



PLANO ESTRATÉGICO DA UTAD 2017-21

UTAD, UMA ECO-UNIVERSIDADE PARA O FUTURO

Plano Estratégico da UTAD 2017-21

UTAD, uma eco-universidade para o futuro

Versão abreviada do documento aprovado na reunião do Conselho Geral da
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro no dia 1 de Julho de 2017

Título: *Plano Estratégico da UTAD 2017-21*

UTAD, uma eco-universidade para o futuro

Fotografia: Setor de Fotografia (SF-UTAD)

João Carrola (fotos gentilmente cedidas do portfolio pessoal para a inclusão neste documento).

Nuno Silva (foto SAS, p50-51)

Layout gráfico: Luis Gens (GCI-UTAD)

Ano: 2017

Introdução	4
Missão, visão e valores	8
Eixos estratégicos	12
Formulação estratégica	24
Plano Estratégico e Agenda 2030	64
Monitorização e avaliação	66

INTRODUÇÃO

A nível global, o Ensino Superior enfrenta hoje um conjunto de fatores que, inevitavelmente, conduzirão a fortes transformações, sendo de destacar a democratização no acesso ao conhecimento, a crescente competição pela atração de estudantes e de financiamentos, a revolução digital, a mobilidade global de estudantes, académicos e (mesmo) Universidades, e a pressão para uma maior interação com o tecido empresarial e sociedade. Todos estes fatores são portadores de riscos e de oportunidades para as instituições de Ensino Superior, devendo servir como “alavancas” de mudança positivas¹.

¹ University of the Future, A thousand year old industry on the cusp of profound change, Ernst & Young, 2012.





Drivers of change - University of the Future, A thousand year old industry on the cusp of profound change, Ernst & Young, 2012

Este Plano Estratégico contém as orientações que permitem ampliar a ambição da Universidade para além de 2021, assumindo que o Futuro já é presente e que:

- > O Futuro exige a consolidação de dinâmicas coletivas de abertura à sociedade e à inovação, de partilha de informação, de participação em redes de conhecimento nacionais e internacionais.
- > O Futuro obriga à interação do sistema científico com as organizações e a economia do território, aumentando

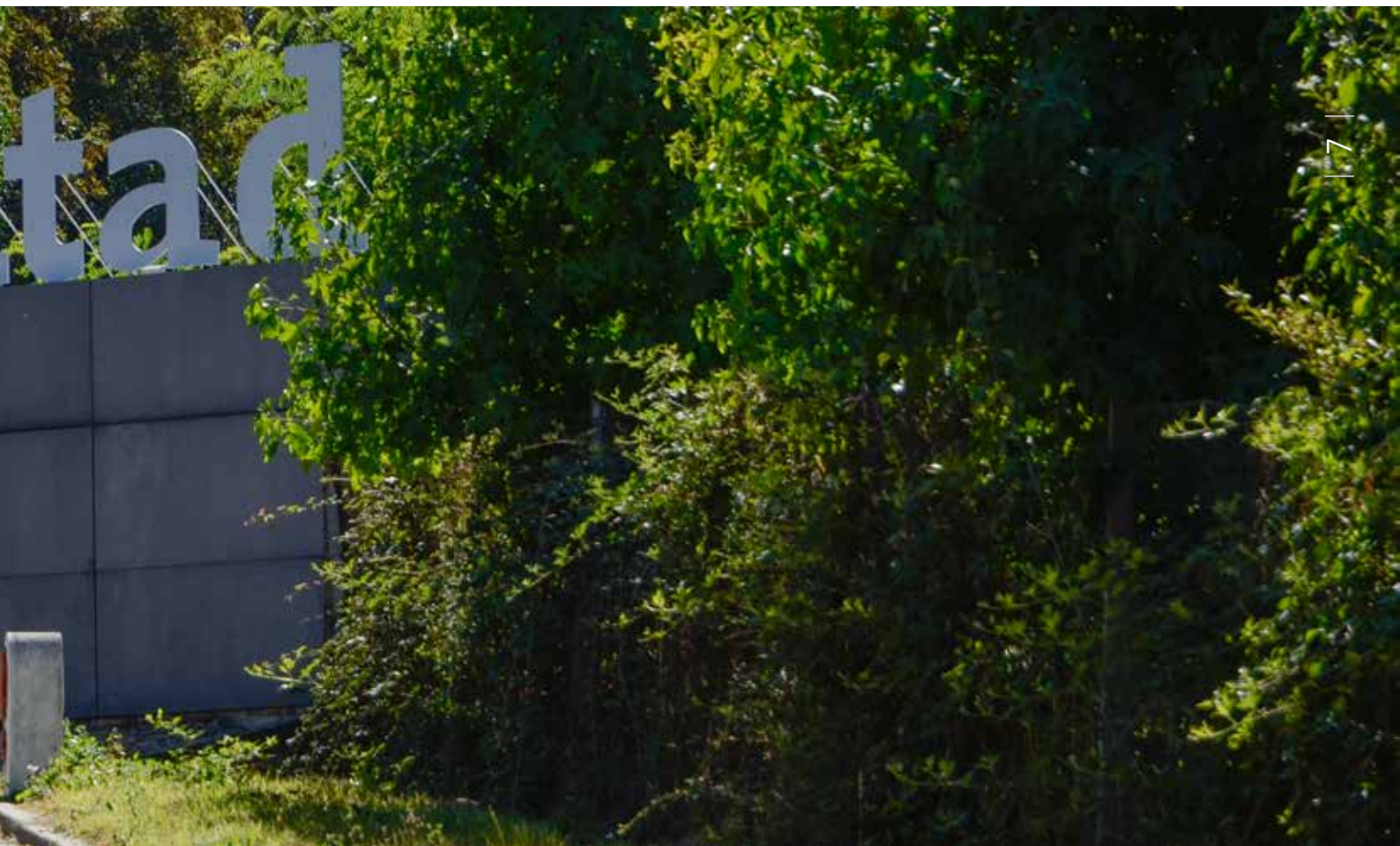
a sua competitividade internacional e o potencial para transformar as comunidades, originar novos produtos, tecnologias inovadoras e novas ideias.

- > O Futuro implica soluções que promovam o esbatimento das fronteiras, a mobilidade dos trabalhadores do conhecimento, o desenvolvimento dos currícula e da aprendizagem digital e colaborativa, a participação em redes e a interação criativa entre o pensar global e o atuar local.



- > O Futuro passa, por dinâmicas de internacionalização em tudo o que a Universidade faça, que não devem ficar apenas confinadas à mobilidade no seio da Europa, afirmando-se de forma mais abrangente, em especial no espaço da lusofonia e ibero-americano.
- > O Futuro exige, igualmente, estruturas organizacionais flexíveis e capazes de responder aos desafios de uma

sociedade em contínua e rápida mudança, num ambiente de responsabilidade social, de observância de elevados valores éticos, de partilha de poder, de prestação de contas, de envolvimento da comunidade académica numa governação orientada para o consenso, a transparência, a eficiência e a eficácia, e de respeito pela sociedade.



MISSÃO, VISÃO E VALORES

MISSÃO

De acordo com os seus Estatutos, a UTAD é uma instituição de alto nível, orientada para a produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes, num quadro de referência internacional.

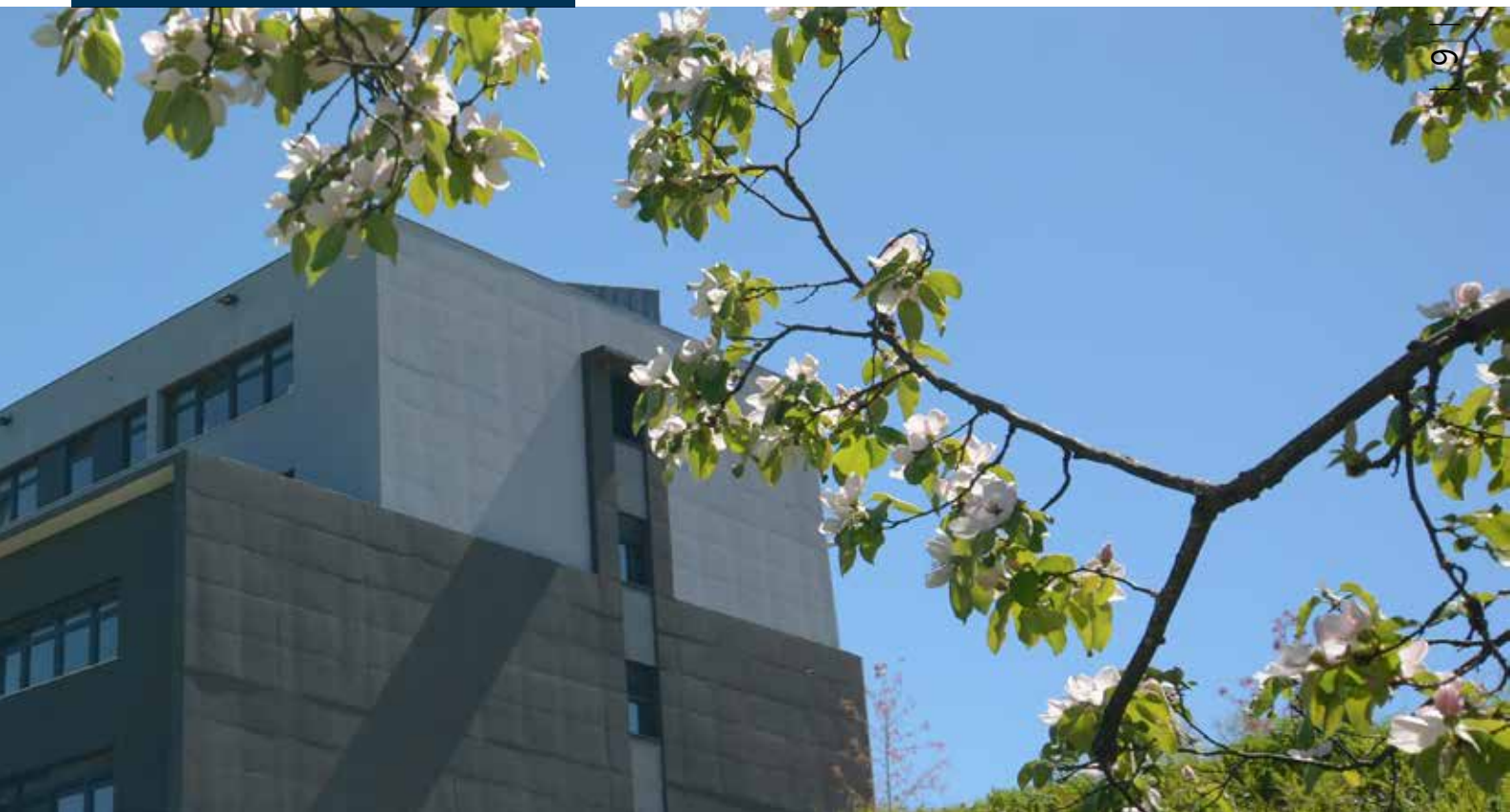
No seu compromisso com o Futuro, a UTAD tem por missão produzir e disseminar conhecimento em conexão com a sociedade, tendo como denominador comum e crucial a convicção de que a educação e o conhecimento têm elevado valor económico e social e melhoram a vida das pessoas e das comunidades.



No contexto de um Plano Estratégico, os valores indicam o conjunto de princípios, comportamento e atitudes que todos os membros da academia devem assumir na sua prática quotidiana, ou seja, uma cultura de trabalho.

VALORES

- > Centralidade do estudante;
- > Liberdade académica;
- > Valorização das pessoas;
- > Participação democrática;
- > Valorização da igualdade e inclusão;
- > Compromisso com o rigor e a qualidade;
- > Transparência na decisão e ação;
- > Inovação, criatividade e empreendedorismo;
- > Prestação de contas;
- > Promoção da sustentabilidade;
- > Internacionalização;
- > Responsabilidade social.



UTAD ECO-UNIVERSIDADE PARA O FUTURO

| 10 |

Historicamente, a UTAD é uma instituição com ambição, envolvida com a sociedade, com espírito de parceria, responsabilidade cívica e preocupações de sustentabilidade social, ambiental e económica.

VISÃO

No ciclo 2017-2021, queremos consolidar a UTAD como Eco-Universidade para o Futuro, instituição de ensino superior de alta qualidade, atrativa, inspiradora de aprendizagens e de construção de conhecimentos interdisciplinares e âncora de coesão e de desenvolvimento cultural e socioeconómico sustentável do território, o que exige ser uma Universidade mais Coesa, mais Colaborativa, mais Conectada, mais Competitiva:

- > Universidade mais **Coesa**, que envolva, capacite, revigore e valorize as pessoas, comprometendo a comunidade académica com a construção de um futuro sustentável;
- > Universidade mais **Colaborativa**, que fomente estruturas e práticas organizativas flexíveis e reforce a capa-

cidade de captação de receitas próprias ao nível do ensino, da investigação e da valorização do conhecimento;

- > Universidade mais **Conectada**, que, no plano interno, mantenha um envolvimento motivador das pessoas nas decisões, potenciando um modelo de governação que articule diferentes níveis de decisão e ação, e, externamente, aprofunde a cultura de trabalho em rede e parceria, do local ao global;
- > Universidade mais **Competitiva**, que interliga, de forma sistémica, atividades diferenciadas de ensino, de investigação e de valorização do conhecimento, reforçando a ligação com diferentes agentes e satisfazendo as necessidades e expectativas da sociedade em geral e do território em particular.



EIXOS ESTRATÉGICOS

A integração das conclusões do diagnóstico com a Missão, Visão e Valores permitem-nos identificar cinco eixos estratégicos, que se interligam e articulam da seguinte forma:




INVESTIGAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Investigação de dimensão global e com impacto no território

A agenda de investigação deve centrar-se no desenvolvimento de novas ideias, novos produtos, serviços e processos, com base em abordagens interdisciplinares e sistémicas, numa lógica de resposta à procura do mercado (*science pull*), gerando benefícios ao nível económico e social, assente numa estratégia de promoção do acesso aberto (*open access*) a publicações e dados científicos e atendendo ao desenvolvimento do Espaço Europeu de Investigação. A investigação deve ancorar a educação, seja a nível inicial, avançada ou ao longo da vida, e gerar inovação noutras organizações (por exemplo, por meio da incorporação de profissionais mais qualificados) e, o que é muito importante, contribuir para a construção de um sistema regional de inovação. São **preocupações centrais** a consolidação dos centros de investigação e do Colégio Doutoral, a internacionalização, o reforço da atratividade e conectividade e a captação de financiamentos.

Por outro lado, é vital melhorar o impacto da investigação no desenvolvimento do território, apoiada na promoção e participação em consórcios nacionais e transnacionais, que atuem, de forma concertada, mediante abordagens tendencialmente interdisciplinares ou de sistema, perseguindo objetivos ambiciosos e atraindo novas fontes de financiamento. Neste cenário, é crucial o reforço da capacidade de intervenção em todas as fases da cadeia de inovação, capacitando e valorizando os investigadores e as estruturas que os suportam. A consecução deste desígnio deve basear-se em sistemas regionais inovadores, partindo de redes colaborativas que envolvam unidades de I&D de perfil internacional, o tecido empresarial e demais organizações. São **focos principais** a articulação com a Rede de Parques de Ciência e Tecnologia, em particular com o Regia Douro Park, a criação de redes e laboratórios colaborativos e a promoção do empreendedorismo e da inovação.





Até 2021, a UTAD deverá
atingir 60% de artigos
publicados no 1º quartil da
área científica

ENSINO, AÇÃO SOCIAL E CULTURA

Estudantes no epicentro de uma “Universidade Amiga e Inclusiva”

Os estudantes devem estar no epicentro da Universidade, o que exige recentrar a academia para um ensino vocacionado para o desenvolvimento de atitudes e competências favoráveis a mudanças tecnológicas e sociais, à aprendizagem contínua, à inovação, à capacidade criativa e empreendedora, à afirmação da autonomia reflexiva e responsável, pautada por elevados valores éticos. A centralidade no estudante requer mudanças organizacionais, de métodos e práticas que os envolvam mais num trabalho colaborativo e confirmem competências multidisciplinares que favoreçam uma cultura de responsabilidade, civilidade e cidadania.

São focos principais o ajustamento da oferta educativa, a requalificação das infraestruturas, o aumento do número de estudantes e formandos, o reforço das políticas e mecanismos de ação social, apostando na qualidade dos serviços, e a afirmação de uma nova dimensão da Universidade, valorizando condições e práticas de saúde e bem-estar, de acessibilidades, bem como formatos inovadores de elevação intelectual e artística, de modo a que a cultura surja como elemento de coesão entre a academia e a região.



A female student with long dark hair, wearing a green lab coat over a grey shirt, is focused on a task in a laboratory. She is wearing white gloves on her right hand and holding a small, clear plastic bottle with a white label. She is pouring a light-colored liquid from the bottle into a small, clear plastic container. In the foreground, two large, clear plastic bottles with white caps and droppers are visible, partially obscuring the student's work. The background is slightly blurred, showing other laboratory equipment and a dark surface. The text "Até 2021, a UTAD deverá atingir os 7500 estudantes inscritos nos diferentes ciclos e formações" is overlaid on the right side of the image.

Até 2021, a UTAD deverá
atingir os 7500 estudantes
inscritos nos diferentes ciclos
e formações

QUALIDADE E COMUNICAÇÃO

Cultura de qualidade e afirmação da marca UTAD

A promoção de uma cultura de qualidade deve apoiar-se em princípios, respeitar os modos de saber e de organização, assentar em critérios internacionais de avaliação e envolver os interessados. As expectativas quanto ao desempenho das instituições requerem um olhar atento e um enfoque em objetivos múltiplos, envolvendo um sistema de garantia de qualidade, conceitos de planeamento e gestão de recursos, assim como uma lógica de transparência e de meritocracia.

No campo da comunicação é vital promover a marca UTAD, como sinónimo de qualidade e unicidade, alicerçada nas suas valências cognitivas (áreas científicas de

excelência), mas também nos seus recursos únicos, com espacial destaque para o *eco-campus* com símbolo de sustentabilidade. O sistema de comunicação interna, dinâmico e fluído, deve ser baseado num plano de comunicação de fácil perceção para o exterior, eficaz e integrador, e com forte ligação às escolas secundárias e apostando nas redes sociais.

Assim, neste eixo **são preocupações centrais** a implementação de um sistema de garantia de qualidade, a acreditação e certificação de unidades especializadas e do campus, e a consolidação das dinâmicas de comunicação e da marca UTAD.



The image shows the UTAD logo in large, light blue, lowercase letters mounted on a blue wall. The background consists of various trees, some with green leaves and others with autumn-colored foliage in shades of orange and red. The sky is overcast and grey.

utad

Até 2021, a UTAD deverá
obter a certificação do sistema
interno de garantia da
qualidade e do *campus*

ORGANIZAÇÃO E RECURSOS

As pessoas no centro de um *campus* sustentável

A trajetória de mudança das instituições implica a construção de uma Universidade “amiga das pessoas”, com recursos humanos motivados, rejuvenescidos e talentosos, integrados na cultura de uma Universidade com ambição, estratégia e Futuro. Manter a trajetória e o ritmo de mudança exige, com base nos novos Estatutos, alcançar uma maior flexibilidade na gestão e estrutura organizacional, vital para aumentar a eficiência do funcionamento da instituição e o apoio na tomada de decisão, satisfação e diversificação de fontes de financiamento.

O campus deve ser perspectivado como um espaço distinto e criativo, que envolva dinâmicas culturais, humanísticas e tecnológicas, numa lógica que integre dimensões estéticas, artísticas, desportivas, paisagísticas e ambientais. Enquanto laboratório vivo e evolutivo, integrado num Jardim Botânico, deve respeitar a identidade da Universidade, como marca distintiva, ambicionando a transformação num espaço destinado a testar soluções à luz do conceito de “cidades inteligentes”, a par de formatos inovadores de convívio e de interatividade, que estimulem estilos de vida saudáveis. Neste domínio, o Futuro exige aumentar

a conectividade virtual em todo o campus e cidade, vital para fomentar o uso de soluções digitais no ensino, na investigação, na gestão e nas práticas do quotidiano, bem como na utilização de soluções tecnológicas abertas com uma visão de racionalização de custos e capacitação do conhecimento da Universidade.

São focos principais aprofundar a sustentabilidade económica e financeira, no quadro do contrato com o governo, promover a gestão partilhada de recursos, avaliar as oportunidades e ameaças do modelo fundacional, potenciar o campus com símbolo de sustentabilidade, consolidar a requalificação e valorização do património, apostar na inovação e modernização tecnológica, promover a mobilidade sustentável, ancorada numa estratégia de baixo teor de carbono, que favoreça a redução das emissões de gases com efeito de estufa (GEE), e diminuir a intensidade energética, através de intervenções dirigidas ao aumento da quota do transporte público e dos modos suaves, em particular nas deslocações associadas à mobilidade quotidiana.

Até 2021, a UTAD renovará
e valorizará 20% dos seus
trabalhadores



INTERNACIONALIZAÇÃO

Abertura ao mundo

A UTAD deve assumir a internacionalização enquanto desígnio vital nas suas diferentes dimensões, desde a investigação e transferência de conhecimento, até ao ensino e interação com a sociedade. No domínio da investigação, deve apostar na inserção das unidades de I&D em redes internacionais, o que aumenta a visibilidade e a possibilidade de parcerias em projetos com financiamento e programas de graduação e pós-graduação. É crucial melhorar a capacidade de investigação da Universidade, visando reforçar a sua posição no Espaço Europeu de Investigação e preparar novas áreas de abertura e parcerias para interpretar os desafios da União Europeia, caso da cooperação com o Mediterrâneo no quadro do programa PRIMA, bem como com a América Latina e a Lusofonia.

O ensino deve abarcar outras estratégias interinstitucionais, em termos de mobilidade de estudantes e docentes, com o envolvimento em projetos no quadro de redes internacionais, bem como em projetos de intercâmbio e consolidação de boas práticas. As dinâmicas de internacionalização devem ser potenciadas no campo da interação com a sociedade, tirando partido das oportunidades geradas pela diversidade das áreas científicas da UTAD.

São focos principais a capacitação das estruturas e dos recursos humanos, o reforço do envolvimento em redes e consórcios internacionais, o aumento dos programas e projetos conjuntos, a atração de estudantes, docentes e investigadores estrangeiros, e o aumento dos intercâmbios e mobilidades.





Até 2021, 20% dos programas
de 2º e 3º ciclos serão
realizados em colaboração
com universidades estrangeiras

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

| 24 |

Neste ponto apresenta-se a formulação estratégica, assente na definição dos objetivos estratégicos e interliga os eixos estratégicos do Plano e os objetivos a alcançar, de acordo com quatro perspetivas: **impacto; processos internos; capacitação e inovação; e financeira.**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

São os seguintes os objetivos estratégicos para o período 2017-2021:

- > Formar mais estudantes;
- > Aumentar o impacto do conhecimento produzido;
- > Melhorar a qualidade do ensino;
- > Reforçar a cultura de qualidade e avaliação;
- > Transformar o campus num laboratório vivo e inteligente;
- > Promover a saúde, o bem-estar, a igualdade de género e a fruição cultural;
- > Fomentar a inovação e o empreendedorismo;
- > Internacionalizar o ensino e a investigação;
- > Focalizar e dinamizar a investigação;
- > Ajustar e reformar a oferta educativa;
- > Reforçar as políticas e os instrumentos de ação social;
- > Promover a participação em redes e plataformas colaborativas;
- > Aumentar a flexibilidade da organização e a eficiência da gestão;
- > Consolidar o novo modelo de governo e de gestão;
- > Rejuvenescer, valorizar e motivar os recursos humanos;
- > Requalificar as infraestruturas físicas e digitais;
- > Consolidar o novo modelo de governo e de gestão;
- > Assegurar a sustentabilidade económica e financeira.



MAPA ESTRATÉGICO

ENSINO, AÇÃO SOCIAL & CULTURA

QUALIDADE & COMUNICAÇÃO

IMPACTO

PROCESSOS
INTERNOS

CAPACITAÇÃO
E INOVAÇÃO

FINANCEIRA

Formar mais estudantes

Melhorar a qualidade do ensino

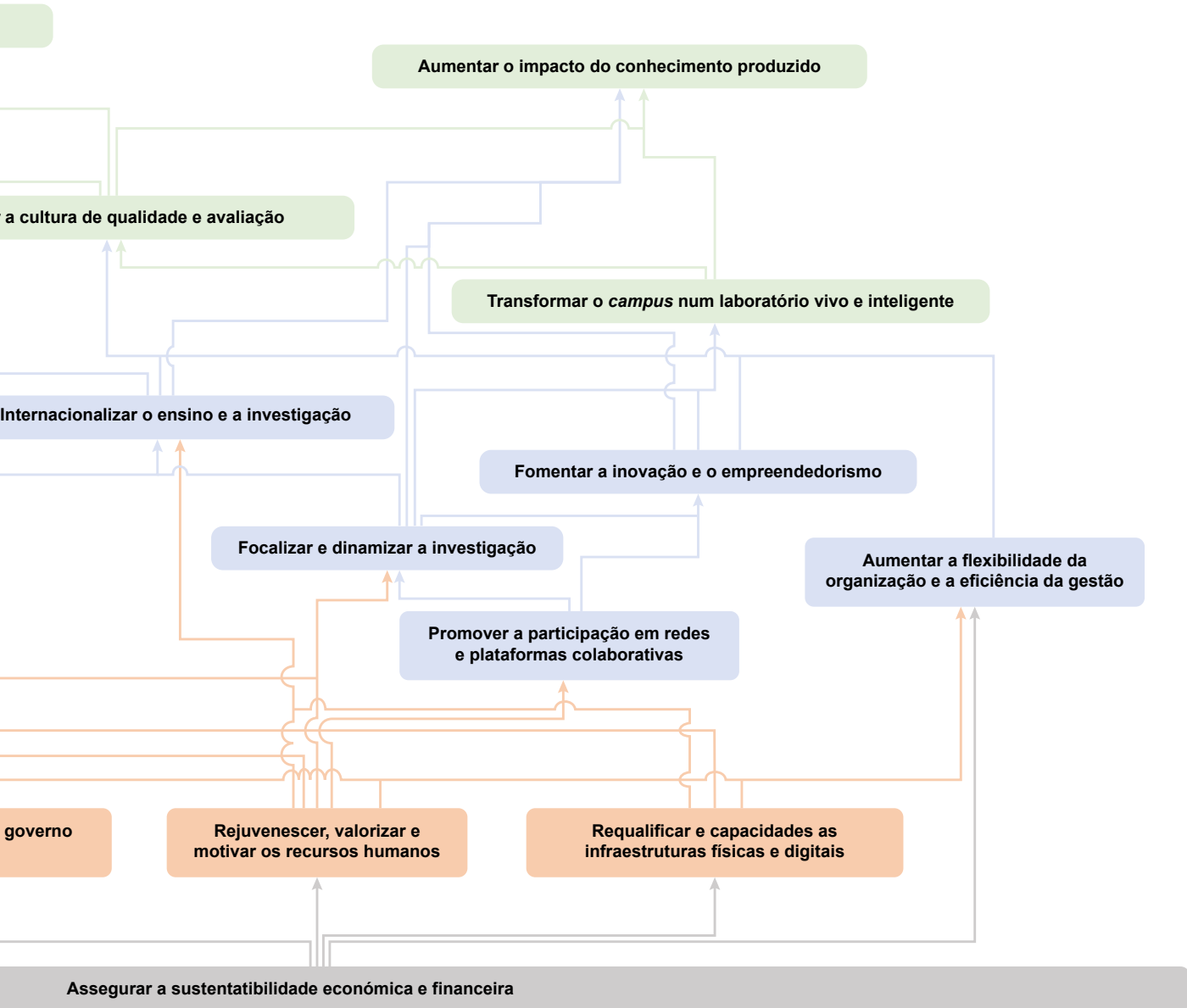
Reforçar

Promover a saúde, bem estar, igualdade de género e fruição cultural

Ajustar e reformar a oferta educativa

Reforçar as políticas e os instrumentos de ação social

Consolidar o novo modelo de
e de gestão





A group of people, mostly young adults, are standing in a line on a paved path. They are positioned in front of a large, dark, textured wall that occupies the right side of the frame. The background is filled with lush green trees under a clear blue sky. The scene appears to be outdoors, possibly in a park or a university campus. The text "INDICADORES & MEDIDAS" is overlaid in the center of the image.

INDICADORES & MEDIDAS

Formar mais estudantes

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Índice de força da UTAD	0.74	0.78
Novos estudantes de formação inicial	1443	1587
Novos estudantes de 2º ciclo	610	915
Novos estudantes de formação pós-graduada	33	99
Ações de divulgação oferta educativa (<i>in & out</i> UTAD)	160	280



- > Criação de cursos/graus conjuntos com Universidades portuguesas e estrangeiras, ao nível da graduação e pós-graduação, e promoção de novas ofertas educativas multidisciplinares, incluindo as de matriz politécnica, como estratégia de captação de estudantes;
- > Dinamização do Colégio Doutoral, como unidade transversal de ensino de 3º ciclo e de formação avançada, em articulação com as Escolas e as Unidades de Investigação;
- > Envolvimento dos estudantes de pós-graduação em ações de cultura científica a desenvolver nas escolas do ensino secundário, na ótica de atração de novos talentos;
- > Criação de uma carteira de oferta educativa não conferente de grau dirigida a novos públicos, incluindo organização de formações para executivos e técnicos, e de formatos de ensino a distância – *e-learning* e *b-learning* –, potenciando dinâmicas de consórcio;
- > Desenvolvimento de uma política de mérito educativo e científico, dinamizando prémios para fixação de talentos;
- > Promoção da capacitação de infraestruturas (bibliotecas, cantinas e residências, instalações desportivas), em parceria com instituições nacionais e internacionais;
- > Implementação de uma linha de transporte de estudantes universitários em colaboração com as Comunidades Intermunicipais de proximidade.



Aumentar o impacto do conhecimento produzido

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Artigos no 1º quartil da área científica	40%	60%
Citações por publicação	4,3	6,5
Serviços contratados	18	60
Aproveitamento escolar	88%	90%



- > Estratégia de valorização do conhecimento assente em boas práticas de transferência de tecnologia internacionalmente comprovadas e criação de indicadores que avaliem o impacto da inovação na região e no país;
- > Apoio à participação em atividades de *networking* e interação com organizações internacionais de transferência de tecnologia;
- > Planeamento plurianual centrado na inovação para fomentar a capacitação de investigadores e a relação com as empresas, incluindo o apoio às fases iniciais de aceleração de resultados de I&D;
- > Reconhecimento da Universidade enquanto “entidade de experimentação” para certificação de produtos, processos ou serviços.



Melhorar a qualidade do ensino

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Unidades curriculares classificadas com excelente	4%	20%
Unidades curriculares classificadas em situação crítica	4%	1%
Nível de empregabilidade dos diplomados	85%	90%
Ações do plano de melhoria de Ensino	—	80%
Abandono escolar	2%	0%
Aproveitamento escolar	88%	90%



- > Desenvolvimento de programa de acolhimento e integração dos estudantes de 1.º ano;
- > Participação dos estudantes na definição da oferta educativa pós-graduada;
- > Promoção do sucesso escolar e da diminuição do abandono escolar, consolidando o Observatório do Abandono e de Promoção do Sucesso Escolar e o programa de tutoria;
- > Promoção da cultura científica envolvendo doutorandos do Colégio Doutoral, na lógica de fixação de estudantes nos ciclos mais avançados;
- > Planeamento de ações de inserção na vida ativa dos estudantes com o gabinete Alumni, para melhorar a ligação às empresas e o índice de empregabilidade.



Reforçar a cultura de qualidade e avaliação nas diferentes áreas da Universidade

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Acreditação/certificação de laboratórios e unidades especializadas	5	10
Certificação do sistema interno de garantia da qualidade	—	1



- > Certificação do sistema interno de garantia de qualidade (A3ES);
- > Avaliação da qualidade do ensino/oferta formativa por padrões nacionais e internacionais, com base em programas de modernização administrativa;
- > Preparação dos processos de avaliação institucional da FCT e A3ES, respetivamente sobre a organização do sistema de ciência e tecnologia e diversificação institucional do Ensino Superior;
- > Simplificação do sistema de avaliação dos recursos humanos;
- > Certificação e reconhecimento como campus sustentável;
- > Acreditação de laboratórios e de unidades de prestação de serviços especializados;
- > Certificação do sistema de gestão de qualidade.



Transformar o *campus* num laboratório vivo e inteligente

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Implementação do PEDU	–	100%
Programa de monitorização inteligente	1200	3550



- > Carta de compromisso com a sustentabilidade ambiental, exigindo o uso eficiente dos recursos, segurança, gestão de resíduos, construção e mobilidade sustentáveis;
- > Plano de mobilidade do campus ao abrigo do PEDU, em articulação com o município, promovendo modos suaves de mobilidade e potenciando o UBike;
- > Intervenções no património edificado das Escolas ao abrigo do Programa POSEUR para diminuir a pegada ecológica no domínio da eficiência hídrica e energética, e da valorização de resíduos e efluentes;
- > Capacitação do Jardim Botânico e do Museu de Geologia com novas coleções botânicas e geológicas, envolvendo itinerários de biodiversidade, trilhos pedonais e locais de visitação, integrado num novo plano de comunicação digital;
- > Promoção do campus enquanto “sala de visitas” e porta de entrada no Douro, em articulação com a Fundação da Casa de Mateus e outras entidades, e requalificação de espaços do centro histórico do campus;
- > Programa de monitorização inteligente para a gestão eficiente de recursos e promoção de boas práticas de agricultura biológica.



Promover a saúde, o bem-estar, a igualdade de género e a fruição cultural

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Participantes em voluntariado	274	400
Eventos culturais/ ano	106	100
Participantes em eventos desportivos	1500	1900



- > Incentivo à adoção de estilos de vida saudáveis mediante programas de acompanhamento e desenvolvimento da educação para a saúde;
- > Reforço da política de segurança e saúde no trabalho, garantindo condições de utilização das instalações;
- > Programa cultural em articulação com a rede de estruturas da cidade e da região;
- > Plano para a acessibilidade e inclusão e acompanhamento de pessoas com necessidades especiais;
- > Reforço da comunicação assente na criatividade e inovação, transparência, rigor, participação da academia e cooperação dos *stakeholders*.



Fomentar a inovação e o empreendedorismo

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Projetos nacionais de I&D	40	45
Patentes registadas	5	10



- > Capacitação da incubadora do Regia Douro Park e de uma pré-incubadora, no campus, em áreas de negócios emergentes;
- > Promoção do empreendedorismo, adotando a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade no ensino, e fomento de competências transversais, em articulação com as Escolas e o Colégio Doutoral;
- > Ampliação do apoio ao empreendedorismo criativo, apoiando a criação de um polo de indústrias criativas em parceria com município e outros atores, na ótica de valorização de recursos e da região;
- > Valorização de um programa de inovação social com diferentes instituições, fomentando a promoção de equilíbrios sociais.



Internacionalizar o ensino e a investigação

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Projetos internacionais de I&D+I	20	30
Docentes e investigadores em mobilidade (<i>outgoing</i> e <i>incoming</i>)	131	164
Estudantes em mobilidade (<i>outgoing</i> e <i>incoming</i>)	383	421
Programas de 2º e 3º ciclo em colaboração com Universidades de outros países	10%	20%
Estudantes estrangeiros inscritos para obtenção de grau	2%	6%



- > Promoção do reconhecimento da qualidade da oferta educativa a nível internacional e da sua divulgação, privilegiando áreas de ensino de referência;
- > Promoção de contactos com IES estrangeiras para dar a conhecer a oferta educativa e a investigação;
- > Dinamização da mobilidade de estudantes, docentes e técnicos e internacionalização dos currícula;
- > Promoção da oferta de UC dos diferentes níveis de formação em línguas estrangeiras e/ou com titulação conjunta e reforço das competências dos docentes e demais pessoal em língua inglesa;
- > Realização de programas de formação (na UTAD e fora, presenciais e à distância) dirigido a mercados estrangeiros;
- > Reforço do envolvimento em redes, programas de cooperação e acordos internacionais;
- > Atração de docentes e investigadores convidados usando os mecanismos de apoio da FCT, Fulbright, Marie Curie e outros;
- > Criação de Cátedras com iniciativas de ensino e formação em rede;
- > Promoção do carácter bilingue (português e inglês) da informação nos vários suportes, reforço das estruturas de apoio aos estudantes estrangeiros e das condições de acolhimento e integração de estudantes, docentes e investigadores estrangeiros;
- > Promoção de eventos de referência de carácter internacional.



Focalizar e dinamizar a investigação

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Unidades de investigação com classificação superior ou igual a Muito Bom	4	6
Docentes e investigadores integrados em unidades de investigação	78%	85%
Estudantes de doutoramento	242	350
Cursos de 3º ciclo e formação avançada no âmbito do Colégio Doutoral	—	80%



- > Concretização das prioridades de investigação em áreas estratégicas interdisciplinares e agregadoras de todas as valências da Universidade;
- > Política de investigação em parceria, valorizando redes temáticas, polos de competitividade e clusters, dinamizando atividades de sustentabilidade económica, social e ambiental e integrando unidades de I&D em redes colaborativas e em grupos internacionais de referência;
- > Consolidação dos centros de investigação valorizando a sua diversidade e estimulando novos horizontes que se traduzam numa melhor avaliação pela FCT;
- > Fomento da afirmação no Espaço Europeu de Investigação, em articulação com as Universidades ibéricas, reforço da intervenção em Bruxelas e promoção do trabalho conjunto com investigadores de outras Universidades;
- > Criação de mecanismos de agilização do acesso a infraestruturas científicas dos investigadores das diferentes Universidades nacionais e internacionais e promoção conjunta do acesso aberto (*open access*) a publicações e dados científicos;
- > Promoção da cooperação com países do Mediterrâneo em temas de ensino, investigação e desenvolvimento, no quadro do futuro programa PRIMA;
- > Articulação do binómio ensino/investigação e reforço do ensino pós-graduado, em projetos formativos interdisciplinares integrados em programas internacionais e fortalecimento da conectividade interna, no domínio de I&D, entre os centros e polos de investigação, o Colégio Doutoral e múltiplos agentes;
- > Promoção da qualidade da atividade científica e inclusão de estímulos continuados para apoiar emprego científico, em ligação com o Colégio Doutoral;
- > Incremento de uma política de mérito científico que reconheça a qualidade do desempenho.



Ajustar e reformar a oferta educativa

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Departamentos com carga horária média> 9h	6	1
Otimização de unidades curriculares	10%	20%
Projetos educativos em contexto empresarial	13%	35%
Cursos em parceria com instituições nacionais	6	18
MOOCS e cursos de formação à distância	3	9
Unidades curriculares disponíveis na plataforma Moodle	148	500

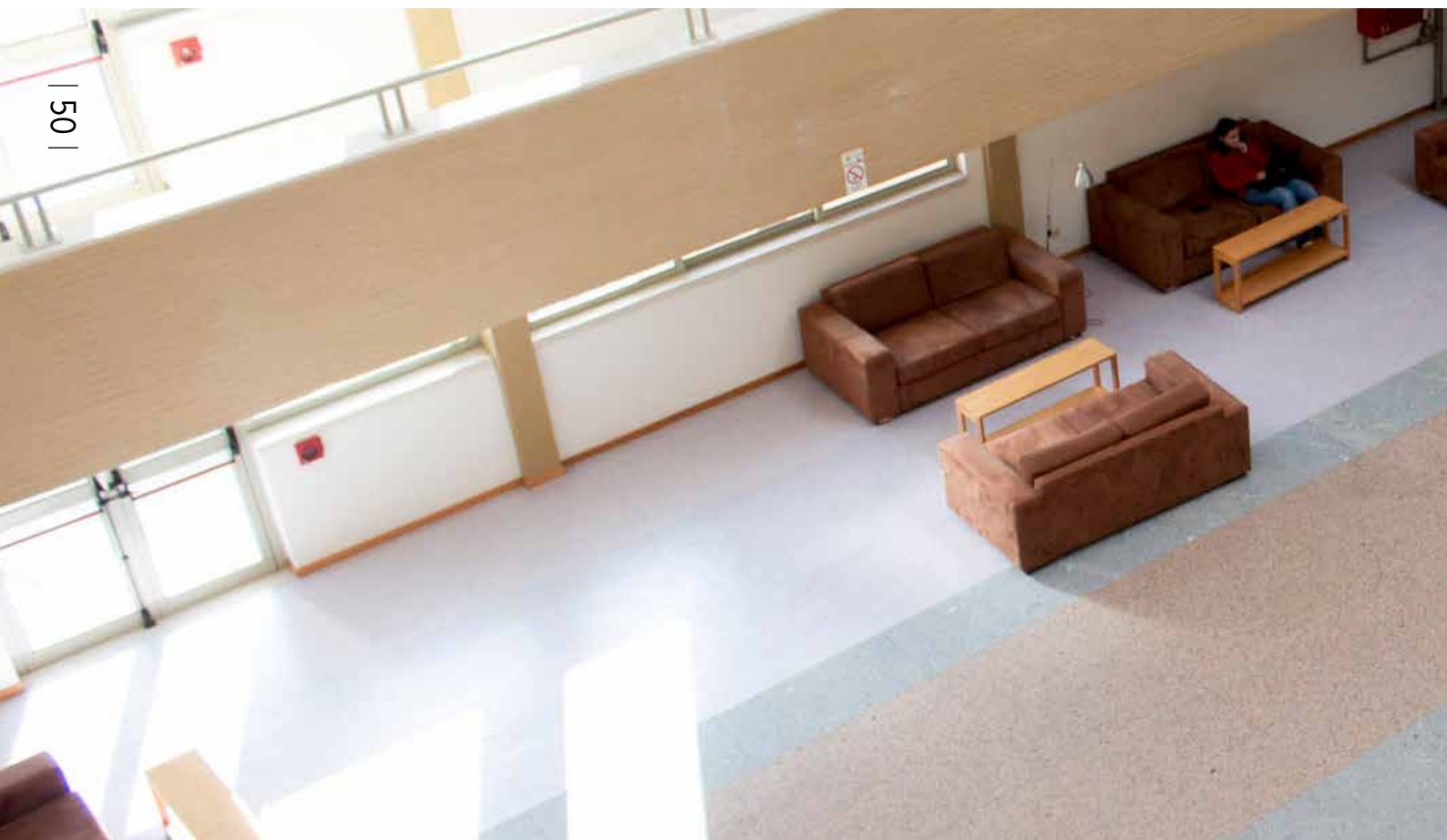


- > Adequação da oferta educativa às novas exigências de formação inicial e ao longo da vida;
- > Revisão dos planos de estudos, incluindo a racionalização do número de unidades curriculares, a uniformização da tipologia das mesmas e a articulação dos seus conteúdos programáticos;
- > Inserção de competências transversais e de projetos a desenvolver em contexto empresarial;
- > Promoção da cooperação institucional no âmbito dos planos de estudo;
- > Promoção de abordagens e metodologias inovadoras e adequadas aos contextos de ensino e aprendizagem, através da formação pedagógica dos docentes.



Reforçar as políticas e os instrumentos de ação social

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Estudantes apoiados pela Ação Social	33%	40%



- > Promoção, através da ação social, da herança cultural e identitária da Universidade, respeitando opções culturais, religiosas ou filosóficas, num quadro de diversidade e universalidade;
- > Capacitação e ampliação das estruturas de alimentação, de alojamento e de promoção da cultura e do desporto indoor e outdoor;
- > Requalificação na área do ex-CIFOP para residências de acolhimento de estudantes internacionais, de programas de formação avançada e de atletas de alto rendimento desportivo;
- > Reforço do apoio aos estudantes por meio do Fundo de Apoio Social, recorrendo ao mecenato, para diminuir o abandono escolar.



Promover a participação em redes e plataformas colaborativas

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Investigadores envolvidos em redes	400	503
Participação em redes de laboratórios colaborativos	—	5



- > Criação de laboratórios colaborativos com unidades do sistema científico, estruturas de interface, laboratórios do Estado e empresas, clusters e polos de competitividade;
- > Reforço de programas mobilizadores, de projetos demonstradores e de co-promoção com o sistema empresarial;
- > Apoio à criação de unidades especializadas de prestação de serviços diferenciados, promovendo o aumento da receita;
- > Oferta de serviços de cloud avançados que permitam dinamizar novos projetos de I&D e de desenvolvimento de produtos inovadores, em conexão com o meio envolvente;
- > Articulação da política de I&D com as estratégias de valorização dos recursos endógenos com impacto na região.



Aumentar a flexibilidade da organização e a eficiência da gestão

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Desmaterialização do expediente geral	20%	100%
Porcentagem de processos académicos na plataforma	21%	100%

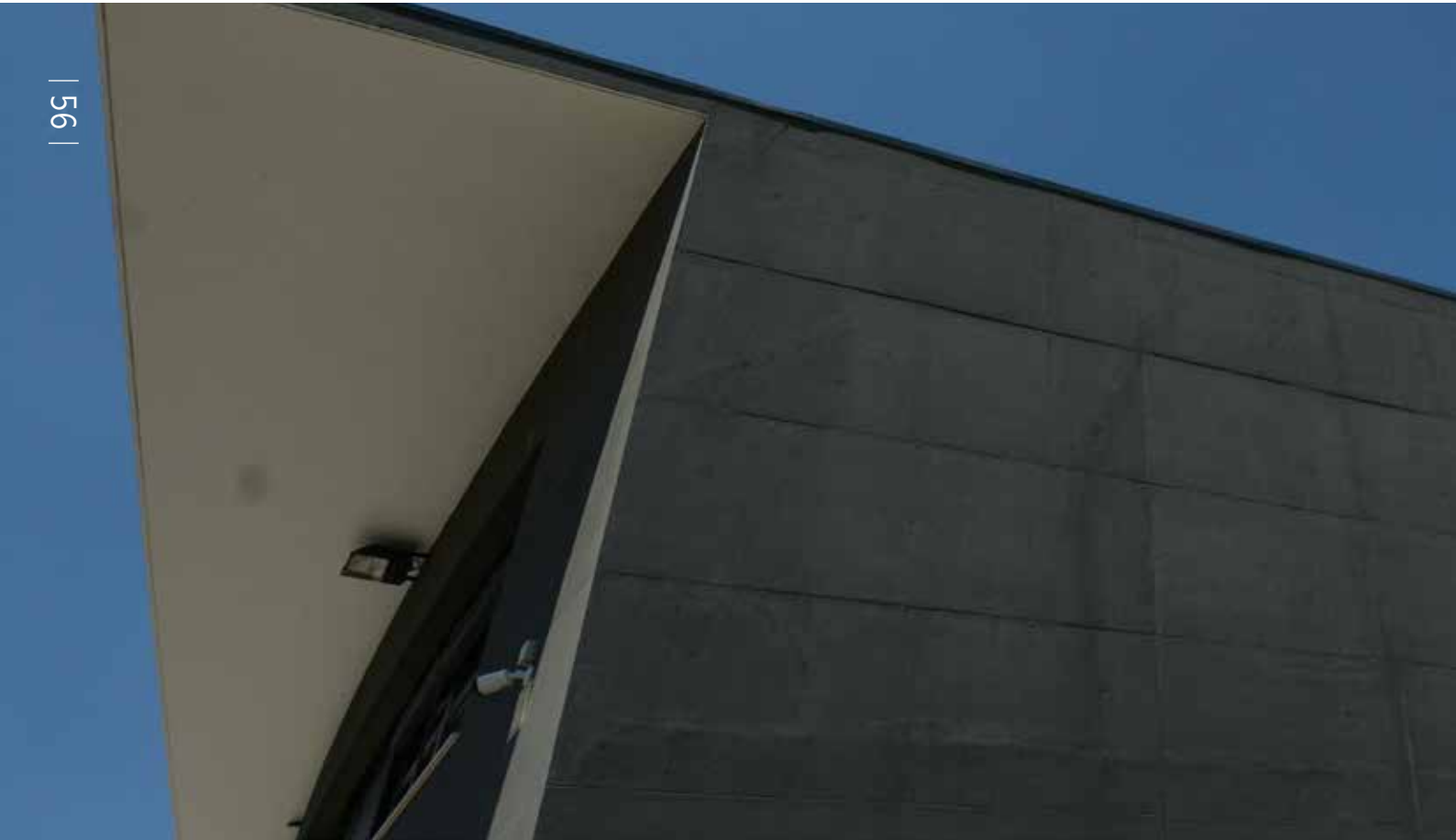


- > Articulação das estruturas de liderança com as estruturas intermédias de governação, envolvendo as pessoas nas decisões;
- > Adequação do modelo funcional e adoção de práticas organizativas flexíveis de acordo com os novos Estatutos;
- > Plano de comunicação de fácil percepção para o exterior, enquadrado num sistema interno de comunicação dinâmico e fluído;
- > Conclusão do programa de modernização e de desmaterialização da Universidade, capacitando-a com tecnologias e infraestruturas de virtualização para otimizar a utilização de plataformas digitais de gestão corrente;
- > Uso de soluções digitais no ensino, na investigação, na gestão e nas práticas do quotidiano;
- > Estímulo à utilização de soluções tecnológicas abertas com uma visão de racionalização de custos e capacitação do conhecimento da Universidade;
- > Sistema de informação, de suporte à decisão e à gestão;
- > Estratégia de diversificação de fontes de financiamento, privilegiando cenários de match funding.



Consolidar o novo modelo de governo e de gestão

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Percentagem de trabalhadores envolvidos em ações do Fórum permanente da UTAD	—	50%



- > Implementação dos novos estatutos de forma transparente e participativa, fomentando a flexibilidade de funcionamento e a participação da academia;
- > Avaliação das oportunidades e ameaças da adoção do modelo fundacional, envolvendo os órgãos de governo e a academia;
- > Envolvimento e participação ativa da academia, divulgando informação e capacitando os atores;
- > Fomento da coerência e articulação entre as estruturas intermédias de governação, os serviços e a direção de topo;
- > Organização conjunta de workshops para formação de equipas de dirigentes universitários de alto nível (equipa reitoral, escolas, serviços e unidades especializadas) em temas estratégicos e emergentes.



Rejuvenescer, valorizar e motivar os recursos humanos

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Docentes com formação contínua	–	60%
Docentes com classificação de excelente pelos estudantes	26%	40%
Associados e catedráticos na estrutura do corpo docente	26%	35%
Tempo de formação ministrado aos trabalhadores não docentes	–	4.000
Média etária do corpo docente	51	51,7



- > Valorização e rejuvenescimento do corpo docente, de investigadores e trabalhadores não docentes, baseados em critérios de gestão por objetivos e em necessidades bem definidas, de acordo com as linhas definidas no Plano Estratégico;
- > Desenvolvimento de um programa, em parceria com estruturas empresariais, para criação de emprego científico, contrariando a drenagem de talentos;
- > Programa de formação profissional dos recursos humanos em competências digitais, de liderança e de estratégia, nas vertentes pedagógica, científica, de gestão e de comunicação.



Requalificar as infraestruturas físicas e digitais

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Área requalificada (m2)	—	50.000
Conectividade do campus	—	100%
Unidades curriculares integradas em aplicação	—	100%



- > Capacitação e modernização de espaços letivos e laboratoriais;
- > Criação de espaços de apoio ao estudo em cada Escola e capacitação da sala de estudo 24 horas no ex-CIFOP;
- > Requalificação de infraestruturas científicas, de ensino e serviços, casos do edifício do ex-CIFOP e área envolvente, do centro histórico e das infraestruturas agrárias do *campus*;
- > Requalificação e aumento das áreas de lazer e convívio das Escolas;
- > Reforço da conectividade digital no *campus*;
- > Desmaterialização dos dossiers pedagógico e académico, bem como da componente administrativa.



Assegurar a sustentabilidade económica e financeira

INDICADORES	VALOR REF.	META 2021
Receitas obtidas via financiamento à investigação	30%	45%
Receitas obtidas por via da prestação de serviços	10%	20%



- > Reforço do apoio à preparação de candidaturas a projetos, capacitando, de modo permanente, a estrutura existente e recorrendo a empresas especializadas e a estruturas partilhadas, quer nacionais quer internacionais;
- > Fomento de projetos interdisciplinares, recorrendo a fundos regionais, europeus e a financiamento competitivo;
- > Aumento das receitas próprias mediante a diferenciação de atividades e prestação de serviços especializados;
- > Financiamento de projetos em parceria com empresas e de interação com outras unidades de I&D do sistema científico nacional.



PLANO ESTRATÉGICO E AGENDA 2030



A cimeira da ONU realizada em Nova Iorque, em setembro de 2015, definiu os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), no âmbito de uma agenda ambiciosa visando a erradicação da pobreza e o desenvolvimento económico, social e ambiental à escala global até 2030, que ficou registada no documento “Transformando o nosso Mundo: a Agenda para o Desenvolvimento Sustentável de 2030”.

A Agenda 2030 resulta do trabalho conjunto de governos e cidadãos de todo o mundo para criar um novo modelo global para acabar com a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o ambiente e combater as alterações climáticas e integra 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sucessores dos oito Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), que deverão ser implementados por todos os países e que abrangem áreas tão diversas, mas interligadas, como: acesso equitativo à educação e serviços de saúde de qualidade; criação de emprego digno; sustentabilidade energética e ambiental; conservação e gestão dos oceanos; promoção de instituições eficazes e de sociedades estáveis e combate à desigualdade a todos os níveis”².

A UTAD tem a ambição de contribuir, através dos compromissos estabelecidos neste Plano Estratégico, enquanto agente ativo na transformação do mundo, para

alcançar todos os objetivos desta Agenda. Desde logo, no quadro dos valores subjacentes a este Plano, assumimos a centralidade e valorização das pessoas e da sua participação, a importância da igualdade e da inclusão, e a promoção da sustentabilidade do Planeta. Por outro lado, afirmamo-nos como instituição que pensa global e age local e globalmente, envolvida na reflexão e na ação por um mundo mais próspero e sustentável, com uma cultura de responsabilidade social, colaborativa e de trabalho em rede, focada na qualidade e com uma visão internacional, em interação com o mundo científico, empresarial, político e com a sociedade em geral.

Como compromissos gerais, transversais aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, salientam-se:

- O reforço da componente de internacionalização do conhecimento produzido pela UTAD, que se reflete em vários ODS, associado aos mecanismos de divulgação e promoção das boas práticas de ciência aberta e partilha de conhecimento;
- A inclusão da Agenda 2030 e dos ODS na estrutura curricular dos vários cursos ministrados pela UTAD;
- O reforço do papel da UTAD enquanto veículo e promotor da Agenda 2030 no contexto das suas relações com a comunidade, com as empresas e com entidades públicas ou privadas.

² <http://www.instituto-camoes.pt/activity/o-que-fazemos/cooperacao/cooperacao-portuguesa/mandato/ajuda-ao-desenvolvimento/agenda-2030>

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO



A implementação do Plano Estratégico assenta na valorização de toda a estrutura da Universidade, numa lógica de envolvimento que atravesse a instituição do topo à base, e em dinâmicas concertadas de *top-down* e *bottom-up*. Nestas dinâmicas é central o papel da Reitoria, Administração e Serviços, Presidências de Escola, Direções das Unidades de Investigação e Departamentos, Direções de Curso e outras unidades de apoio.

Neste segundo Plano Estratégico é manifesta a preocupação de adotar uma solução que dote a UTAD das ferramentas necessárias para implementar, monitorizar e controlar os progressos, expressa desde logo na opção por uma solução de gestão baseada na articulação do

Balanced Scorecard com a gestão de portefólio de projetos.

O grau de concretização de cada objetivo será avaliado com o recurso aos indicadores antes explicitados, bem como às metas de desempenho, que traduzem os resultados que se pretendem atingir, suportado por uma plataforma informática que introduz uma perspetiva dinâmica à monitorização.

Desta forma, tornar-se-á possível, não só avaliar o grau de desempenho das medidas, mas também o grau de execução das ações, verificar os desvios associados ao planeamento das mesmas e, se necessário, implementar medidas corretivas.



utad

uma Universidade mais COESA, mais COLABORATIVA, mais CONECTADA, mais COMPETITIVA