

PLANO ESTRATÉGICO DA UTAD 2013-2017

A CAMINHO DE UMA ECO-UNIVERSIDADE



universidade de
trás-os-montes e alto alentejo

www.campus.utad.pt

PLANO ESTRATÉGICO DA UTAD 2013-2017

Aprovado na reunião do Conselho Geral da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro no dia 29 de novembro de 2013

Título

PLANO ESTRATÉGICO DA UTAD 2013-2017 – A Caminho de uma Eco-Universidade

Coordenação

Artur Cristóvão

Cristiana Rego

João Calejo

Grupo de Missão

Cristina Antunes (Escola Superior de Enfermagem de Vila Real)

Elsa Justino (Administradora da UTAD)

José Boaventura (Escola de Ciências e Tecnologia)

José Vasconcelos Raposo (Escola de Ciências Humanas e Sociais)

Luís Carvalho (Escola de Ciências da Vida e do Ambiente)

Ricardo Bento (Escola de Ciências e Tecnologia)

Rui Cortes (Escola de Ciências Agrárias e Veterinárias)

Sérgio Martinho (Associação Académica da UTAD)

Fotografia

Setor de Fotografia da UTAD; João Carrola (capa)

Layout gráfico e paginação

Luís Gens (SIC)

Propriedade

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Impressão

Manos Gráfica

Tiragem

750 exemplares

ISBN

978-989-704-163-1

Ano

2013

UMA ECO-UNIVERSIDADE
A GREEN UNIVERSITY

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO GERAL

O Conselho Geral da Universidade de Trás os Montes e Alto Douro aprovou por unanimidade o Plano Estratégico desta Universidade, no passado dia de 29 de novembro.

Trata-se de um documento fundamental porque nele estão definidas as linhas gerais que vão servir de enquadramento às muitas decisões que os órgãos de gestão da Universidade irão tomar nos próximos tempos. Se nos dias de hoje qualquer organização moderna não pode prescindir deste tipo de instrumentos, no caso presente quero destacar que o processo de elaboração deste Plano Estratégico foi alvo de uma intensa participação de toda a academia, correspondendo a um estilo de atuação que caracteriza a atual equipa reitoral.

Num tempo em que tudo muda muito rapidamente e em que tudo influencia tudo, o processo iterativo que serviu de base metodológica

à preparação do Plano é a maior garantia que não estamos perante um documento fechado à evolução dos múltiplos fatores internos e externos à Universidade. Neste Plano há uma ideia sobre o que se quer para a Universidade nos contextos regional, nacional e internacional. Há também a consciência clara de que vai ser executado num tempo em que as facilidades são inexistentes e em que muitas vezes a luta vai ser também pela sobrevivência.

Por isso, na qualidade de Presidente do Conselho Geral, interpreto a votação unânime do Conselho sobre o Plano Estratégico como um testemunho de um firme apoio, em torno de um sentimento de coesão que é pilar essencial para ultrapassar as dificuldades que vamos ter de enfrentar.

Vila Real, 8 de Dezembro de 2013

José Albino da Silva Peneda
Presidente do Conselho Geral

PREÂMBULO

O Plano Estratégico apresentado e aprovado reflete a ambição de colocar a UTAD numa nova trajetória, potenciando os seus recursos e reafirmando o seu posicionamento como instituição de referência e agente de coesão e desenvolvimento territorial. Ambiciona-se uma UNIVERSIDADE SUSTENTÁVEL ancorada num eco campus, comprometida com o futuro dos estudantes, da região, do país e do planeta.

Num cenário de crescente competitividade nacional e internacional, uma NOVA DINÂMICA, focada no envolvimento coletivo e na sustentabilidade, exige congregar meios humanos e recursos materiais para responder ao novo quadro de oportunidades, mediante soluções de complementaridade, de concertação de recursos e de articulação estratégica em termos de investimentos infraestruturais e aproveitamento de oportunidades de crescimento.

Neste quadro a UTAD assumirá um papel relevante enquanto vértice interior do triângulo que integra as Universidades públicas do Norte,

potenciando complementaridades ao nível da oferta educativa e da atividade de investigação e de valorização de conhecimento, e promovendo iniciativas de cooperação estratégica de geometria variável, afirmando-se como uma UNIVERSIDADE EM REDE.

A concretização do Plano Estratégico da UTAD para o quadriénio 2013-2017 implica o envolvimento das diferentes estruturas de governação e da academia no seu conjunto, e a construção de projetos mobilizadores que resultem da inteligência coletiva. As expectativas quanto ao desempenho da UTAD são de enorme exigência e requerem um olhar atento e uma ação concertada, visando dar resposta aos desafios da formação de jovens com competências para enfrentar um mercado global, dotados de qualidades empreendedoras e de espírito de cidadania, do desenvolvimento de investigação e de conhecimento avançado, valorizando a transferência de tecnologia e o retorno económico da ciência, da defesa da coesão territorial e da promoção da cultura.

Fontainhas Fernandes
Reitor

ÍNDICE

11	1. Introdução
13	2. Nota Metodológica
15	3. Síntese do Diagnóstico
19	4. Missão, Visão e Valores
21	5. Eixos Estratégicos, Objetivos, Medidas e Ações
39	6. Monitorização e Avaliação da Estratégia



O QUE NOS DISTINGUE

A primeira instituição de ensino superior do interior Norte;

Nasceu como escola politécnica agrária e cresceu como Universidade;

Cimentou a relação com a cidade de Vila Real e toda a região, envolvendo-se intensamente no seu desenvolvimento;

Transformou uma antiga exploração agrícola num *campus* que é um dos maiores jardins botânicos da Europa, onde podemos observar espécies vindas dos quatro cantos do mundo;

É um ecossistema de aprendizagem feito de saberes pluridisciplinares e uma escola que preza as relações de proximidade entre os professores e os estudantes;

Está numa cidade com fáceis acessibilidades e elevada qualidade de vida;

Oferece Serviços de Ação Social que primam pela excelência.

A CAMINHO DE UMA ECO-UNIVERSIDADE

Comprometida com o envolvimento da academia e da comunidade na formulação de respostas para os grandes desafios sociais contemporâneos;

Com programas de ensino, formação, investigação e extensão de base interdisciplinar e focados no desenvolvimento sustentável da região, do país e do planeta;

Juntando vontades e energias com múltiplos parceiros, do local ao global;

Ancorada num amplo *eco-campus* com gestão ambiental exemplar.



1. INTRODUÇÃO

De acordo com os Estatutos da UTAD, compete ao Conselho Geral a aprovação dos planos estratégicos de médio prazo e do plano de ação para o quadriénio do mandato do reitor. O documento que agora se apresenta corresponde ao Plano Estratégico para o período 2013-17 e traduz uma visão para o futuro da Universidade a médio prazo, cuja concretização se desdobra num conjunto de eixos estratégicos que, por sua vez, se materializam em objetivos, medidas e ações concretas.

Este plano surge num momento muito particular, marcado pela crise europeia e nacional, pelo debate sobre a reforma do Estado e a reorganização da oferta educativa e da rede institucional de ensino superior, e pelo arranque de um novo Quadro Estratégico Comunitário, que assume a importância das universidades se articularem com as iniciativas de desenvolvimento regional, promovendo a investigação e a inovação no âmbito de estratégias de especialização inteligente. Trata-se de um quadro em que dominam a incerteza e a instabilidade, e onde estão presentes fortes condicionantes de carácter exterior.

A UTAD encontra-se também num momento muito particular do seu percurso. A equipa reitoral assumiu o desafio de colocar a Universidade numa nova trajetória, traduzida no pleno aproveitamento dos seus recursos e capacidades científicas, no reforço da integração em redes nacionais e internacionais de ensino, de investigação e de transferência de conhecimento, no estímulo de novos formatos de interligação com as empresas, instituições e comunidade, visando garantir a sua sustentabilidade e autonomia. Neste quadro, foi também firmado um compromisso sério entre a equipa reitoral, o Conselho Geral e toda a Academia.

A construção deste Plano Estratégico beneficiou de um ambiente interno, em que é visível uma dinâmica de cooperação e envolvimento, assente na confiança. O tempo de preparação foi relativamente escasso, mas foi possível promover a necessária reflexão prospetiva a partir da qual se afinaram as linhas estratégicas e as medidas a tomar no futuro, tendo como pontos de partida fulcrais o diagnóstico de

situação promovido pelo Conselho Geral e o Programa de Ação “Um Projeto Coletivo e Sustentável para a UTAD”, apresentado em sede de candidatura a reitor.

Este plano é entendido como um documento de trabalho e como um instrumento aberto e dinâmico, sujeito a apreciação contínua e a enriquecimento. Na verdade, não existem planos perfeitos e o que agora se apresenta é algo de novo na UTAD, não só pelo processo, mas também pelo próprio resultado. Como se elucida no ponto último do Plano Estratégico, relativo à monitorização e avaliação da estratégia, através de um balanço circunstanciado serão identificadas as boas práticas, assim como ideias para melhorar o trabalho nos ciclos subsequentes. Cumpre ainda sublinhar que este Plano Estratégico será desdobrado em planos de atividades anuais, construídos com o contributo da Academia.

Sob a orientação deste Plano Estratégico estamos convictos de que a UTAD iniciará uma nova trajetória, como Universidade preparada para o Futuro, capaz de mobilizar a inteligência coletiva, de se renovar e ampliar a ligação à comunidade e à sociedade em geral, reforçando o seu posicionamento como instituição de referência e coesão.



2. NOTA METODOLÓGICA

O documento de candidatura a reitor 2013-17, consubstanciado no Programa de Ação “Projeto Coletivo e Sustentável”, sublinha, no seu primeiro ponto – Preparar o Futuro -, que “é crucial fomentar o planeamento estratégico participativo, ao nível das escolas e da Academia como um todo, construindo projetos mobilizadores, que sejam resultado da inteligência coletiva, bem como acompanhar a implementação dos planos e projetos através de reitorias abertas, como forma de avaliar progressos e identificar obstáculos e medidas corretivas.”

No âmbito da candidatura a reitor, foram dados passos importantes que traduzem, na prática, esta linha de pensamento, nomeadamente a reflexão em grupos temáticos, com produção de documentos-síntese, e a realização de múltiplas reuniões com as escolas e serviços, das quais resultaram memorandos sob a forma de matrizes SWOT.

No quadro do novo Conselho Geral foi também promovido e concretizado, com base em grupos de trabalho e apoio de uma ampla equipa técnica, um diagnóstico circunstanciado das áreas da gestão (recursos humanos, financeiros físicos e patrimoniais), da oferta educativa, investigação, desenvolvimento e inovação, extensão e prestação de serviços. Em paralelo, foi efetuado por investigadores da UTAD uma análise sobre o posicionamento da UTAD em relação a outras universidades (exercício de benchmarking), comparando os investimentos comunitários no ensino superior português entre 2000 e 2012 e outros indicadores técnicos e económicos.

O desenho do Plano Estratégico plurianual beneficiou largamente destes trabalhos e o seu arranque formal foi feito no início de setembro, com a criação de um Grupo de Missão dirigido por um vice-reitor e constituído por representantes das cinco Escolas, pela administradora e por um membro da Associação Académica. O seu trabalho contou com apoio técnico permanente, nomeadamente no processamento e sistematização da informação já recolhida, pesquisa de informação relativa ao contexto externo (UE, Portugal, Região Norte), elaboração de quadro SWOT- síntese e desenho de linhas estratégicas, objetivos e ações para o período em causa.

Ao Grupo de Missão competiu, nomeadamente: (1) debater e validar a estrutura, metodologia e calendário do Plano Estratégico; (2) identificar e dinamizar formas de participação das Escolas, departamentos, serviços, estudantes e atores externos na preparação do Plano Estratégico; (3) apoiar a organização e realização das reuniões abertas; (4) contribuir para a definição das análises SWOT, linhas estratégicas, objetivos e ações; e (5) apresentar sugestões e recomendações à equipa técnica e Reitoria. O grupo de missão continuará o seu trabalho após a aprovação do Plano Estratégico, no quadro da sua monitorização, avaliação da estratégia e preparação dos Planos de Atividades.

A preparação do Plano Estratégico não se encerrou no Grupo de Missão, nem na Reitoria, pois considerou-se essencial envolver a Universidade, captando o sentimento coletivo e contribuindo para a construção do compromisso da academia com o projeto de futuro plasmado no Plano Estratégico. Assim, realizaram-se reuniões de todas as Assembleias de Escolas, uma reunião com funcionários, um debate com estudantes, uma reunião com atores externos de diferentes setores, consultas por via eletrónica através página criada especialmente para o efeito (<http://www.campus.utad.pt/>) e uma assembleia geral da UTAD. No conjunto, estas atividades envolveram, de forma direta, mais de três centenas de participantes.



3. SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO

A peça fundamental de diagnóstico foi elaborada pelo Conselho Geral e validada na sua reunião de setembro de 2013. O conjunto de reuniões realizadas no quadro da preparação do Plano Estratégico permitiram aprofundar alguns aspetos, tendo em conta a perceção e a vivência de elementos da Academia e de atores externos. Neste processo foram elaboradas duas matrizes SWOT: a inicial, preparada com base no diagnóstico do Conselho Geral e na análise de documentos relativos ao contexto externo, que serviu para alimentar o debate; e a final, a seguir apresentada, que beneficiou dos contributos produzidos nas reuniões citadas.

PONTOS FORTES

- Recursos singulares no *campus* para o ensino, investigação, extensão e lazer (Jardim Botânico, Museu, Laboratórios, Infraestruturas Desportivas);
- Laboratório de investigação experimental natural (*Campus*, Douro e Trás-os-Montes);
- Oferta educativa diversificada (universalidade, valências múltiplas) e em áreas com potencial para a criação de riqueza, geração de inovação e de valor acrescentado;
- Dimensão da UTAD e proximidade física das Escolas e Serviços;
- Ambiente de interatividade/proximidade na relação entre docentes e alunos;
- Qualidade dos serviços do SAS-UTAD e ligação forte entre as atividades e infraestruturas dos SAS-UTAD e a missão da UTAD;
- Condições institucionais para o fomento de parcerias e trabalho em rede com instituições públicas e privadas;
- Presença no *campus* de iniciativas de apoio ao empreendedorismo;
- Elevado reconhecimento no mercado ao nível de I&D+I em deter-

minadas áreas (agricultura, agroalimentar, floresta, alimentação, ambiente, desporto, medicina veterinária, novas tecnologias);

- Vocação e condições para a internacionalização;
- Dinâmica de envolvimento coletivo.

PONTOS FRACOS

- Debilidade da imagem institucional na comunicação com estudantes, colaboradores e sociedade em geral;
- Debilidade da estrutura de gestão da qualidade e inexistência de um plano;
- Alguma degradação dos edifícios e laboratórios, bem como uma dispersão geográfica nos Departamentos e Escolas;
- Inexistência de uma política de gestão de recursos humanos que valorize as competências e o mérito;
- Dificuldades financeiras que condicionam o rejuvenescimento do pessoal;
- Existência de serviços duplicados e consequente desperdício de recursos;
- Redundâncias e incongruências entre os sistemas de informação existentes;
- Fraca interligação entre Escolas e Departamentos no desenvolvimento de projetos, cursos, definição de unidades curriculares e utilização das infraestruturas;
- Procura educativa reduzida em determinadas áreas;
- Falta de organização e de comunicação na captação e fixação de estudantes;
- Limitada oferta de cursos com base em parcerias nacionais/internacionais;

- Percentagem significativa de docentes não integrados em centros de investigação;
- Baixos índices de produção científica;
- Fraca captação de receitas próprias por falta de estratégia concertada e insuficiente apoio;
- Baixo nível de participação dos estudantes em organizações internacionais e pouca valorização dos seus núcleos;
- Falta de eficácia e eficiência dos Serviços Académicos na resposta às necessidades dos estudantes.

OPORTUNIDADES

- Novo Quadro Comunitário com uma aposta clara na inovação e na criação de emprego, a plasmar nas estratégias nacionais e regionais;
- Programa Nacional dos Apoios assente nas vertentes do Crescimento Inteligente (a inovação), Sustentável (o ambiente) e Inclusivo (as pessoas);
- Estratégia para a Região Norte assente na valorização do triângulo: Entidades do Sistema Científico e Tecnológico Regional - Produtores de Tecnologia – Utilizadores de tecnologia;
- Especialização crescente da economia da Região Norte (agroalimentar, calçado, mobiliário, têxteis, saúde, etc.) e crescimento considerável do turismo;
- Mais apoios e maior taxa de comparticipação (75% a 85%) para a região Norte (das regiões mais desfavorecidas), nomeadamente na área da Cooperação Regional (com um reforço de verbas);
- Aumento tendencial de investimento privado em I&D e na difusão dos processos de inovação a nível nacional;
- Crescente visibilidade e dinâmica do Douro aos níveis nacional

e internacional (vinho, enoturismo, turismo rural, de natureza e fluvial, atracção de investimentos);

- Crescente procura de Portugal e da Região Norte por estudantes europeus e de fora da Europa e publicação do Estatuto do Estudante Estrangeiro;
- Processo de avaliação da A3ES como um motor da racionalização da oferta educativa.
- Criação do Polo de Competitividade Tecnológico, em particular o Regia Douro Park;
- Valorização da relação entre o município de Vila Real e a UTAD;
- Inserção da UTAD numa região com forte identidade e numa cidade com qualidade de vida, serviços diversificados, segurança, com fáceis acessibilidades, ambiente rural e urbano e custo de vida relativamente baixo (*slow city, low-cost city*);
- Tecido diversificado de organizações do terceiro setor, com necessidade de apoio e expectativas face à Universidade (economia social, solidariedade, cultura, desporto, lazer).

AMEAÇAS

- Continuidade da crise económica nacional e da instabilidade macroeconómica internacional, com um forte estrangulamento da economia nacional (aumento do desemprego, diminuição do consumo, incerteza);
- Menor disponibilidade das famílias, das empresas e das instituições públicas para investirem na educação/formação, especialmente a superior;
- Diminuição tendencial do financiamento das instituições públicas;
- Elevada concorrência entre instituições de ensino superior, falta

de ordenamento nacional em termos de oferta educativa e incerteza quanto à sua reorganização;

- Desequilíbrio na afetação de recursos de I&D entre as lógicas de dinamização da procura (*demand pull*) e de promoção da ciência (*science push*);
- Tecido produtivo regional constituído por um elevado número de pequenas empresas, com reduzidos níveis de qualificação, baixo valor acrescentado e práticas de inovação incipientes;
- Forte declínio da taxa de natalidade na Região Norte e declínio populacional e envelhecimento do interior;
- Transferência dos centros de decisão para fora da região (tanto públicos como privados), crescente litoralização da população e dos investimentos e baixo poder de influência da cidade e da região junto dos decisores públicos;
- Baixa capacidade da região, sobretudo do interior, para fixar jovens com formação superior.



4. MISSÃO, VISÃO E VALORES

4.1 MISSÃO

É missão da UTAD produzir, integrar, preservar e difundir conhecimento, servindo ativa e responsavelmente a sociedade através da formação integral dos seus estudantes e dos cidadãos em geral e do contributo para um desenvolvimento mais harmonioso e sustentável da região, do país e do planeta.

4.2 VISÃO

O Plano Estratégico da UTAD 2013-17 apresenta uma visão que traduz a ambição da Universidade se renovar, potenciando todos os seus recursos e reafirmando o seu papel e o seu posicionamento como instituição de referência e agente de coesão territorial. Assim, nos próximos quatro anos a UTAD:

Afirmar-se-á com uma NOVA DINÂMICA, focada na construção de uma trajetória de Envolvimento Coletivo e de Sustentabilidade e no reforço do relacionamento com a cidade, a região e o país, com claro impacto nas trajetórias de desenvolvimento;

Afirmar-se-á como uma COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM, intensa, colaborativa e inovadora, um espaço convivial, criativo e empreendedor, e um centro de saberes interdisciplinares, que celebrará a natureza, o ambiente, a cultura, as artes e a cidadania;

Afirmar-se-á como uma UNIVERSIDADE SUSTENTÁVEL, ancorada num *eco-campus* e numa região com forte identidade, comprometida com o futuro dos seus estudantes, da região, do país e do planeta, desenvolvendo as suas ações educativas, de investigação e extensão numa lógica interdisciplinar e mobilizadora de todas as suas áreas de conhecimento, com enfoque no desenvolvimento sustentável;

Afirmar-se-á como uma UNIVERSIDADE EM REDE, instituição nacional, europeia e internacional que valoriza o trabalho em rede e em parceria, no plano interno e com universidades e outras instituições de ciência, tecnologia e inovação, com instituições governamentais, escolas, empresas e organizações do 3º sector.

Em síntese, a visão da UTAD para o período 2013/2017 traduz-se na construção de uma ECO-UNIVERSIDADE, comprometida com o envolvimento da academia e da comunidade na formulação de respostas para os grandes desafios sociais contemporâneos.

4.3 VALORES

O Plano Estratégico da UTAD 2013-17 tem subjacente um conjunto de valores centrais, que emanam dos seus Estatutos e traduzem princípios gerais que sejam assumidos por toda a comunidade académica e aplicados nas práticas quotidianas da instituição.

Universidade: Um espaço de pensamento livre, reflexivo e crítico que valoriza a inteligência e aprendizagem coletivas, a criatividade e a inovação, o empreendedorismo responsável, a inclusão e o exercício da cidadania.

Pessoas: São o principal ativo, devendo ser promovida a participação de todos os atores da comunidade académica e incentivada a sua valorização intelectual e profissional, o bom desempenho e o reconhecimento do mérito.

Governança: Implica respeito por elevados valores éticos, partilha de poder, prestação de contas, envolvimento dos *stakeholders*, orienta-

ção para o consenso, transparência, eficiência e eficácia, e responsabilidade perante a sociedade.

Investigação: Ciência e inovação são vetores essenciais do desenvolvimento e há que promover a construção e transferência de conhecimento e tecnologia adequada, com retorno económico e impacto social e territorialmente positivo.

Ensino e formação: Baseado em ambientes facilitadores da aprendizagem e em metodologias ativas que formem jovens e adultos empreendedores e com espírito de cidadania, que se integrem numa sociedade do conhecimento globalizada e em rápida transformação.

Cidade e região: Universidade é universal, mas tem raízes. A UTAD nasceu em Vila Real e está no Douro e em Trás-os-Montes, cidade e região com as quais se identifica e com o futuro das quais mais diretamente se compromete.

Desenvolvimento: Um processo multidimensional centrado no território e nos seus atores, com preocupações de competitividade, coesão e sustentabilidade ambiental, económica e social, assumindo-se a Universidade como um agente proactivo e um dinamizador privilegiado.

Redes e parcerias: Uma cultura de trabalho colaborativo, em rede, com base em plataformas, consórcios e outros meios de interface dentro da Universidade, e entre esta e o mundo científico, a envolvente empresarial, os poderes públicos e autárquicos, as escolas, o tecido associativo, as infraestruturas tecnológicas e os serviços.

Campus: Um ecossistema verde, empreendedor e inteligente, de aprendizagem e inovação, um centro de cultura e bem-estar, que articula dimensões estéticas, artísticas, desportivas, paisagísticas e ambientais.

Mundo: Uma Universidade que parte do *NewsGoth Lt BT*, de Trás-os-Montes e Alto Douro e de Portugal, para o Mundo, que pensa “global” e age local e globalmente, com uma atenção particular à lusofonia.

5. EIXOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS, MEDIDAS E AÇÕES

O trajeto rumo à visão organiza-se em quatro eixos, três dos quais correspondem às missões fundamentais da Universidade – ensino e formação, ciência e tecnologia, desenvolvimento económico e social –, e um quarto transversal, que contempla dimensões que influenciam o cumprimento das metas identificadas para os restantes, assumindo uma posição chave na concretização da estratégia global da Universidade.

O cruzamento entre as quatro dimensões da SWOT permitiu identificar um conjunto de oito objetivos estratégicos para a Universidade:

1. Consolidar e desenvolver atividades nas áreas fortes da UTAD com potencial de mercado (ensino, formação, investigação, extensão);
2. Avaliar e reorganizar a oferta educativa e reforçar os mecanismos de apoio aos estudantes e ao seu envolvimento;
3. Aumentar a produção científica e promover práticas de inves-

tigação, aproveitando os financiamentos do próximo Quadro Estratégico Comum;

4. Aproveitar sinergias de ensino e investigação potenciadas pelos recursos locais, com vista à internacionalização;
5. Promover estruturas colaborativas com instituições e empresas, no sentido de fomentar parcerias estratégicas;
6. Valorizar os recursos humanos, o *campus* e o contexto local;
7. Implementar um plano de comunicação e imagem da Universidade;
8. Melhorar as práticas de gestão.

Nos quadros abaixo faz-se o cruzamento de cada eixo com os objetivos estratégicos e apresentam-se as respetivas medidas, explicitando o seu grau de impacto na concretização dos objetivos.



Impacto das medidas do eixo I nos objetivos estratégicos

EIXOS	REF.	MEDIDAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
			Investigação e financiamento	Oferta educativa/Estudantes	Comunicação e imagem	Prestação serviços	Cooperação	Recursos	Gestão	Internacionalização
I - ENSINO E FORMAÇÃO	I.1	Melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem	++	++	++	+	+	++	0	++
	I.2	Promover a eficiência pedagógica e o sucesso escolar	+	++	+	0	+	++	++	0
	I.3	Reorganizar unidades curriculares	+	++	++	++	+	++	+	++
	I.4	Implementar metodologias de ensino alternativas no 1º ciclo	+	++	++	+	++	++	+	++
	I.5	Reordenar a oferta educativa de 1º, 2º e 3º ciclo	++	++	++	0	++	+	+	++
	I.6	Estabelecer parcerias com empresas/instituições	++	++	++	++	++	++	++	++
	I.7	Fomentar a empregabilidade dos diplomados	+	++	++	+	++	0	0	0
	I.8	Fomentar uma cultura empreendedora	++	++	++	++	++	+	+	+
	I.9	Criar cursos de titulação múltipla a nível nacional e internacional	++	++	++	0	++	+	+	++
	I.10	Promover a mobilidade docente	++	+	+	0	++	+	+	++
	I.11	Promover a mobilidade de estudantes	0	++	+	0	++	0	0	++
	I.12	Atrair estudantes de 1º ciclo	0	++	++	0	++	+	0	++
	I.13	Atrair estudantes de 2º e 3º ciclo	++	++	++	+	++	+	0	++
	I.14	Atrair novos públicos	0	+	++	+	++	+	0	+
	I.15	Envolver os antigos estudantes	+	+	++	+	++	0	0	0

0 — sem impacto; + — impacto moderado; ++ — impacto forte.

Impacto das medidas do eixo II nos objetivos estratégicos

EIXOS	REF.	MEDIDAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
			Investigação e financiamento	Oferta educativa/Estudantes	Comunicação e imagem	Prestação serviços	Cooperação	Recursos	Gestão	Internacionalização
II – CIÊNCIA E TECNOLOGIA	II.1	Reforçar as estruturas de suporte à investigação	++	+	+	++	++	++	+	++
	II.2	Identificar grupos de I&D com massa crítica, infraestruturas e recursos	++	+	+	++	++	++	+	++
	II.3	Reorganizar Centros de Investigação	++	+	+	+	++	++	+	++
	II.4	Fomentar parcerias entre grupos de I&D da UTAD	++	++	+	+	+	++	+	++
	II.5	Criar Escola Doutoral	++	++	++	+	++	+	+	++
	II.6	Estimular o aumento da produção científica internacional	++	+	++	+	++	+	0	++
	II.7	Atrair novos investigadores	++	+	+	0	+	++	+	++
	II.8	Aumentar participação em projetos em parceria	++	+	++	++	++	++	+	+
	II.9	Aumentar a captação de financiamento da investigação e as receitas de prestação de serviços	++	0	++	++	++	++	++	+

0 — sem impacto; + — impacto moderado; ++ — impacto forte.

Impacto das medidas do eixo III nos objetivos estratégicos

EIXOS	REF.	MEDIDAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
			Investigação e financiamento	Oferta educativa/Estudantes	Comunicação e imagem	Prestação serviços	Cooperação	Recursos	Gestão	Internacionalização
III - DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL	III.1	Fomentar a aprovação de patentes	++	0	++	++	++	0	+	++
	III.2	Dinamizar o empreendedorismo	+	++	++	0	+	+	+	+
	III.3	Fomentar parcerias de colaboração privilegiada com empresas/instituições	++	++	++	++	++	0	0	0
	III.4	Dinamizar o mecenato científico e aumentar o financiamento via doações, patrocínios e legados	++	+	++	0	++	++	++	+
	III.5	Dinamizar atividades de comunicação científica	+	++	++	++	++	+	0	+
	III.6	Dinamizar atividades de natureza cultural, artística, social e desportiva	0	+	++	+	++	++	+	+

0 — sem impacto; + — impacto moderado; ++ — impacto forte.

Impacto das medidas do eixo IV nos objetivos estratégicos

EIXOS	REF.	MEDIDAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
			Investigação e financiamento	Oferta educativa/Estudantes	Comunicação e imagem	Prestação serviços	Cooperação	Recursos	Gestão	Internacionalização
IV - ORGANIZAÇÃO, GESTÃO E SUSTENTABILIDADE	IV.1	Avaliar o modelo de governação	++	++	++	++	+	++	++	+
	IV.2	Promover gestão por objetivos nos diferentes níveis de decisão, serviços e estruturas especializadas	++	++	++	++	++	++	++	++
	IV.3	Melhorar práticas e procedimentos	++	++	++	++	++	++	++	++
	IV.4	Implementar processos de desmaterialização	+	+	+	+	+	++	++	+
	IV.5	Melhorar as condições laborais dos trabalhadores da UTAD	+	+	+	+	+	+	+	0
	IV.6	Criar mecanismos de envolvimento dos trabalhadores não docentes	0	0	+	0	0	++	+	0
	IV.7	Implementar o plano de ordenamento do <i>campus</i> e definir plano de infraestruturas	++	++	++	++	++	++	++	++
	IV.8	Utilizar de forma racional os recursos de água e de energia	+	+	++	0	+	++	++	+
	IV.9	Valorizar o <i>campus</i> verde	+	++	++	+	++	++	++	++
	IV.10	Preparar o processo de certificação pelas normas ISO 14001 e 50001	+	++	++	+	++	++	++	++
	IV.11	Envolver a Academia no Eco- <i>campus</i> da UTAD	+	++	++	+	++	++	++	++
	IV.12	Integrar redes universitárias internacionais	++	++	++	+	++	++	++	++
	IV.13	Melhorar processos e mecanismos de comunicação	++	++	++	++	++	++	++	++
	IV.14	Apostar num plano integrado e sistémico de gestão de informação, de arquivo e de património audiovisual	+	++	++	+	+	++	++	+
	IV.15	Reforçar o papel interventivo da UTAD nos assuntos da região e do país	++	++	++	++	++	++	++	+

0 — sem impacto; + — impacto moderado; ++ — impacto forte.

Para cada eixo são seguidamente identificadas as medidas a implementar através dos planos de atividades a submeter anualmente ao Conselho Geral, concretizando-se, desde já, o desdobramento em ações concretas das medidas com maior impacto na concretização dos objetivos estratégicos.

Eixo 1 – Ensino e Formação

A oferta educativa da UTAD é diversificada, apresenta índices de procura reduzidos em áreas identificadas, uma considerável dispersão de unidades curriculares, uma reduzida oferta de atividades de formação em parceria com outras Universidades, bem como uma insipiente oferta de programas de ensino à distância e em inglês. Em paralelo, nos últimos anos registou-se uma diminuição de pessoal docente, que não tem sido substituído face aos condicionalismos de ordem financeira.

N.	MEDIDAS	
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
I.1	Melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem	
	Acreditar novos ciclos de estudo e avaliar ciclos de estudo em funcionamento	N.º de cursos submetidos à A3ES
	Dar continuidade aos procedimentos inerentes às avaliações internacionais: EUA e U-Multirank	Envio de relatório ao IEP-EUA % de concretização das ações solicitadas pelo U-Multirank
	Dar continuidade à implementação da “Estratégia para a Avaliação da Qualidade do Ensino”	N.º de unidades curriculares com resultados pouco satisfatórios N.º de Relatórios de melhorias das unidades curriculares implementados nas Escolas N.º de Relatórios de Autoavaliação das unidades curriculares Nº de Relatórios de Acompanhamento dos ciclos de estudo
	Aumentar o nível de participação dos estudantes e docentes na avaliação do processo ensino/aprendizagem	N.º de ações para aumentar o grau de participação dos estudantes e docentes no preenchimento dos questionários de perceção do ensino/aprendizagem % de respostas aos questionários de apreciação ensino/aprendizagem pelos estudantes
	Integrar estudantes na investigação	N.º e % de estudantes acolhidos em ações de investigação
	Promover um número adequado das aulas práticas ou teórico-práticas, em concordância com um número correto de estudantes por turma	% unidades curriculares de acordo com as indicações na distribuição de serviço docente de cada ano lectivo
	Analisar custo por estudante/curso	% cursos analisados
	Estimular práticas de <i>mentoring</i>	N.º de mentores identificados e formalizados

N.	MEDIDAS	
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
I.2	Promover a eficiência pedagógica e o sucesso escolar	
	Promover a eficiência pedagógica	% abandono escolar no 1º ciclo
	Promover o sucesso escolar	% estudantes que completam o curso em <i>n</i> anos
	Constituir um conselho editorial	Regulamento editorial N.º de publicações analisadas
I.3	Reorganizar unidades curriculares	
	Otimizar o número de unidades curriculares	N.º unidades curriculares comuns em cursos de 1º ciclo
	Incluir competências de natureza extracurricular	N.º atividades extracurriculares previstas nos cursos
	Criar um catálogo de unidades curriculares da UTAD (indexado à CNAEF)	Catálogo
I.4	Implementar metodologias de ensino alternativas	
	Oferecer unidades curriculares em <i>b-learning</i>	N.º de unidades curriculares em <i>b-learning</i>
	Produzir de conteúdos para as novas plataformas eletrónicas individuais (<i>smartphone</i> e <i>tablets</i>)	N.º de conteúdos disponibilizados
	Promover a utilização de plataformas de LMS e videoconferência web	N.º de cursos lecionados e com utilização ativa
I.5	Reordenar a oferta educativa de 1º, 2º e 3º ciclo	
	Definir critérios internos para a avaliação de cursos	N.º de cursos reestruturados aprovados pela A3ES
	Propôr novos cursos atendendo aos critérios internos definidos	N.º de cursos propostos segundo os critérios internos
I.6	Estabelecer parcerias com empresas/instituições	
	Fazer o levantamento das empresas/instituições com potencialidades de ligação aos cursos	Listagem de empresas/instituições
	Implementar um “dia aberto” para as empresas/instituições (apresentar cursos)	N.º de iniciativas promovidas
	Reforçar mecanismos de acompanhamento e monitorização dos estágios nas empresas/instituições	% de estágios em empresas/instituições
	Incorporar nas unidades curriculares visitas/aulas dadas por representantes das empresas/instituições	N.º de iniciativas promovidas com empresas/instituições
	Promover teses de mestrado em contexto empresarial/ institucional	N.º de teses de mestrado em contexto empresarial/institucional

N. MEDIDAS		
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
	Identificar unidades curriculares com potencial de oferta de formação não conferente de grau e criar catálogo por área de atividade	Catálogo de unidades curriculares por área de atividade N.º de inscritos em unidades curriculares isoladas
	Criar um plano de formação não conferente de grau específico para as empresas/instituições, com contributos de todas as áreas científicas	N.º de ações de formação em parceria com as empresas/ /instituições
	Promover a realização de estágios e trabalhos de curso em contexto empresarial/institucional	N.º estágios e trabalhos de curso em contexto empresarial/ /institucional
I.7 Fomentar a empregabilidade dos diplomados		
	Oferecer formação complementar para o desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho	N.º de cursos promovidos; N.º de estudantes que frequentaram ações de formação
I.8 Fomentar uma cultura empreendedora		
	Implementar módulos de unidades curriculares sobre criatividade nos planos de curso de 1º ciclo	N.º de horas ministradas
	Promover um concurso de empreendedorismo com base nos trabalhos de unidades curriculares de empreendedorismo	Concurso anual
	Incorporar uma componente de empreendedorismo na oferta formativa não conferente de grau	N.º de horas ministradas
	Promover ações na área da transferência da investigação nos 2º e 3º ciclos	N.º de ações promovidas
	Promover o empreendedorismo em cursos do 1º ciclo	N.º cursos com unidades curriculares de criatividade, inovação e empreendedorismo N.º de eventos ligados ao empreendedorismo
	Criar um <i>hackerspace</i> na UTAD	Espaço disponível
I.9 Criar cursos de titulação múltipla a nível nacional e internacional		
	Identificar instituições nacionais e internacionais complementares da oferta educativa da UTAD, para estabelecimento de parcerias	N.º de contactos estabelecidos com instituições nacionais e internacionais
	Propor cursos de múltipla titulação com as instituições identificadas	N.º de propostas para acordos de cursos de dupla/múltipla titulação internacional
I.10 Promover a mobilidade docente e não docente		
	Promover o programa Erasmus+ junto dos docentes e não docentes	N.º docentes e não docentes <i>incoming</i> e <i>outgoing</i>

N.	MEDIDAS	
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
I.11	Promover a mobilidade de estudantes	
	Aumentar e renovar os acordos bilaterais ao abrigo do programa Erasmus+ e outros	N.º estudantes incoming e outgoing
	Promover a candidatura à Agência nacional PROALV para a realização de cursos de línguas EILC	Uma candidatura ao EILC/ano
I.12	Atrair estudantes de 1º ciclo	
	Reforçar a presença da UTAD nas Escolas Secundárias	N.º Sessões da UTAD TV nas escolas Deslocação de equipas de investigação (Docentes e Funcionários) Presença em feiras de orientação escolar
	Realizar Dia Aberto	N.º de participantes
I.13	Atrair estudantes de 2º e 3º ciclo	
	Criar bolsas de 2º e 3º ciclo (critérios a definir)	N.º de bolsas atribuídas
	Associar instituições de relevo aos cursos de 2º e 3º ciclo	N.º de instituições associadas
	Oferecer unidades curriculares de 2º e 3º ciclo lecionadas em Inglês	N.º de unidades curriculares lecionadas em Inglês
	Promover os cursos de 2º e 3º ciclo junto dos estudantes de 1º ciclo	N.º de iniciativas de promoção
I.14	Atrair novos públicos	
	Aumentar Formação Especializada e Avançada com creditação em cursos de 2º e 3º ciclo	N.º de cursos de pós-graduação e de formação avançada
	Oferecer cursos de curta duração em áreas específicas para públicos não prováveis	N.º cursos não conferentes de grau realizados
I.15	Envolver os antigos estudantes	
	Realizar o encontro anual <i>Alumni</i>	N.º de participantes
	Dedicar um espaço aos antigos estudantes na newsletter da UTAD	N.º de antigos estudantes envolvidos
	Criar uma rede <i>LinkedIn</i> de antigos estudantes	N.º de aderentes

Eixo 2 – Ciência e Tecnologia

O número considerável de docentes que não estão integrados em centros de investigação, a baixa taxa de aprovação de projetos da FCT e as potencialidades de aumento da oferta de serviços avançados, são indicadores que merecem particular atenção, em termos de sus-

tentabilidade da instituição. Por outro lado, a reduzida mobilidade dos docentes, não obstante a elevada participação em congressos internacionais, associada ao reduzido número de investigadores estrangeiros que desenvolvem atividade científica na UTAD, limitam a participação em redes de conhecimento.

N.	MEDIDAS	
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
II.1	Reforçar as estruturas de suporte à investigação	
	Criar e operacionalizar o Gabinete de Apoio à Investigação	Rácio de processos tramitados pelo Gabinete de Apoio à Investigação por Unidade de I&D
	Afetar recursos técnicos ao Gabinete de Apoio à Investigação de suporte às unidades de investigação	N.º de recursos técnico afetos ao Gabinete de Apoio à Investigação
	Desmaterializar os processos de submissão afetos à investigação	Existência da plataforma de monitorização da atividade científica (1º Sem) % de processos submetidos (2º Sem)
	Desmaterializar o acesso aos dados bibliométricos de produtividade científica	Existência da plataforma (1º Sem) e % de dados disponíveis (2º Sem)
	Desmaterializar o acesso aos indicadores de execução científica	Existência da plataforma (1º Sem) e % de indicadores disponíveis (2º Sem)
	Otimizar o acesso à informação dos investigadores das unidades de I&D da UTAD	Existência da plataforma de monitorização da atividade científica (1º Sem) e % de processos submetidos (2º Sem)
	Elaborar um plano de comunicação para disseminação e valorização da investigação	Plano de comunicação
	Otimizar o depósito de documentos científicos no repositório da UTAD	N.º de documentos submetidos anualmente
	Apoiar o controlo e execução financeira dos projetos estratégicos das Unidades de I&D	Rácio da verba executada/ financiamento total
	Apoiar a realização de eventos e reuniões científicas de dimensão nacional e internacional	N.º de eventos realizados
	Fomentar a comunicação entre as Unidades de I&D e as estruturas especializadas	N.º atividades desenvolvidas em parceria com as estruturas

N. MEDIDAS		
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
II.2 Identificar grupos de I&D com massa crítica, infraestruturas e recursos laboratoriais		
	Identificar as áreas estratégicas de intervenção	Documento orientador da adequação das áreas estratégicas à estratégia da UTAD; H2020; RIS3; tecido empresarial
	Identificar unidades de I&D com massa crítica e recursos disponíveis	Levantamento das unidades, da massa crítica e dos recursos
	Reorganizar as infraestruturas e recursos laboratoriais	N.º de laboratórios em funcionamento no novo complexo laboratorial
	Fixar massa crítica nas áreas estratégicas de I&D	N.º de investigadores em unidades de investigação da UTAD
II.3 Reorganizar Centros de Investigação		
	Diagnosticar as áreas e projetos das unidades de investigação independentes da UTAD	Diagnóstico de áreas e projetos
	Diagnosticar as necessidades de unidades de investigação face as ofertas educativas da UTAD	Diagnóstico das necessidades de unidades de investigação
	Definir política de agregação de unidades de investigação externas	N.º de unidades externas com protocolo com a UTAD
	Criar condições de suporte científico para a oferta de 3º ciclo	Rácio 3º ciclo com suporte no total de 3º ciclo
	Agregar a massa crítica nas áreas estratégicas, em cooperação com as unidades de I&D e as Escolas, para gerar projetos competitivos	N.º de candidaturas a projetos competitivos
II.4 Fomentar parcerias entre grupos de I&D da UTAD e externos		
	Fomentar parcerias internas de investigação face às áreas estratégicas definidas	% projetos em parceria entre grupos de I&D
	Fomentar parcerias de investigação entre grupos de I&D da UTAD e laboratórios associados e centros de investigação reconhecidos	% projetos em parceria
	Fomentar parcerias internas de investigação face às áreas estratégicas definidas e tecido empresarial	% projetos em parceria com empresas
II.5 Criar Escola Doutoral		
	Definir condições legais da criação da Escola Doutoral	Formalização estatutária da Escola Doutoral
	Definir a estratégia de criação de cursos no âmbito da Escola Doutoral	Documento orientador das condições de criação de cursos
	Estudar a oferta de cursos de 3º ciclo atual e necessários ajustamentos de modo a serem competitivas a nível internacional, para posterior submissão a acreditação e financiamento	N.º de cursos submetidos à A3ES

N.	MEDIDAS	
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
II.6	Estimular o aumento da produção científica internacional	
	Estimular o aumento da qualidade da produção científica	% de artigos no 1º quartil da área científica
	Estimular a visibilidade e o impacto da produção científica na comunidade	N.º médio de citações por publicação
	Estimular no âmbito da Ação 2 do Erasmus + a criação de redes de conhecimento e parcerias estratégicas	N.º de redes
	Desafetar docentes mais produtivos de atividade letiva intensa	N.º de docentes abrangidos
II.7	Atrair novos investigadores	
	Atrair investigadores nacionais extramuros	% investigadores com grau de doutor em universidades exteriores
	Atrair estudantes para a investigação avançada	% estudantes de doutoramento envolvidos em projetos de investigação
	Estimular a integração entre a investigação e a formação	N.º de estudantes de 1º e 2º ciclo que integram grupos de I&D
	Atrair investigadores estrangeiros através dos programas de financiamento existentes (Bolsas <i>Marie-Curie</i> e <i>Fullbright</i>)	% investigadores com grau de doutor de universidades estrangeiras N.º de investigadores visitantes
II.8	Aumentar participação em projetos em parceria	
	Criar um catálogo de competências da UTAD	Catálogo de competências
	Fazer levantamento de necessidades das empresas e instituições em matéria de inovação	Estudo de levantamento
	Fomentar visitas multidisciplinares de investigadores às instituições	N.º de visitas efetuadas
	Aumentar produção científica com grupos de outras instituições	N.º artigos internacionais em coautoria
	Fomentar a adesão a redes internacionais de investigação	N.º de redes a que se aderiu
	Aumentar participação em projetos internacionais	N.º projetos internacionais
II.9	Aumentar a captação de financiamento da investigação e as receitas de prestação de serviços	
	Rever o regulamento de prestação de serviços da UTAD	Regulamento revisto N.º de prestação de serviços
	Criar protocolos de colaboração privilegiada com empresas chave no contexto regional, nacional e internacional	N.º de contratos de prestação de serviços de investigação

N.	MEDIDAS	
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
	Criar catálogo on-line com prestações de serviços da UTAD	N.º de visitas N.º de prestações de serviços
	Criar balcão de atendimento para prestações de serviços	N.º de atendimentos
	Desmaterializar a Gestão de Projetos	N.º de processos desmaterializados

Eixo 3 – Desenvolvimento Económico e Social

A UTAD é uma referência no apoio ao desenvolvimento regional, tendo uma ação que se reparte pela transferência de conhecimento e tecnologia, a dinamização do empreendedorismo e incubação de empresas e a cooperação com um grande número de atores institu-

cionais, económicos e sociais do território. Porém, o seu compromisso neste campo pode e deve ser ampliado promovendo novas dinâmicas de inovação, reforçando a cultura de ligação aos atores regionais, valorizando economicamente o conhecimento criado e promovendo uma cultura de risco e empreendedorismo.

N.	MEDIDAS	
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
III.1	Fomentar a submissão de patentes	
	Elaborar guião de criação de patentes	Guião aprovado
	Apoiar os investigadores no processo de registo de patentes	N.º de patentes submetidas
III.2	Dinamizar o empreendedorismo	
	Realizar ações de divulgação e sensibilização sobre empreendedorismo	N.º de ações promovidas N.º de participantes
	Fomentar a incubação de empresas	N.º empresas/empresários em nome individual criadas
	Estimular práticas de <i>mentoring</i>	Nº de mentores identificados e formalizados
III.3	Fomentar parcerias de colaboração privilegiada com empresas/instituições	
	Fomentar visitas multidisciplinares de investigadores às instituições	N.º de visitas efetuadas
	Criar bolsas de trabalho voluntário nas empresas/instituições	N.º de bolsas
	Promover projetos em parceria com empresas/instituições	N.º de projetos em parceria com outras instituições
	Fomentar a prestação de serviços	Montante de financiamento privado, resultante da prestação serviços

N. MEDIDAS		
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
	Aumentar a certificação laboratorial	N.º de normas contempladas
III.4	Dinamizar o mecenato científico e aumentar o financiamento via doações, patrocínios e legados	
	Constituir uma comissão para identificar ações e mecanismos para fomentar doações, patrocínios e legados	Constituição formal da comissão
	Promover ações de divulgação das vantagens do mecenato para as empresas (benefícios fiscais)	N.º de ações promovidas Montante de financiamento obtido por estas vias
III.5	Dinamizar atividades de comunicação científica	
	Produzir conteúdos científicos para comunicação	N.º conteúdos de comunicação científica
III.6	Dinamizar atividades de natureza cultural, artística, social e desportiva	
	Promover o voluntariado de raiz científica, cultural e social	N.º atividades desenvolvidas ao abrigo do estatuto do voluntariado
	Promover ações de natureza cultural e artística a nível de docentes, estudantes e funcionários	N.º ações de natureza cultural e artística realizada internamente
	Realizar espetáculos culturais potenciando protocolos com outros organismos	N.º espetáculos
	Dinamizar atividades desportivas	N.º de atividades desportivas promovidas
	Promover a visitação turística do <i>Campus</i>	N.º de visitantes externos
	Promover <i>merchandising</i> como um processo de dinamização da afirmação regional	N.º de produtos comercializados Receitas obtidas

Eixo 4 - Organização, Gestão e Sustentabilidade

A UTAD é hoje uma instituição complexa, que envolve cinco Escolas, quinze Departamentos e oito Centros de Investigação, com todos os seus órgãos de gestão e vários serviços e gabinetes de apoio em dife-

rentes domínios. A construção de um “Projeto Coletivo e Sustentável” exige um tipo de funcionamento baseado numa cultura de trabalho colaborativo, em rede, de participação e inovação, próprio de uma “organização aprendente” ou, neste caso, de uma “Universidade Inteligente”.

N.	MEDIDAS	
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
IV.1	Avaliar o modelo de governação	
	Constituir uma comissão para avaliar o modelo de governação	Comissão criada e em funcionamento
IV.2	Promover gestão por objetivos nos diferentes níveis de decisão, serviços e estruturas especializadas	
	Incorporar nos planos de atividades e nos instrumentos de avaliação as ações que emanam do plano estratégico	% alinhamento dos planos de atividade % alinhamento do RADE % alinhamento do QUAR % alinhamento do SIADAP
	Criar um plano de monitorização contínua	Plano de monitorização % cumprimentos dos objetivos definidos
IV.3	Melhorar práticas e procedimentos de gestão	
	Rever as iniciativas de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e propor novo plano de implementação	N.º de serviços/laboratórios com Sistema de Gestão da Qualidade implementado
	Melhorar a qualidade dos serviços aos estudantes	Índice de satisfação com os serviços
	Implementar uma estratégia de melhoria da qualidade dos Serviços Académicos da UTAD	Relatórios de monitorização da implementação da estratégia
	Implementar contabilidade analítica na UTAD	Relatório de Auditoria a certificar a implementação
	Otimizar os processos de receita e despesa da UTAD	Encerramento dos processos de despesa e receita em tempo útil Realização de relatórios mensais com o ponto de situação da receita, da despesa, da parte financeira de todos os projetos da UTAD
	Garantir a atualização permanente do orçamento	Desenvolver ficheiro partilhado permanentemente atualizado
	Diagnosticar necessidades de formação do pessoal docente e não docente	Diagnóstico de necessidades de formação
	Elaborar plano de formação dos trabalhadores da UTAD	Plano de formação
IV.4	Implementar processos otimizados de desmaterialização	
	Garantir a eficácia do fluxo informacional na intranet	N.º de processos 100% desmaterializados
	Promover a desmaterialização processos ainda em papel	N.º de novos processos desmaterializados

N.	MEDIDAS	
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
IV.5	Melhorar as condições laborais dos trabalhadores da UTAD	
	Realizar concurso de ideias para promover a melhoria das condições laborais	Concurso
	Implementar as ideias vencedoras do concurso	% Implementação
IV.6	Criar mecanismos de envolvimento dos trabalhadores não docentes	
	Incluir na <i>newsletter</i> artigos sobre trabalhadores não docentes da UTAD	N.º de artigos
	Criar um espaço de debate de ideias - fórum	Espaço fórum
V.7	Implementar o plano de ordenamento do Campus e definir o plano de infraestruturas	
	Implementar o plano de ordenamento	% de implementação do plano de ordenamento
	Definir plano de infraestruturas	% de implementação do plano de infraestruturas
IV. 8	Utilizar de forma racional os recursos de água e de energia	
	Reduzir o consumo de energia elétrica	% de redução no consumo de energia
	Reduzir o consumo de água	% de redução no consumo de água
IV.9	Valorizar o <i>Campus verde</i>	
	Desenvolver o mapa ambiental da UTAD	Desenvolvimento do mapa e criação de mecanismos de atualização
	Criar programa de sequestro de carbono / Contagem do número de árvores do <i>campus</i>	Disponibilização online
	Atribuir contratos verdes a alunos e funcionários docentes e não docentes que contribuam para a diminuição da pegada de carbono	N.º de contratos verdes atribuídos
	Promover a limpeza do <i>campus</i> como uma responsabilidade de todos	N.º de adesões ao programa
	Divulgar aos corpos discente e docente como matéria a ser integrada na lecionação e trabalhos de projeto	N.º de projetos realizados por discentes relacionados com o <i>Eco-campus</i>
IV.10	Preparar processo de certificação pelas normas ISO 14001 e 50001	
	Implementar os critérios exigidos pela normalização	% de requisitos cumpridos
	Melhorar o desempenho energético	% de redução no consumo de energia
	Formalizar o planeamento anual de redução no consumo de energia	Apresentação do plano de redução no consumo de energia
	Promover as oportunidades de investigação	N.º de projetos

N.	MEDIDAS	
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
	Promover a consciencialização ambiental	N.º de ações realizadas
	Desenvolver o projeto de política ambiental da UTAD	% implementação do projeto
IV.11	Divulgar e promover o Eco-campus da UTAD	
	Debater o Eco-campus da UTAD	Assuntos debatidos em assembleia aberta
	Promover o fórum de sustentabilidade em Cidades Inteligentes e <i>Campus</i> Universitários	Realização do fórum
	Criar plataforma web para divulgação de resultados ambientais	Disponibilização online
	Criar e divulgar o Manual de Sustentabilidade da UTAD	Publicação, disponibilização online e atualização anual
	Criar e divulgar o Manual de Boas Práticas da UTAD	Publicação e disponibilização online
	Divulgar/Entregar os Manuais de Sustentabilidade e de Boas Práticas a todos os estudantes que se inscrevem pela primeira vez na UTAD	% de estudantes que receberam o manual
IV.12	Integrar redes universitárias internacionais	
	Constituir equipas multidisciplinares para implementação da adesão às redes	Integrar rede COPERNICUS- <i>CAMPUS</i> e /ou outras
IV.13	Melhorar processos e mecanismos de comunicação	
	Elaborar plano de comunicação e imagem	Plano de comunicação e imagem
	Criar um regulamento de utilização do e-mail da rede geral da UTAD	Regulamento aprovado Distribuição do regulamento Nº de E-mails enviados para a rede geral
	Criar uma agenda digital de divulgação dos eventos da UTAD a difundir junto dos <i>Stakeholders</i>	Distribuição quinzenal, a partir de 2º trimestre de 2014
	Criar uma newsletter eletrónica de informação da UTAD a difundir junto dos <i>Stakeholders</i>	Distribuição mensal, a partir de 2º trimestre de 2014
	Criar manual de identidade visual da UTAD (rever logotipo Universidade e Escolas)	Manual de identidade
	Estabelecer protocolos com canais de televisão para a instalação no campus	N.º de protocolos assinados
	Reforçar a presença da UTAD nas Redes Sociais: facebook, twitter (novo), Google + (novo)	N.º de likes, visualizações e partilhas

N.	MEDIDAS	
	AÇÕES	INDICADOR/PRODUTO
	Publicar uma revista anual bilingue	Concretizar até final de 2014
	Criar/Renovar brochuras e folhetos promocionais da UTAD e da sua oferta formativa	Concretização até final de 2014
IV.14	Apostar num plano integrado e sistémico de gestão de informação, de arquivo e de património audiovisual	
	Fazer o diagnóstico da situação atual	Documento
	Implementar um plano de gestão da informação	% de implementação do plano
	Implementar um arquivo documental digital	% utilização arquivo digital
IV.15	Reforçar o papel interventivo da UTAD nos assuntos da região e do país	
	Potenciar a UTAD TV e a Universidade FM como instrumentos de comunicação	N.º de emissões individuais e em conjunto
	Divulgar as atividades desenvolvidas pela UTAD junto dos órgãos de comunicação social	Peças jornalísticas publicadas nos meios de comunicação Locais/Regionais/Nacionais
	Promover a intervenção da Universidade nos assuntos de desenvolvimento regional	N.º de presenças da UTAD em encontros e outros fóruns
	Criar conselho consultivo regional	Conselho consultivo criado

6. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O processo de elaboração de um documento estratégico não está concluído sem antes definir quais os mecanismos necessários para o seu acompanhamento, monitorização, avaliação e eventual correção.

A estratégia traçada assenta num conjunto de Objetivos Estratégicos que, em termos operacionais, se traduzem em medidas estratégicas. Estas medidas foram agrupadas em medidas de curto prazo (a ser implementadas nos dois primeiros anos – 2014 e 2015) e medidas de médio-longo prazo (a ser implementadas na segunda metade do mandato reitoral, ou seja, em 2016 e 2017). Cada uma das medidas de curto prazo foi desagregada num conjunto de ações (estas a serem vertidas no plano anual de atividades).

Como reforço do grau de aplicação da estratégia, para cada uma das medidas foi ainda identificado um responsável ao mais alto nível, que deverá dinamizar a implementação das ações e superintender os vários intervenientes no seu cumprimento. Em algumas situações, dado a abrangência e complexidade da medida, foram identificados corresponsáveis pela sua implementação, os quais deverão articular entre si as suas atuações.

Nos quadros seguintes destacam-se as medidas pelas quais cada responsável deverá responder, tendo em conta cada um dos biénios de realização do Plano (2014/15 e 2016/17).

RESPONSÁVEL		Reitor (R)
2014/2015	MEDIDAS	II.4 Dinamizar o mecenato científico e aumentar o financiamento via doações, patrocínios e legados; IV.1 Avaliar o modelo de governação; IV.2 Promover gestão por objetivos nos diferentes níveis de decisão, serviços e estruturas especializadas (em corresponsabilidade com: VRPEO+PRGQ+ADM); IV.13 Reforçar o papel interventivo da UTAD nos assuntos da região e do país (em corresponsabilidade com: VRPEO).
2016/2017		

RESPONSÁVEL		Vice-Reitor para o Planeamento, Estratégia e Organização (VRPEO)
2014/2015	MEDIDAS	IV.2 Promover gestão por objetivos nos diferentes níveis de decisão, serviços e estruturas especializadas (em corresponsabilidade com: R+PRGQ+ADM); IV.3 Melhorar práticas e procedimentos de gestão (em corresponsabilidade com: ADM); IV.9 Divulgar e promover o Eco-campus da UTAD (em corresponsabilidade com: PRPO); IV.11 Melhorar processos e mecanismos de comunicação (em corresponsabilidade com: ADM); IV.12 Apostar num plano integrado e sistémico de gestão de informação, de arquivo e de património audiovisual; IV.13 Reforçar o papel interventivo da UTAD nos assuntos da região e do país (em corresponsabilidade com: R).
2016/2017		I.12 Atrair estudantes de 1º ciclo; III.5 Dinamizar atividades de comunicação científica (em corresponsabilidade com: VRCTI+PEs+DCI+ADM); III.6 Dinamizar atividades de natureza cultural, artística, social e desportiva (em corresponsabilidade com: PEs+DCI); IV.5 Melhorar as condições laborais dos trabalhadores da UTAD (em corresponsabilidade com: ADM); IV.6 Criar mecanismos de envolvimento dos trabalhadores não docentes em corresponsabilidade com: ADM).

RESPONSÁVEL		Vice-Reitor para o Ensino (VRE)
2014/2015	MEDIDAS	I.1 Melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem; I.5 Reordenar a oferta educativa dos 1º, 2º e 3º ciclos; I.9 Criar cursos de titulação múltipla a nível nacional e internacional (em corresponsabilidade com: VRCTI+PEs); I.13 Atrair estudantes de 2º e 3º ciclos; II.5 Criar Escola Doutoral (em corresponsabilidade com: VRCTI+PEs+DCI).
2016/2017		I.1 Melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem; I.5 Reordenar a oferta educativa dos 1º, 2º e 3º ciclos; I.9 Criar cursos de titulação múltipla a nível nacional e internacional (em corresponsabilidade com: VRCTI+PEs); I.13 Atrair estudantes de 2º e 3º ciclos.

RESPONSÁVEL		Vice-Reitor para a Ciência, Tecnologia e Inovação (VRCTI)
2014/2015	MEDIDAS	I.9 Criar cursos de titulação múltipla a nível nacional e internacional (em corresponsabilidade com: VRE+PEs); II.1 Reforçar as estruturas de suporte à Investigação; II.2 Identificar grupos de I&D com massa crítica, infraestruturas e recursos laboratoriais (em corresponsabilidade com: PEs+DCI); II.3 Reorganizar Centros de Investigação (em corresponsabilidade com: DCI); II.5 Criar Escola Doutoral (em corresponsabilidade com: VRE+PEs+DCI); II.8 Aumentar participação em projetos em parceria; II.9 Aumentar a captação de financiamento da investigação e as receitas de prestação de serviços (em corresponsabilidade com: PRPE+PEs+DCI); III.3 Fomentar parcerias de colaboração privilegiada com empresas/instituições (em corresponsabilidade com: PRPE+PEs+DCI); IV.10 Integrar redes universitárias internacionais.
2016/2017		I.10 Promover a mobilidade de docente e não docentes (em corresponsabilidade com: PEs+DCI); I.11 Promover a mobilidade de estudantes; II.4 Fomentar parcerias entre grupos de I&D da UTAD e externos (em corresponsabilidade com: PRPE); III.1 Fomentar a submissão de patentes (em corresponsabilidade com: PRPE+DCI); III.5 Dinamizar atividades de comunicação científica (em corresponsabilidade com: VRPEO+PEs+DCI+ADM).

RESPONSÁVEL		Pró-Reitor para a Gestão da Qualidade (PRGP)
2014/2015	MEDIDAS	IV.2 Promover gestão por objetivos nos diferentes níveis de decisão, serviços e estruturas especializadas (em corresponsabilidade com: R+VRPEO+ADM).
2016/2017		IV.8 Preparar processo de certificação pelas normas ISO 14001 e 50001 (em corresponsabilidade com: PRPO).

RESPONSÁVEL		Pró-Reitor para a Organização Pedagógica (PROP)
2014/2015	MEDIDAS	I.2 Promover a eficiência pedagógica e o sucesso escolar; I.3 Reorganizar unidades curriculares (em corresponsabilidade com: VRE); I.4 Implementar metodologias de ensino alternativas; I.6 Estabelecer parcerias com empresas/instituições (em corresponsabilidade com: PRPE); I.15 Envolver os antigos estudantes (em corresponsabilidade com: PRPE).
2016/2017		I.2 Promover a eficiência pedagógica e o sucesso escolar; I.3 Reorganizar unidades curriculares (em corresponsabilidade com: VRE); I.4 Implementar metodologias de ensino alternativas; I.6 Estabelecer parcerias com empresas/instituições (em corresponsabilidade com: PRPE); I.15 Envolver os antigos estudantes (em corresponsabilidade com: PRPE).

RESPONSÁVEL		Pró-Reitor para o Património e Ordenamento (PRPO)
2014/2015	MEDIDAS	IV.7 Implementar o plano de ordenamento do <i>campus</i> e definir o plano de infraestruturas; IV.8 Utilizar de forma racional os recursos de água e de energia; IV.9 Valorizar o <i>Campus Verde</i> (em corresponsabilidade com VRPEO); IV.11 Divulgar e promover o <i>Eco-campus</i> da UTAD (em corresponsabilidade com VRPEO).
2016/2017		IV.10 Preparar processo de certificação pelas normas ISO 14001 e 50001 (em corresponsabilidade com: PRGQ).

RESPONSÁVEL		Pró-Reitor para os Projetos Estruturantes (PRPE)
2014/2015	MEDIDAS	I.6 Estabelecer parcerias com empresas/instituições; I.8 Fomentar a cultura empreendedora; II.8 Aumentar a captação de financiamento da investigação e as receitas de prestação de serviços (em corresponsabilidade com: VRCTI); III.3 Fomentar parcerias de colaboração privilegiada com empresas/instituições (em corresponsabilidade com: VRCTI+PEs+DCI).
2016/2017		I.7 Fomentar a empregabilidade dos diplomados (em corresponsabilidade com: PEs); I.15 Envolver os antigos estudantes (em corresponsabilidade com: PROP); II.4 Fomentar parcerias entre grupos de I&D da UTAD e externos (em corresponsabilidade com: VRCTI); III.1 Fomentar a submissão de patentes (em corresponsabilidade com: VRCTI+DCI); III.2 Dinamizar o empreendedorismo (em corresponsabilidade com: PEs+DCI); IV.4 Implementar processos de desmaterialização.

RESPONSÁVEL		Presidentes das Escolas (PEs)
2014/2015	MEDIDAS	I.9 Criar cursos de titulação múltipla a nível nacional e internacional (em corresponsabilidade com: VRE+ERCTI); II.2 Identificar grupos de I&D com massa crítica, infraestruturas e recursos laboratoriais (em corresponsabilidade com: VRCTI+DCI); II.5 Criar Escola Doutoral (em corresponsabilidade com: VRCTI+VRE+DCI); II.9 Aumentar a captação de financiamento da investigação e as receitas de prestação de serviços (em corresponsabilidade com: VRCTI+PRPE+DCI); III.3 Fomentar parcerias de colaboração privilegiada com empresas/instituições (em corresponsabilidade com: VRCTI+PRPE+DCI).
2016/2017		I.7 Fomentar a empregabilidade dos diplomados (em corresponsabilidade com: PRPE); I.10 Promover a mobilidade docente e não docentes (em corresponsabilidade com: VRCTI+DCI+ADM); I.14 Atrair novos públicos; II.6 Estimular o aumento da produção científica internacional (em corresponsabilidade com: DCI); III.2 Dinamizar o empreendedorismo (em corresponsabilidade com: PRPE+DCI); III.5 Dinamizar atividades de comunicação científica (VRPEO+VRCTI+DCI+ADM); III.6 Dinamizar atividades de natureza cultural, artística, social e desportiva (em corresponsabilidade com: VRPEO+ADM).

RESPONSÁVEL		Diretores dos Centros Investigação (DCI)
2014/2015	MEDIDAS	II.2 Identificar grupos de I&D com massa crítica, infraestruturas e recursos laboratoriais (em corresponsabilidade com: VRCTI+PEs); II.3 Reorganizar Centros de Investigação (em corresponsabilidade: VRCTI); II.5 Criar Escola Doutoral (em corresponsabilidade com: VRCTI+VRE+PEs); II.9 Aumentar a captação de financiamento da investigação e as receitas de prestação de serviços (em corresponsabilidade com: VRCTI+PRPE+PEs); III.3 Fomentar parcerias de colaboração privilegiada com empresas/instituições (em corresponsabilidade com: VRCTI+PRPE).
2016/2017		I.10 Promover a mobilidade docente e não docentes (em corresponsabilidade com: VRCTI+PEs+ADM); II.6 Estimular o aumento da produção científica internacional (em corresponsabilidade com: PEs); II.7 Atrair novos investigadores; III.1 Fomentar a submissão de patentes (em corresponsabilidade com: VRCTI+PRPE); III.2 Dinamizar o empreendedorismo (em corresponsabilidade com: VRCTI+PRPE+PEs); III.5 Dinamizar atividades de comunicação científica (em corresponsabilidade com: VRPEO+VRCTI+PEs+ADM).

RESPONSÁVEL		Administrador (ADM)
2014/2015	MEDIDAS	IV.2 Promover gestão por objetivos nos diferentes níveis de decisão, serviços e estruturas especializadas (em corresponsabilidade com: R+VRPEO+PRGQ); IV.3 Melhorar práticas e procedimentos de gestão (em corresponsabilidade com: VRPEO); IV.11 Melhorar processos e mecanismos de comunicação (em corresponsabilidade com: VRPEO).
2016/2017		I.10 Promover a mobilidade docentes e não docentes (em corresponsabilidade com: VRCTI+PEs+DCI); III.5 Dinamizar atividades de comunicação científica (em corresponsabilidade com: VRPEO+VRCTI+PEs+DCI); III.6 Dinamizar atividades de natureza cultural, artística, social e desportiva (em corresponsabilidade com: VRPEO+PEs); IV.5 Melhorar as condições laborais dos trabalhadores da UTAD (em corresponsabilidade com: VRPEO); IV.6 Criar mecanismos de envolvimento dos trabalhadores não docentes (em corresponsabilidade com: VRPEO).

Em termos operacionais, de avaliação do Plano Estratégico, deverão as medidas e ações ser plasmadas para o plano de atividades de cada ano, plano este que deverá identificar, de forma mais precisa, quais as ações a realizar nesse ano (entre as referidas no plano), e, para cada uma delas, apresentar:

- Ação;
- Estrutura(s) Orgânica(s)/Funcional(is) da UTAD responsáveis pela sua execução;
- Métrica desagregada em vários parâmetros temporais, para possibilitar o acompanhamento e observação da evolução;
- Fontes de informação para recolha de dados.

O Plano de Atividades será o instrumento de monitorização preferencial a utilizar. A equipa da assessoria de planeamento da Reitoria assumirá o trabalho de implementar, junto dos responsáveis pelas medidas, os mecanismos necessários para a recolha da informação ao longo do período temporal de execução de cada uma. Esta equipa deverá proceder à recolha dos indicadores por trimestre, elaborando

um relatório semestral de monitorização (seguindo um modelo a definir oportunamente).

O Grupo de Missão constituído para a elaboração do Plano Estratégico deverá também assumir responsabilidades na avaliação do mesmo, analisando os relatórios de progresso e pronunciando-se sobre o grau de cumprimento do plano, as medidas corretivas e as alterações a efetuar, elaborando parecer que será analisado pela Reitoria e, no caso do Relatório Anual, submetendo-o à apreciação e aprovação pelo Conselho Geral da Universidade.

Adicionalmente, a Reitoria promoverá, em cada Escola, uma iniciativa de balanço de atividades e progressos, bem como de identificação de novos desafios no quadro das “Reitorias Abertas”, como forma de concretizar o seu compromisso com uma gestão participada e transparente.

Esquemáticamente, o processo de monitorização e avaliação do Plano Estratégico da UTAD apresenta-se na figura seguinte.



UMA ECO-UNIVERSIDADE
A GREEN UNIVERSITY

