

# PLANO ESTRATÉGICO

U.PORTO  
2020



## Índice

Sumário Executivo.....	5
1. Introdução.....	10
2. Notas sobre a metodologia adotada neste Plano.....	12
2.1. A metodologia <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
2.2. Definição de indicadores.....	13
2.3. Metas.....	14
2.4. Âmbito do plano.....	14
3. Missão, Valores e Visão da U.Porto.....	15
4. Análise à situação atual da U.Porto.....	16
4.1. Contexto socioeconómico e político.....	19
4.2. Regime fundacional.....	19
4.3. Sustentabilidade da Universidade.....	19
4.4. Valorização e exploração de recursos tangíveis e intangíveis.....	21
4.5. Horizonte de oportunidades.....	23
4.6. Pontos fracos a mitigar: abertura ao exterior e (parte do) edificado.....	23
4.7. Modelo de governação e burocracia.....	24
5. Mapeamento e operacionalização da estratégia.....	27
5.1. Tema Estratégico “Educação e Formação”.....	28
5.2. Tema Estratégico “Investigação”.....	34
5.3. Tema Estratégico “Terceira Missão”.....	39
5.4. Iniciativas a desenvolver pela U.Porto no período 2016-2020.....	45
Anexo I. Cenário Financeiro Global: 2016-2020.....	54
Anexo II. Descrição de indicadores e fórmulas.....	55
Anexo III. Monitorização dos objetivos estratégicos: pelouros responsáveis.....	59

## Abreviaturas e Acrónimos

A2B - Academia to Business

BSC - *Balanced Scorecard*

BI4UP - *Business Intelligence for Universidade do Porto*

CEdUP - Clube de Empreendedorismo da Universidade do Porto

CPLP - Comunidade Países de Língua Portuguesa

CRUP - Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas

CRUSOE - Conferência de Reitores das Universidades do Sudoeste da Europa

ECTS - Sistema Europeu de Acumulação e Transferência de Créditos

ECDU - Estatuto da Carreira Docente Universitária

ETI - Equivalente em tempo integral

FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia

H2020 - Programa Quadro Horizonte 2020

I&D - Investigação e Desenvolvimento

I&D+i - Investigação, Desenvolvimento e Inovação

IES - Instituições de Ensino Superior

IJUP - Encontro de Investigação Jovem da U.Porto

iUP25K - Concurso de Ideias de Negócio da U.Porto

MI - Mestrado Integrado

MOOCs - *Massive Open Online Courses*

SASUP - Serviços de Ação Social da Universidade do Porto

SpieUP - Semana da Promoção da Inovação e Empreendedorismo da Universidade do Porto

SPUP - Serviços Partilhados da Universidade do Porto (designação utilizada em alternativa a CRSCUP)

SWOT - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

UC - Unidade curricular

UI - Unidade de Investigação

UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

## Índice de Gráficos

<b>GRÁFICO 1.</b> Estrutura de financiamento da U.Porto, período 2010-2014.....	20
<b>GRÁFICO 2.</b> Comparação de estruturas de financiamento de outras universidades nacionais (2014).....	20
<b>GRÁFICO 3.</b> Estrutura de financiamento público de universidades europeias .....	21

## Índice de Figuras

<b>FIGURA 1.</b> Representação esquemática da metodologia de análise SWOT .....	16
<b>FIGURA 2.</b> Representação esquemática do ciclo de relacionamento entre as diversas perspetivas do Balanced Scorecard .....	28
<b>FIGURA 4.</b> Mapa estratégico para o tema “Educação e Formação” .....	29
<b>FIGURA 5.</b> Mapa estratégico para o tema “Investigação” .....	35
<b>FIGURA 6.</b> Mapa estratégico para o tema “Terceira Missão” .....	40
<b>FIGURA 7.</b> Mapa estratégico global .....	44

## Índice de Quadros

<b>QUADRO 1.</b> Alinhamento entre Objetivos estratégicos e Princípios orientadores, enquadrados no tema “Educação e Formação” .....	32
<b>QUADRO 2.</b> <i>Balanced Scorecard</i> para o tema “Educação e Formação” .....	33
<b>QUADRO 3.</b> Alinhamento entre Objetivos estratégicos e Princípios orientadores, enquadrados no tema “Investigação” .....	37
<b>QUADRO 4.</b> <i>Balanced Scorecard</i> para o tema “Investigação” .....	38
<b>QUADRO 5.</b> Alinhamento entre Objetivos estratégicos e Princípios orientadores, enquadrados no tema “Terceira Missão” .....	42
<b>QUADRO 6.</b> <i>Balanced Scorecard</i> para o tema “Terceira Missão” .....	43
<b>QUADRO 7.</b> Indicadores e métricas - Educação e Formação .....	55
<b>QUADRO 8.</b> Indicadores e métricas - Investigação .....	57
<b>QUADRO 9.</b> Indicadores e métricas - Terceira Missão.....	58
<b>QUADRO 10.</b> Monitorização - Educação e Formação .....	59
<b>QUADRO 11.</b> Monitorização - Investigação .....	60
<b>QUADRO 12.</b> Monitorização - Terceira Missão .....	61

## Sumário Executivo

### Missão, Valores e Visão

A Universidade do Porto desenvolve a sua atividade no quadro de uma Missão Pública contratualizada com o Estado e com a Sociedade, no respeito por um conjunto de Valores que entende como padrões de conduta e com uma Visão que reflete a sua ambição e a sua exigência face às responsabilidades que deve assegurar.

**É Missão da Universidade** *a criação de conhecimento científico, cultural e artístico, a formação de nível superior fortemente ancorada na investigação, a valorização social e económica do conhecimento e a participação ativa no progresso das comunidades em que se insere.*

**São Padrões de Conduta assumidos:** *a liberdade de criação científica, cultural, artística e tecnológica, assegurando a pluralidade e livre expressão de orientações e opiniões; o respeito por elevados padrões éticos em todas as atividades realizadas; a promoção de uma cultura de rigor, transparência, qualidade e de reconhecimento do mérito; a igualdade de acesso e tratamento, independentemente de questões de género ou de ordem social, cultural, política, étnica ou religiosa; a atenção especial aos cidadãos portadores de deficiência, criando as condições para a sua integração e sucesso; a preocupação com a realização pessoal de todos os que integram a U.Porto; a promoção da inovação, da criatividade e do empreendedorismo, como valores essenciais da comunidade académica; a defesa de um desenvolvimento ambiental, económico e social sustentável.*

**Como Visão,** *a U.Porto será uma universidade de investigação sustentável e transformadora, com influência e reconhecimento crescentes a nível regional, nacional e internacional, capaz de proporcionar aos seus estudantes uma experiência educativa potenciadora das suas capacidades, de promover o desenvolvimento integral de toda a comunidade académica, e de colocar o seu património material e imaterial ao serviço do desenvolvimento científico, cultural e socioeconómico.*

### O Plano Estratégico – áreas e princípios orientadores

O Plano Estratégico da Universidade do Porto para o período 2016-2020, reflete naturalmente a Missão, os Valores e a Visão enunciadas. Preparado após um processo de discussão intensa e alargada no seio da Comunidade Académica e baseado em metodologias atuais de análise, definição e execução da estratégia, transmite a imagem de uma Universidade que sabe ser pujante e que é, e deseja continuar a ser, dinâmica e ambiciosa, num contexto marcado por grandes desafios e dificuldades, mas também por oportunidades que urge explorar. Neste contexto, ciente das suas forças e limitações, a U.Porto irá desenvolver nos próximos anos a sua atividade, nas três áreas estratégicas que se complementam na missão das grandes instituições universitárias à escala mundial – a Educação e Formação, a Investigação

e, cada vez mais, a Terceira Missão das Universidades - e sob sete grandes princípios orientadores - a qualidade; a multidisciplinaridade; a cooperação; a internacionalização; o desenvolvimento integral; a postura de abertura e intervenção; e a racionalização, eficiência e sustentabilidade. Estes princípios estão na base de um conjunto alargado de objetivos estratégicos representativos das múltiplas sensibilidades naturalmente existentes no seio da U.Porto, os quais se deverão desenvolver de forma articulada, na sua diversidade, no sentido da operacionalização e concretização harmoniosa e racional da missão e visão da Universidade. Os indicadores, metas e iniciativas apresentadas ao longo deste Plano Estratégico estão também ao serviço dessa operacionalização. Complementarmente, a U.Porto adotará uma postura de grande ambição na valorização e reabilitação do valiosíssimo património de que dispõe – valorização do património material e imaterial, científico, tecnológico e artístico, principalmente através da sua expressão museológica; reabilitação do imenso e notável património de edifícios, a exigir intervenção de grande dimensão.

A U.Porto conheceu em décadas recentes um período de grande crescimento e desenvolvimento, apoiado nas múltiplas oportunidades geradas pelo seu contexto sociopolítico e económico, sendo hoje considerável o seu potencial de atuação. Porém, a situação atual é caracterizada por elevados níveis de incerteza, sendo aconselhável uma atitude prudente e orientada para a consolidação e exploração dos recursos, e para a eficiência no aproveitamento das oportunidades disponíveis. Simultaneamente, é ainda melhorável o impacto efetivo e percebido da U.Porto no seu meio. Assim, *sustentabilidade* e *capacidade de transformação* são aspetos chave que necessariamente irão influenciar a atividade da Universidade para os próximos anos. Estes dois aspetos, plasmados na visão acima enunciada, estão igualmente refletidos nos vários temas estratégicos.

#### O Plano Estratégico – projeção de ação

##### *Na Educação e Formação,*

A capacidade transformadora da U.Porto passará em boa medida pela ênfase na inovação pedagógica, no desenvolvimento integral dos estudantes, e na criação de condições para que estes expressem o seu potencial de um modo pleno. Para tal, será necessário apostar em competências e atividades extracurriculares, garantir apoio académico ou social aos estudantes que dele necessitem, valorizar pedagógica e cientificamente o corpo docente, estimular práticas de cooperação e esforços multidisciplinares, e fomentar a associação da investigação com a educação.

*A Educação sem Fronteiras e sem Paredes* representa hoje em todo o Mundo desenvolvido, a par da simbiose educação-investigação-inovação, o grande desafio de transformação pedagógica. A U.Porto desenvolverá atividade que a leve a ganhar este desafio, de forma intensa e organizada. Tal exigirá investimento em reorganização orgânica, infraestruturas e formação pedagógica de docentes. Uma das

linhas mais relevantes deste caminho é o fortalecimento da estrutura da *Universidade Digital*, centro funcional da Universidade fundamental nos dias de hoje, que assume particular relevo no seu papel de apoio a este conceito de forma de educação.

A internacionalização é tema transversal às áreas de atividade da U:Porto. Falando da Educação, deverá continuar a merecer grande esforço de desenvolvimento, para manter e fortalecer a posição de liderança europeia já alcançada, nomeadamente contribuindo no plano Europeu para fortalecer as relações com a América Latina, com a Ásia e com a África.

#### *Na Investigação*

Esta é área de grandes ameaças, mas também de grandes oportunidades. O diagnóstico realizado aponta para a necessidade de desenvolver, de um modo interdisciplinar e cooperativo, a nível interno e externo, áreas estratégicas de investigação que permitam uma aproximação entre as competências chave da U.Porto e a Sociedade. Esta ação apresenta três vertentes na dimensão geográfica: certamente que sempre a dimensão nacional, mas particularmente a dimensão regional e a dimensão internacional, esta última na perspetiva da criação do Espaço Europeu da Investigação que está em curso, desde logo através dos instrumentos do programa Horizonte 2020. A internacionalização da investigação é um desígnio, uma exigência e uma necessidade. Será viável na medida em que se constituam massas críticas de meios humanos e materiais e principalmente que se adotem, de forma intransigente, critérios de qualidade internacionais, especificamente critérios de qualidade reconhecidos a nível Europeu. No campo da cooperação regional, o Plano propõe o seu fomento no quadro do Consórcio UNorte.pt, com as Universidades do Minho e de Trás-os-Montes e Alto Douro, tendo em consideração os interesses regionais, nomeadamente de integridade territorial, para a qual a Universidade tem especial obrigação de contribuir, mas pensando igualmente no aumento da capacidade competitiva, nacional e internacional.

A nível interno da U.Porto, mas não menos relevante, o Plano aponta para a necessidade de clarificar, no quadro estatutário vigente, aprovado em 2015, a organização interna institucional, que se apresenta como pujante, mas complexa em resultado de 30 anos de um crescimento mais ou menos desordenado. Propõe-se uma atividade única na história recente da Universidade de revisitação e potencial reordenamento dessa organização institucional.

#### *Na Terceira Missão das Universidades*

Esta área obviamente abrangente e com múltiplas facetas, envolve o potenciamento dos recursos disponíveis e gerados. O cariz transformador da U.Porto passará certamente pela continuação da (bem sucedida) aposta em estruturas e iniciativas de *valorização económica do conhecimento*, mas envolverá



também uma postura mais proactiva de abertura e intervenção junto de atores chave – instituições, empresas e *Alumni* – e da Sociedade em geral.

O Plano identifica a manutenção ou fortalecimento de iniciativas de fomento da cultura de inovação, particularmente através da estrutura ‘U.Porto Inovação’.

Nesta visão sobre a evolução da Universidade surge como prioritário potenciar de forma robusta o desenvolvimento do UPTec - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto, uma associação liderada pela U.Porto que representa uma imensa mais-valia para a economia nacional e para a projeção da Universidade, tanto no plano nacional como internacional.

É ainda particularmente relevante e está devidamente plasmado nas linhas de desenvolvimento propostas, o fortalecimento de todo um conjunto de iniciativas anuais que promovam essa aproximação à Sociedade, como sejam a Mostra da U.Porto, a Universidade Júnior, a conferência IJUP (Investigação Jovem na Universidade do Porto), as múltiplas ações no quadro do Ciência Viva, o concurso IUP25k (Concurso de Ideias e Negócios da Universidade do Porto) e a Gala da Inovação.

#### *Na Dimensão Social, na Cultura e no Desporto*

Os três pilares de desenvolvimento da universidade e as propostas de desenvolvimento que encerram, têm que ser percebidos na complementaridade com políticas transversais, fundamentais no apoio social, na promoção de valores sociais e no desenvolvimento cultural e físico, tendo como objeto o desenvolvimento harmonioso da Comunidade U.Porto. O Plano projeta para o quinquénio uma grande reflexão e correspondentes ações nestes temas.

Na Dimensão Social, é claro que as políticas se dirigem no essencial à necessária promoção da responsabilidade social (e ambiental). Avulta desde logo o reconhecimento da importância da estrutura da equipa reitoral incluir dirigentes diretamente responsáveis por esta área. Relevam não só as medidas que se projetam na ação social direta, através do Serviço de Ação Social, e as ações de apoio direto a estudantes com dificuldades académicas ou sociais, como também a política de defesa da equidade e da igualdade de oportunidades. A Feira Internacional de Empregabilidade, promovida em cooperação com outras instituições académicas, com autarquias e com empregadores, é uma referência dessa linha de ação para o quinquénio. Ainda, na ligação aos problemas da sociedade, as ações crescentes de voluntariado, previstas no Plano, simbolicamente expressas no Dia do Voluntariado e no Prémio Anual Cidadania Ativa, exprimem a visão da U.Porto sobre estes grandes problemas sociais, na vontade de contribuir para os resolver ou atenuar.

Na Cultura e no Desporto, o Plano projeta uma vigorosa ação. O grande projeto dos museus da U.Porto, em desenvolvimento sustentado, mas firme, o programa da ‘Orquestra da FEUP’, com um protocolo para alargar a base de recrutamento de músicos a toda a Universidade, o Congresso da U.Porto,



trazendo à Universidade prestigiados académicos de todas as partes do Mundo para nos ajudarem a refletir sobre os caminhos do futuro, e outras numerosas medidas projetadas nos campos artístico, literário, científico e tecnológico representam a nossa estratégia de ação cultural, no reconhecimento da relevância da cultura para o progresso da Humanidade. Igualmente, o Plano dá o devido relevo à área do Desporto, reconhecida como essencial para a Comunidade, a qual continuará a beneficiar de uma estrutura específica para a promoção tanto da atividade de lazer, como da atividade competitiva saudável, sempre num quadro de cooperação nacional e internacional bem sucedida.

#### *Na governação e na preservação do património*

Os próximos cinco anos colocam no essencial quatro grandes desafios à governação da Universidade:

Desde logo, o desafio de promover e negociar com o governo o aprofundamento do modelo fundacional de governação, e definir uma agenda política junto do governo ao nível do modelo de autonomia e governação das Instituições do Ensino Superior.

Depois, um desafio muito específico, mas de grande dimensão e urgência inadiável, o desafio do Património: como está bem expresso no corpo do Plano, estão devidamente identificadas as necessidades e exigências patrimoniais, de grande dimensão, com a correspondente dimensão de financiamento material; relevam intervenções de beneficiação de urgência extrema, tanto na perspetiva da segurança, como no objetivo de proporcionar instalações a algumas das áreas de atividade da universidade, atualmente inexistentes. Estão já em curso iniciativas para resolver este desafio, como estão devidamente plasmadas no presente Plano Estratégias propostas que envolvem toda a Universidade na resolução destes problemas, de cuja concretização resultarão seguramente imensos benefícios globais para a atividade da U.Porto.

O terceiro grande desafio refere-se ao capital humano: o de motivar e qualificar tanto o pessoal não docente e não investigador, como o pessoal docente e investigador, incluindo a questão premente do rejuvenescimento deste segundo corpo. Será necessário um empenhamento de sensibilização política que crie condições legais que permitam a concretização de tais objetivos, nomeadamente o do rejuvenescimento do corpo docente e investigador.

Finalmente, o desafio da sustentabilidade financeira da universidade, que aliás paira sobre os desafios anteriores. Vivemos num quadro de grandes exigências de financiamento e de grandes restrições orçamentais, num ambiente de incerteza, decorrentes de uma conjuntura que provavelmente se manterá nos próximos anos, e que já está a ditar medidas governamentais que assegurem o cumprimento do equilíbrio orçamental no setor público. O Plano inclui um importante estudo prospetivo do cenário financeiro global para este período, o qual serve como indicador positivo da viabilidade global das propostas e da aposta que a Universidade do Porto faz para o quinquénio 2016-2020.

## 1. Introdução

O presente documento tem como objetivo a apresentação do Plano Estratégico da Universidade do Porto<sup>1</sup> para o período 2016-2020<sup>2</sup>. Este período coincide em parte com o mandato do Reitor empossado no final de junho de 2014, sendo pois consistente com o seu programa de candidatura<sup>3</sup> e com o plano quadrienal de ação recentemente aprovado<sup>4</sup>. No entanto, o sucesso na concretização do Plano Estratégico U.Porto2020 depende do envolvimento e empenho de toda a comunidade académica e o seu horizonte temporal excede o mandato do Reitor. Em causa está, portanto, um Plano da Universidade, que deve representar uma visão partilhada sobre o seu posicionamento futuro e sobre o percurso que a U.Porto deve percorrer para o atingir.

Nesse sentido, teve lugar um intenso processo de discussão do documento agora apresentado. Uma versão inicial do Plano, resultante de uma reflexão por parte da Equipa Reitoral, foi colocada à apreciação da comunidade académica da U.Porto. Para além das sugestões recebidas diretamente de organismos representativos e de membros dessa comunidade, múltiplos contributos para o aperfeiçoamento do Plano foram obtidos no âmbito de sessões de esclarecimento e discussão ocorridas em Faculdades e na Reitoria da U.Porto, bem como através do fórum de discussão aberto a toda a Universidade. Tratou-se de um processo alargado, do qual emergiu uma grande diversidade de perspetivas resultantes, sem dúvida, da dimensão, complexidade e pluridisciplinaridade de uma instituição como a U.Porto. Tal diversidade reflete um património fundamental da Universidade e não pode deixar de constituir traço estruturante do presente Plano. Ela reflete-se, desde logo, na identificação de diferentes áreas de intervenção da Universidade, na consideração dos múltiplos grupos de atores que nela desenvolvem a sua atividade, e ainda no estabelecimento de um conjunto relativamente vasto de objetivos estratégicos e iniciativas que envolvem as várias áreas de conhecimento e de ação da U.Porto.

Obviamente, um Plano Estratégico tem também de envolver escolhas. A U.Porto é uma entidade social com expectativas e visões múltiplas, diversas e nem sempre conciliáveis, e que existe e atua num contexto socioeconómico e político que a Universidade procura transformar, mas que não deixa de moldar a sua ação. O presente documento procura realizar um diagnóstico da realidade da Universidade e do seu contexto, o qual enquadra o exercício de avaliação das alternativas estratégicas que se colocam ao futuro da U.Porto, e de escolha entre essas alternativas. O propósito do presente Plano é, assim,

---

<sup>1</sup> De agora em diante, “U.Porto” ou “Universidade”.

<sup>2</sup> De agora em diante, “Plano Estratégico U.Porto2020”, “U.Porto2020” ou simplesmente “Plano”.

<sup>3</sup> Documento disponível para consulta no endereço:

[http://sigarra.up.pt/up/pt/conteudos\\_service.conteudos\\_cont?pct\\_id=20578&pv\\_cod=43caaSkaEarE](http://sigarra.up.pt/up/pt/conteudos_service.conteudos_cont?pct_id=20578&pv_cod=43caaSkaEarE)

<sup>4</sup> Aprovado pelo Conselho Geral da Universidade do Porto, em reunião de 12 de junho de 2015, em conformidade com o n.º 2, a), do artigo 30.º dos Estatutos da Universidade. Documento disponível para consulta no endereço: [http://noticias.up.pt/wp-content/uploads/2015/06/PQUP\\_20150612\\_FINAL.pdf](http://noticias.up.pt/wp-content/uploads/2015/06/PQUP_20150612_FINAL.pdf)

ambicioso mas realista: trata-se de fornecer à Universidade um conjunto de linhas estratégicas que lhe permitam responder aos desafios que lhe são colocados num quadro de enorme complexidade e exigência.

O presente documento prossegue com a apresentação, na secção 2, de uma breve nota sobre a metodologia adotada na preparação do U.Porto 2020. Na secção 3, são apresentados a missão e os valores da Universidade, consagrados nos respetivos estatutos e enquadramentos do presente Plano, sendo também proposta a visão para a U.Porto em 2020. Na secção 4 realiza-se uma análise aprofundada sobre a situação atual da U.Porto, de um ponto de vista interno e externo, da qual resulta um conjunto de grandes princípios orientadores da estratégia. Estes princípios são depois traduzidas em objetivos estratégicos específicos, associados a indicadores, metas e iniciativas para o período 2016-2020, aspetos que são descritos na secção 5.

## 2. Notas sobre a metodologia adotada neste Plano

### 2.1. A metodologia *Balanced Scorecard*

O processo de definição do Plano Estratégico U.Porto2020 inspira-se na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC)<sup>5</sup> já adotada no anterior ciclo de Planeamento Estratégico. São, no entanto, promovidas várias adaptações a essa metodologia, atentas as características específicas da U.Porto e do seu contexto. O BSC é uma ferramenta que permite clarificar a estratégia de uma organização, melhorando a gestão e o processo de comunicação interno. Ela assenta no mapeamento dos objetivos estratégicos e na respetiva associação a indicadores e metas, bem como na definição de um conjunto exaustivo de iniciativas que permitam atingir aquelas metas. Um aspeto distintivo da metodologia BSC reside na preocupação em realizar uma transposição entre uma definição da estratégia baseada na missão e na visão da organização, e a respetiva operacionalização. Há, com efeito, um movimento gradual, no BSC, partindo de dimensões mais genéricas (missão, visão, análise estratégica e posicionamento estratégico), passando pela tradução daquelas dimensões num conjunto de objetivos estratégicos, e culminando numa dimensão concreta (associada a indicadores, metas e mesmo iniciativas específicas de ação) que, se desenvolvidas e acompanhadas ao longo do tempo, permitirão a uma organização realizar a sua estratégia e visão, e cumprir a sua missão.

É, portanto, chave a ideia de que, para além de definir uma estratégia assente numa adequada análise interna e externa, uma organização deve articulá-la, em mapas estratégicos que apresentam um conjunto de objetivos estratégicos específicos. Estes objetivos devem ser entendidos como aspetos chave da atuação da Universidade, os quais devem estar subjacentes à respetiva atividade. Com efeito, todo o processo de planeamento e acompanhamento da atividade da U.Porto será enquadrado pelos objetivos definidos no presente Plano, no que representará uma orientação de recursos e esforços para aquelas que se entende serem as prioridades da Universidade nos próximos anos. Saliente-se que, na seleção dos objetivos mais à frente apresentada, houve a preocupação de reconhecer as várias áreas de atuação ou “temas estratégicos” da U.Porto – Educação e Formação, Investigação e Terceira Missão – e a diversidade de áreas de conhecimento e formas de atuação dentro da nossa Universidade, o que conduziu a um número relativamente alargado de objetivos estratégicos. Obviamente, é expectável que o contributo de cada unidade constitutiva da U.Porto seja diferenciado, incidindo mais fortemente em objetivos ou áreas específicos. Importante será a capacidade do presente Plano em balizar as decisões tomadas e as iniciativas desenvolvidas. Saliente-se ainda que a articulação entre os Planos Estratégicos

---

<sup>5</sup> Não é usual a tradução de “*Balanced Scorecard*” para a língua portuguesa, dada a dificuldade de transposição do sentido daquela expressão. Alguns autores procuraram no passado traduzir o termo, tendo resultado expressões como “Painel de Comando Integral” ou “Painel Multidimensional de Desempenho”, as quais não parecem captar de forma satisfatória o significado da expressão original. Manteremos pois o uso da expressão em língua inglesa ao longo deste documento.

específicos de cada unidade constitutiva da U.Porto e este Plano, bem como entre este último e os Planos de Atividades e Orçamentos a definir e realizar anualmente, serão fatores decisivos para o sucesso na concretização do U.Porto 2020. Ou seja, pretende-se que os objetivos e iniciativas aqui apresentados sejam sustentados, ao longo do período 2016-2020, por planos de mais curto prazo e dotações de recursos adequadas à sua prossecução.

## 2.2. Definição de indicadores

Um outro aspeto fundamental da metodologia aqui adotada é a mensuração, ou seja, a definição de um conjunto de indicadores que permitam acompanhar a execução de cada um dos objetivos estratégicos, através do acompanhamento da respetiva evolução e confronto com as metas definidas para o período abrangido pelo Plano. Tais indicadores devem ser em número restrito, e especialmente representativos dos objetivos estratégicos a que se associam. A este nível, reconhece-se a extrema dificuldade em definir indicadores que consigam captar de forma eficaz determinados objetivos estratégicos. O problema é desde logo conceptual: alguns desses objetivos são de natureza marcadamente intangível (algo de expectável no tipo de organização aqui em causa) e de difícil mensuração. Outros objetivos assumem um carácter multidimensional que dificulta a identificação de um conjunto restrito de indicadores que os permitam captar na sua globalidade. Mas é também um problema prático: limitações ao nível de recolha de dados podem impedir, pelo menos provisoriamente, a inclusão dos indicadores “ideais” ao nível de determinados objetivos estratégicos<sup>6</sup>.

Neste ponto, várias considerações devem ser avançadas. Em primeiro lugar, os problemas antes identificados não devem comprometer o esforço global de acompanhamento *através de indicadores mensuráveis* da atividade da U.Porto. O processo de discussão recente apontou, na generalidade, nesse sentido. Em segundo lugar, tem sido prática em anos recentes, e continuará a sê-lo no futuro, a inclusão, nos planos e relatórios de atividades, de um número mais alargado de indicadores associados a cada objetivo estratégico, embora não apresentados como “objetivos BSC”: em alguns casos, trata-se de indicadores entendidos como menos representativos dos objetivos em apreço; em outros casos, trata-se de indicadores cujos processos de definição e recolha não estão, ainda, estabilizados, mas que poderão no futuro ser incluídos no BSC. Aqui, o processo de acompanhamento anual da atividade pode configurar-se como uma espécie de “laboratório” de desenvolvimento do próprio Plano, algo que, de resto, está consagrado nos estatutos da U.Porto, os quais preveem a respetiva revisão periódica. Emerge aqui uma visão dinâmica do Plano Estratégico U.Porto 2020, a qual mereceu alargado

---

<sup>6</sup> Saliente-se que alguns dos objetivos estratégicos apresentados não estão associados a quaisquer indicadores: trata-se dos objetivos associados à perspetiva “Capacidades”, de carácter transversal e especialmente multidimensional e complexo, para os quais é definido um conjunto alargado de iniciativas, mas não de indicadores ou metas. Futuramente será testada, em sede de relatórios de atividades, a possibilidade de introdução de indicadores a este nível.

acolhimento no período de discussão recente: em causa está um documento vivo, que não se esgota no presente ciclo de discussão e aprovação, mas que, com a contribuição de toda a comunidade académica, deve continuar a ser desenvolvido e melhorado.

### **2.3. Metas**

Uma nota ainda sobre as “Metas 2020” abaixo apresentadas. A definição destas metas constitui, como facilmente se perceberá, aspeto particularmente complexo do presente Plano. Para além da natureza incerta de qualquer exercício prospetivo a cinco anos, é de assinalar que a U.Porto opera atualmente num contexto político e socioeconómico especialmente dinâmico, sendo muito difícil traçar cenários futuros, mesmo para períodos mais curtos. Houve, porém, um esforço de realização de projeções baseadas na análise às oportunidades e ameaças do contexto, bem como às capacidades da U.Porto em aproveitar as primeiras evitando os efeitos das segundas. Igualmente se garantiu, através da construção de cenários integrados, que as metas apresentadas fossem consistentes entre si. Procurou-se que tais metas constituam resultados expectáveis da orientação da U.Porto para os princípios e objetivos estratégicos aqui apresentados, e das iniciativas propostas para o período 2016-2020.

### **2.4. Âmbito do plano**

Finalmente, será importante uma clarificação sobre o âmbito do documento aqui apresentado. Trata-se de um Plano Estratégico da Universidade enquanto entidade individual, não estando incluídas as estruturas das quais a U.Porto é associada, inclusive as pertencentes ao seu perímetro de consolidação. A estratégia dessas entidades é autónoma, ainda que articulada com a da Universidade. Com efeito, os instrumentos estratégicos dessas entidades são aprovados nos respetivos órgãos próprios, sendo que a U.Porto intervém de forma ativa no sentido de garantir uma articulação com a sua própria estratégia, algo que os seus representantes nos respetivos órgãos sociais procuram assegurar. Naturalmente, o presente Plano incide inevitavelmente sobre os princípios orientadores da articulação com aquelas estruturas e entidades, a vários níveis, como sejam as regras de partilha de informação e controlo pela U.Porto (cf. Artº 61º do Despacho Normativo nº 8/2015 do Ministério da Educação e Ciência) e as regras relacionadas com a cedência e utilização de recursos (cf. Artº 60º do mesmo diploma). Em particular, e adicionalmente, proceder-se-á à auscultação e eventuais negociações com as entidades mencionadas, designadamente as referidas no preâmbulo do Decreto-Lei 96/2009, no sentido de apreciar o interesse e viabilidade da sua integração como unidades orgânicas, em conformidade com o Artº 11º daquele diploma legal e os Artºs 14º e 85º nº 1 c) e nº 2 dos Estatutos da Universidade do Porto.

### 3. Missão, Valores e Visão da U.Porto

#### Missão

A missão da U.Porto reflete a sua razão de ser, concretizada nas atividades relevantes que desenvolve, e decorre dos seus estatutos, a saber:

*A criação de conhecimento científico, cultural e artístico, a formação de nível superior fortemente ancorada na investigação, a valorização social e económica do conhecimento e a participação ativa no progresso das comunidades em que se insere.*

#### Valores

O Plano Estratégico da U.Porto respeita um conjunto de padrões de conduta, também definidos nos estatutos da Universidade, que se deseja ver conhecido e assumido por toda a comunidade académica.

- Liberdade de criação científica, cultural, artística e tecnológica, assegurando a pluralidade e livre expressão de orientações e opiniões;
- Respeito por elevados padrões éticos em todas as atividades realizadas;
- Promoção de uma cultura de rigor, transparência, qualidade e de reconhecimento do mérito;
- Igualdade de acesso e tratamento, independentemente de questões de género ou de ordem social, cultural, política, étnica ou religiosa;
- Atenção especial aos cidadãos portadores de deficiência, criando as condições para a sua integração e sucesso;
- Preocupação com a realização pessoal de todos os que integram a U.Porto;
- Promoção da inovação, da criatividade e do empreendedorismo, como valores essenciais da comunidade académica;
- Defesa de um desenvolvimento ambiental, económico e social sustentável.

#### Visão

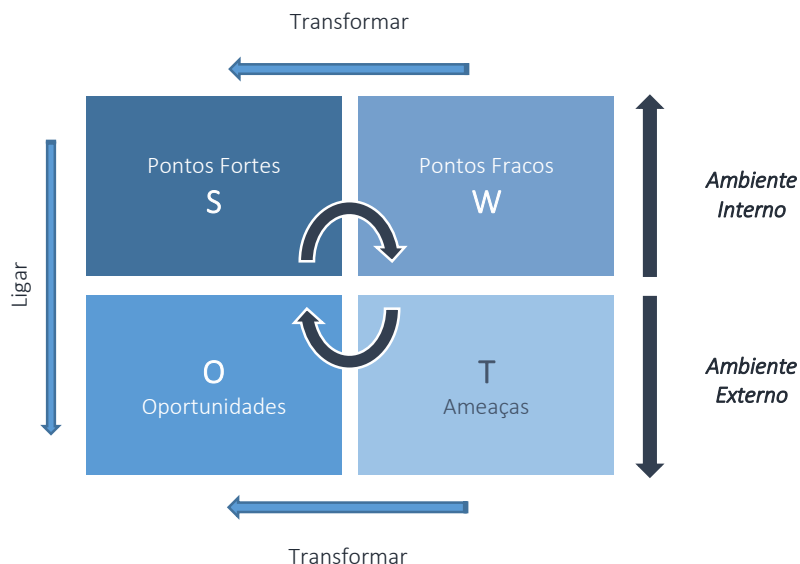
A visão da U.Porto traduz aquilo que se pretende que ela seja, refletindo a sua ambição e a sua exigência face às responsabilidades que deve assegurar. Apoiando-se na consolidação de uma posição de prestígio que tem vindo a ser alcançada, tanto a nível nacional como europeu, o presente Plano Estratégico apresenta uma visão renovada para a U.Porto, mantendo-se, ainda assim, o desígnio de tornar a Universidade uma instituição mais moderna, sustentável, competitiva e internacional.

*A U.Porto será uma universidade de investigação sustentável e transformadora, com influência e reconhecimento crescentes a nível regional, nacional e internacional, capaz de proporcionar aos seus estudantes uma experiência educativa potenciadora das suas capacidades, de promover o desenvolvimento integral de toda a comunidade académica, e de colocar o seu património material e imaterial ao serviço do desenvolvimento científico, cultural e socioeconómico.*



#### 4. Análise à situação atual da U.Porto

Na presente secção sintetiza-se, com base numa metodologia de análise SWOT (de '*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*') o diagnóstico prospetivo da U.Porto.



**FIGURA 1.**  
Representação esquemática da metodologia de análise SWOT

Numa leitura simples, uma análise deste tipo inclui uma dimensão interna à Universidade, refletida num conjunto de pontos fortes e pontos fracos que, em princípio, a U.Porto pode controlar, e uma outra dimensão, externa e de controlo difícil ou mesmo impossível, a qual envolve oportunidades e ameaças. O Plano Estratégico aqui apresentado deve permitir à U.Porto conhecer e mitigar os efeitos das ameaças que lhe são colocadas, o que envolve a consolidação das suas forças, o aproveitamento dessas forças na exploração das oportunidades, e a minimização ou eliminação das fraquezas que ameaçam esse aproveitamento.

Tendo em conta o contexto específico da U.Porto, o diagnóstico que se segue foi estruturado a partir de um conjunto de áreas consideradas relevantes, e que se consideram facilitadoras da sua interpretação, designadamente: (i) Organizacionais, (ii) Educação e Investigação, e (iii) Transversais.

**Pontos Fortes (S)****► Organizacionais**

- Diversidade, abrangência e dimensão;
- Excelente reputação regional e nacional e boa reputação no estrangeiro;
- Importância da língua portuguesa no âmbito dos países lusófonos e ibero-americanos;
- Compromisso com a qualidade.

**► Educação e Investigação**

- Capacidade de atração dos melhores estudantes do ensino secundário;
- Capacidade de atração de estudantes e investigadores internacionais;
- Qualidade do corpo docente e investigador;
- Diversidade e qualidade das estruturas de investigação integradas na U.Porto ou das quais a U.Porto é associada;
- Qualidade do corpo técnico;
- Boas infraestruturas ao nível de instalações de ensino e investigação;
- Ampla oferta formativa;
- Tendência crescente do número de publicações científicas e da capacidade de atração de jovens doutorandos nacionais e internacionais;
- Potencial crescente na produção de conhecimento e de pensamento crítico;
- Papel crescente do I&D da U.Porto no meio empresarial;
- Capacidade de transferência de tecnologia e da valorização dos resultados da investigação;
- Inserção crescente em redes globais de excelência científica;
- Excelente infraestrutura de tecnologias de comunicação e informação;
- Ambiente académico favorável a uma crescente integração de estudantes, docentes e investigadores nacionais e internacionais;
- Estrutura de acolhimento de estudantes com necessidades educativas especiais.

**► Transversais**

- Atratividade da cidade do Porto a vários níveis: qualidade de vida, equipamentos de cultura, saúde e lazer, património histórico;
- Elevado potencial de promoção da participação ativa e crítica no tecido social;
- Elevado nível de empregabilidade dos seus diplomados;
- Capacidade de gerar receitas próprias;
- Vasto património edificado, presente no tecido urbano;
- Espólio científico, museológico e artístico;
- Cooperação com as associações estudantis;
- Excelentes resultados no desporto universitário;
- Capacidade de integrar diferentes culturas.

**Pontos Fracos (W)****► Organizacionais**

- Dificuldade de equilíbrio entre os objetivos estratégicos comuns e os das Faculdades, num contexto caracterizado por diversidade e espaços de autonomia;
- Difícil coordenação da estrutura organizacional da U.Porto;
- Dupla organização estatutária;
- Problemas ao nível da motivação do pessoal;
- Desenvolvimento limitado do sistema de qualidade da U.Porto;
- Insuficiente nível de informação de suporte à decisão;
- Reduzida capacidade de contenção de custos operacionais e de contexto;
- Insuficientes estruturas de apoio à capacidade competitiva internacional.

**► Educação e Investigação**

- Inércia nos modelos educativos adotados em alguns dos ciclos de estudo/unidades curriculares;
- Dificuldades na consolidação da excelência científica;
- Imobilismo e envelhecimento do quadro de pessoal docente;
- Dimensão insuficiente da participação dos docentes em atividades de I&D e de cooperação internacional;
- Reduzida oferta de formação em parceria com universidades de referência nos contextos nacional e internacional;
- Oferta limitada de programas em língua estrangeira;
- Escassa oferta de programas de formação a distância;
- Insuficiência do nível e dimensão do apoio técnico às atividades da universidade.

**► Transversais**

- Indefinição do modelo dos serviços de apoio às áreas operacionais;
- Insuficiência na oferta de alojamento de qualidade para investigadores, docentes e estudantes;
- Má qualidade de algumas das instalações desportivas;
- Reduzida participação da comunidade académica nas atividades desportivas de lazer e de competição;
- Escassa promoção de projetos estruturantes científicos, culturais e empresariais;
- Reduzida informação sobre as atividades pedagógicas, científicas e tecnológicas e respetivo impacto socioeconómico;
- Reduzida capacidade de comunicação com a sociedade;
- Ausência de uma estratégia articulada de manutenção e de resolução das carências do edificado;
- Reduzido envolvimento dos *Alumni* na vida da Universidade;
- Limitada capacidade de financiamento de ações através de captação de fundos ("*fundraising*");
- Dimensão relativamente reduzida de ações na dimensão social;

**Oportunidades (O)****► Organizacionais**

- Manutenção e potencial aprofundamento do regime fundacional;
- Estratégia integrada para o desenvolvimento da região Norte;
- Movimento de cooperação transfronteiriça das instituições do noroeste peninsular;
- Multiplicidade de redes para reforço da cooperação internacional;
- Reforço da notoriedade e projeção internacional da U.Porto;
- Potencial competitivo decorrente da concretização do consórcio das Universidades UNorte.pt.

**► Educação e Investigação**

- Criação da área europeia do ensino superior e da área europeia de investigação;
- Aumento das oportunidades internacionais de cooperação no ensino e investigação;
- Consolidação de uma cultura de inovação reforçada pelo Programa Quadro Horizonte2020 (H2020);
- Procura crescente de formação a distância;
- Novas dinâmicas de desenvolvimento interdisciplinar (investigação, formação e transferência de conhecimento);
- Necessidades de (re)qualificação da população ativa;
- Aumento da procura internacional de formação de ensino superior;
- Disponibilidade de fontes de financiamento no âmbito do Programa de Desenvolvimento Regional Portugal2020 e do H2020.

**► Transversais**

- Evolução da economia portuguesa para um modelo de crescimento mais intensivo em conhecimento;
- Emergência de estratégias de "Crescimento Inteligente";
- Captação de estudantes, docentes investigadores e pessoal técnico, atraídos pela cidade do Porto;
- Dimensão, internacionalização e prestígio dos *Alumni* da U.Porto;
- Rentabilização do património edificado.

**Ameaças (T)****► Globais**

- Efeitos prolongados da conjuntura económica recessiva;
- Concorrência de universidades em economias mais avançadas;
- Forte competição internacional por docentes e investigadores qualificados;
- Educação sem fronteiras;
- Efeitos da perda e envelhecimento do corpo docente e não docente por razões legais e económicas de cariz conjuntural;
- Evolução demográfica;
- Quadro legal globalmente desfavorável à evolução competitiva das universidades portuguesas;
- Contração do financiamento público;
- Fragilidade orçamental resultante da política de financiamento estatal ao ensino público;
- Instabilidade das políticas de ensino superior e de investigação;
- Políticas nacionais negativas de centralização de decisões e oportunidades.

O quadro reflete um conjunto de aspetos positivos que potenciam o desenvolvimento futuro da U.Porto, mas identifica igualmente diversas ameaças que o presente Plano deve considerar. Nas subsecções seguintes é conduzida, com base no quadro acima, uma análise à situação atual da U.Porto.

#### **4.1. Contexto socioeconómico e político**

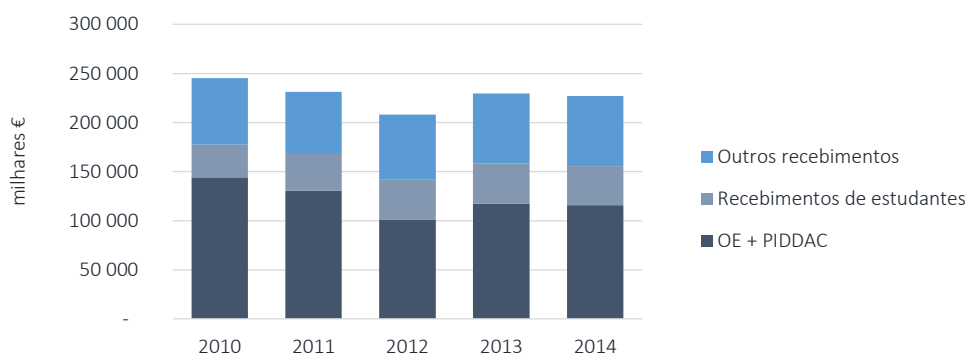
De entre as ameaças que se colocam à U.Porto, não é possível deixar de destacar a evolução demográfica e a forte concorrência nacional e sobretudo internacional, bem como os efeitos resultantes da conjuntura económica recessiva e das políticas conduzidas, nos últimos anos, ao nível do ensino superior e da investigação, com efeitos claros de perda, envelhecimento e desmotivação do corpo docente, de investigadores, e não docente. Saliente-se ainda o contexto de crescentes limitações à atividade das Universidades, seja ao nível do enquadramento legal e burocrático, seja ao nível do respetivo financiamento. Neste enquadramento, a U.Porto deverá, em conjunto com outras universidades nacionais e nas sedes próprias (e.g. poder político, CRUP - Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, consórcios), defender a definição de uma agenda política que dê resposta a questões fundamentais do ensino superior e investigação, como sejam: o modelo de autonomia e governação das universidades; as políticas de financiamento; a racionalização da rede do ensino superior; as políticas de investigação; a gestão de carreiras; as políticas de internacionalização; as novas abordagens de ensino e o ensino a distância; e a luta contra o abandono escolar.

#### **4.2. Regime fundacional**

No momento atual, e no caso da U.Porto, merece destaque a questão do regime fundacional. A Universidade deve, sem dúvida, pugnar pelo retomar de um caminho, de algum modo interrompido, que possa conduzir à implementação plena daquele regime. Em causa está, desde logo, o nível de autonomia da Universidade, mas também o cumprimento dos termos do contrato-programa estabelecido em 2009 ou, cenário talvez mais realista, o estabelecimento de um novo contrato-programa. O Plano Estratégico U.Porto2020 pode, caso este último cenário se concretize, constituir 'terreno lavrado', ou seja, a base para a definição dos termos que tal contrato poderá assumir, ao nível de métricas e metas a elas associadas. Note-se, aliás, que muitos dos indicadores e iniciativas constantes do contrato-programa anterior permanecem, no essencial, no presente Plano, com as devidas adaptações atentas as profundas alterações entretanto ocorridas na Universidade, na Economia e na Sociedade.

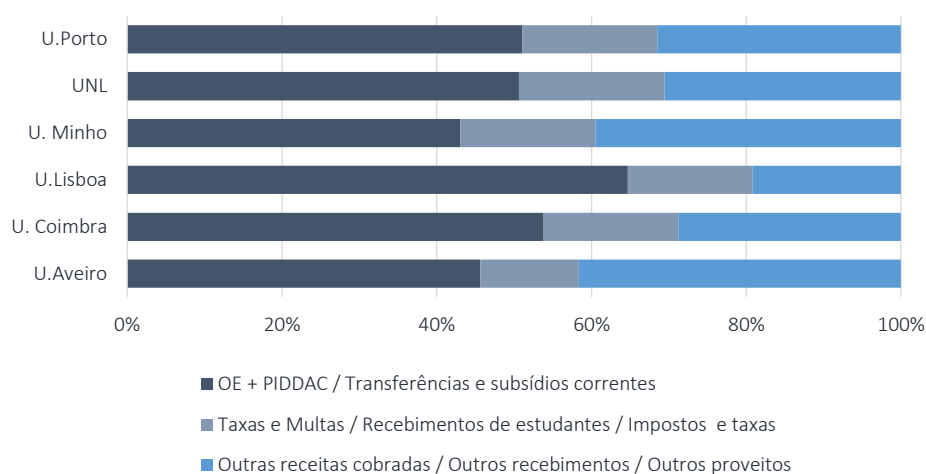
#### **4.3. Sustentabilidade da Universidade**

A perspetiva de estabelecimento de um novo contrato-programa é encorajadora, na medida em que tal contrato poderá constituir uma base sólida e um incentivo para o desenvolvimento da U.Porto nos próximos anos. Ainda assim, é indiscutivelmente prudente e necessária a condução de uma estratégia que mitigue os efeitos da eventual permanência de um cenário negativo ao nível político e económico. Veja-se, a este propósito, a evolução, em anos recentes, da estrutura de financiamento da U.Porto.

**GRÁFICO 1.**

Estrutura de financiamento da U.Porto, período 2010-2014

O quadro reflete dois aspetos marcantes: a restrição ao nível do financiamento direto via orçamento de estado e PIDDAC, que sofreu uma quebra de aproximadamente 20% no período considerado; e a capacidade que a U.Porto tem tido de garantir receitas próprias capazes de mitigar os efeitos daquela situação. A realidade da U.Porto apresentava, no ano de 2014, alguma similaridade com a de outras universidades nacionais:



(fonte: Relatórios de Gestão e Contas / Atividades / Sustentabilidade das entidades)

**GRÁFICO 2.**

Comparação de estruturas de financiamento de outras universidades nacionais (2014)

Trata-se, aliás, de um problema que pode ser enquadrado à luz do desenvolvimento mais global do financiamento do ensino superior a nível europeu, e designadamente do financiamento público. Sendo extremamente complexa a realização de comparações entre instituições individuais com características e âmbitos de atuação próprios, e localizadas em países com políticas de financiamento e enquadramentos institucionais muito distintos, é de registar o peso relativamente baixo do

financiamento público às universidades em Portugal, quando comparado com o de outros países europeus, inclusive os mais próximos da nossa realidade. O quadro seguinte ilustra este facto.



(fonte: "Designing Strategies for Efficient Funding of Universities in Europe", European University Association, 2015)

GRÁFICO 3.

Estrutura de financiamento público de universidades europeias

A **sustentabilidade** tem, neste contexto, de se constituir como um objetivo fundamental da estratégia a conduzir, sendo a diversificação e aumento da capacidade de captação de receitas pilares fundamentais de uma estratégia que assuma aquele objetivo. O Plano Estratégico U.Porto2020 foi construído com base num cenário ambicioso mas realista e prudente, baseado em projeções financeiras ao nível de receitas e despesas. Este cenário é apresentado em anexo (**Anexo I**).

#### 4.4. Valorização e exploração de recursos tangíveis e intangíveis

A ideia de sustentabilidade não se pode limitar aos aspetos de cariz económico-financeiro apresentados na subsecção anterior. Ela passa, também, pela capacidade da U.Porto em manter e valorizar os recursos que possui. Na U.Porto encontramos edifícios e instalações modernos e funcionais que se vieram juntar a um património edificado histórico de enorme valor. Encontramos ainda uma muito boa infraestrutura de tecnologias de comunicação e informação que tem permitido fazer face aos desafios colocados na sociedade de conhecimento. Mas é ao nível dos recursos intangíveis que as forças da U.Porto assumem um carácter decisivo. A qualidade dos recursos humanos docentes, de investigação e técnicos da Universidade é indiscutível, como o é o impacto social, cultural e económico da U.Porto e a

sua reputação no âmbito regional, nacional e até internacional. Essa reputação permite-lhe atrair estudantes e colaboradores de elevada qualidade, algo que é igualmente potenciado pelas características da cidade na qual a Universidade se insere: o Porto é uma cidade com densidade histórica, culturalmente vibrante, com excelentes infraestruturas e com um nível elevado de qualidade de vida. É valiosíssimo o património científico, museológico e artístico da U.Porto. E é, finalmente, de assinalar a importância da língua portuguesa e da relação privilegiada da Universidade com os países lusófonos e ibero-americanos. A manutenção e valorização destes recursos implica a **consolidação dos padrões de qualidade** que têm caracterizado a U.Porto no Ensino, Investigação, e Terceira Missão, bem como a manutenção do património edificado e a renovação, formação e motivação dos recursos humanos. Este último aspeto é crucial, e merece uma referência especial. É fundamental que sejam geridos de forma cuidada os efeitos, ao nível da motivação do pessoal, resultantes do enquadramento jurídico e político das Instituições de Ensino Superior, bem como de um conjunto de mudanças institucionais e operacionais ocorridas na U.Porto, em anos recentes.

A valorização e manutenção dos recursos tangíveis e intangíveis será infrutífera, porém, se tais recursos não forem potenciados. Uma ideia chave do presente plano é a de que o aproveitamento desse potencial constitui uma obrigação e responsabilidade da U.Porto e de todos os agentes que nela desenvolvem a sua atividade. Tal passa, indiscutivelmente, por esforços de **racionalização** que conduzam a ganhos de escala e permitam a criação de sinergias. A este último nível, a **multidisciplinaridade** e a **cooperação** interna podem assumir um papel fundamental: o conhecimento e aproximação entre diferentes grupos e competências dentro da U.Porto pode permitir alcançar resultados que não seriam atingíveis com esforços isolados. Mas a racionalização passa também pela capacidade de explorar recursos eventualmente subutilizados ao nível do património edificado, científico, artístico e, até, ao nível reputacional. A U.Porto deve, com efeito, assumir-se cada vez mais como um ator chave no seu contexto social e económico, capaz de se **abrir ao exterior** e de assumir uma **postura de intervenção**, relacionando-se de forma ativa com os seus vários públicos-alvo, promovendo a cultura e o pensamento crítico, e estimulando o desenvolvimento social e a formação ao longo da vida. Com efeito, não pode uma Universidade deixar de assumir o seu papel de instigador do **desenvolvimento integral** no contexto em que se insere. Esse papel deve estar refletido não só na sua intervenção externa, mas também nas condições criadas para que a própria comunidade académica se desenvolva a múltiplos níveis: técnico, científico, humano e físico. Também na dimensão económica a U.Porto deverá ser um ator marcante. A crescente – mas ainda melhorável – capacidade para estabelecer pontes com o exterior, em particular com instituições congéneres, empresas e centros de decisão, tem reforçado o papel do I&D da U.Porto no meio empresarial e tem potenciado a transferência



de tecnologia e a valorização dos resultados da investigação com impacto no desenvolvimento económico da região e do país.

#### 4.5. Horizonte de oportunidades

Para além de manter, valorizar e potenciar recursos, a U.Porto deve saber aproveitar as oportunidades existentes, no sentido de aumentar a sua capacidade de atuação. *Cooperação* e *multidisciplinaridade* parecem ser, também aqui, aspetos chave no momento atual. Discursos e práticas vigentes no contexto institucional da U.Porto parecem apontar para a valorização de contributos ligados a áreas chave para o desenvolvimento, que envolvam diferentes áreas de conhecimento e instituições. De algum modo, tal parece significar que também a um nível mais macro há um reconhecimento dos ganhos que, num contexto de limitação de recursos, podem resultar de esforços e iniciativas de natureza cooperativa. Neste âmbito, são de destacar as oportunidades ao nível da estratégia integrada para o desenvolvimento da região Norte e da concretização do consórcio das Universidades UNorte.pt, bem como as oportunidades internacionais de cooperação no ensino e investigação e a consolidação de uma cultura de inovação reforçada pelo Programa Quadro Horizonte2020.

Considera-se igualmente de salientar a importância da *internacionalização*. O percurso que a U.Porto tem percorrido, com diferenças estratégicas legítimas entre diferentes unidades constitutivas da U.Porto, tem sido assinalável e deverá ser intensificado. Com efeito, a internacionalização deve assumir papel central, nos dias de hoje, na estratégia de desenvolvimento de uma universidade sustentável. Foi já atingido um patamar muito interessante, refletido na capacidade de atrair alunos internacionais e na exploração das oportunidades de intercâmbio internacional de docentes e estudantes. De destacar são também as competências crescentes do corpo investigador, como prova a participação em redes globais de excelência científica, a qual tem simplificado a transferência dos resultados de investigação a nível internacional e o reforço dos níveis de publicação científica e da capacidade de atração de jovens doutorandos nacionais e internacionais. Finalmente, salientem-se as múltiplas oportunidades geradas pela ligação privilegiada da U.Porto aos países de língua oficial portuguesa.

#### 4.6. Pontos fracos a mitigar: abertura ao exterior e (parte do) edificado

A estratégia da U.Porto deve também envolver a eliminação ou mitigação dos efeitos de algumas das fraquezas identificadas. A capacidade da U.Porto ao nível da intervenção e desenvolvimento integral da sociedade, e a sua sustentabilidade, são limitados por aspetos como o pouco envolvimento dos *Alumni* na vida da Universidade, a relação nem sempre equilibrada com os parceiros sociais, e a reduzida capacidade de oferta de programas de formação a distância e de formação ao longo da vida. A participação dos docentes em atividades de I&D e de cooperação internacional deve ser estimulada,

pois os problemas ainda sentidos a este nível limitam os esforços de desenvolvimento da investigação e a internacionalização.

Será igualmente de assinalar a necessidade crescente de conservação e de renovação de alguns edifícios, a insuficiência de alojamento de qualidade para investigadores, docentes e estudantes, bem como a fraca qualidade de algumas das instalações desportivas. Estes problemas traduzem, de certo modo, a ausência de uma estratégia articulada de manutenção do edificado na U.Porto, a qual urge introduzir. De um modo resumido, a U.Porto transitará progressivamente de um paradigma de construção para um outro de sustentabilidade do edificado existente, algo que não invalida, obviamente, um conjunto de investimentos de crescimento ainda necessários. Aproveitando a oportunidade criada pelo Artigo 8º do Decreto-Lei nº 96/2009, a estratégia da U.Porto passará pela realização de um conjunto de investimentos num montante estimado global de aproximadamente 36 milhões de euros, financiados por três vias essenciais: a alienação de imóveis, nos termos da legislação acima indicada, e conforme aprovação já obtida do Conselho Geral e do Conselho de Curadores; a captação de fundos externos disponíveis para intervenções deste tipo; e, a mobilização, em estreita articulação com os diretores das unidades orgânicas, de uma parte de fundos existentes e disponíveis na U.Porto.

#### **4.7. Modelo de governação e burocracia**

Um outro ponto fraco resultante da análise acima conduzida reside no modelo de governação da U.Porto. A complexidade da estrutura organizacional e a relativa ineficácia da estrutura de serviços de apoio, em boa medida resultante daquela complexidade, constituem obstáculos claros a esforços de racionalização, cooperação e multidisciplinaridade. A burocracia, e os custos de contexto dela decorrentes são certamente, em muitos casos, resultado de pressões e exigências provenientes do exterior da Universidade, mas serão também, em outros casos, induzidos internamente. Muitas das iniciativas apresentadas na secção 5.4 do Plano Estratégico U.Porto2020 incidem sobre este problema particularmente relevante. Algumas são aquilo que poderemos denominar ‘iniciativas diretas’, como sejam a agilização dos processos de avaliação dos ciclos de estudo e do respetivo funcionamento, a flexibilização dos moldes em que a oferta formativa é ministrada (e.g. unidades curriculares abertas ou abrangendo várias unidades orgânicas, ensino a distância), a revisão ou calibração dos modelos de avaliação de docentes e pessoal técnico e a introdução de normas enquadradoras da atividade de investigação, a flexibilização de alguns mecanismos de apoio social a estudantes, a revisão e melhoria de instrumentos de enquadramento de colaborações intra e interinstitucionais no ensino, investigação e terceira missão, a sistematização e disponibilização de informação sobre recursos disponíveis na U.Porto (e.g. oferta formativa, parque virtual de equipamento científico, catálogo de prestação de

serviços), a agilização na relação com públicos-alvo diversos (e.g. estudantes e suas iniciativas, meio empresarial e cultural, Alumni), a flexibilização da estrutura da U.Porto através da criação de agrupamentos ou departamentos transversais, a consolidação dos serviços de apoio, com especial destaque para os SPUP, os desenvolvimentos ao nível de Sistemas de Informação (e.g. consolidação do Sigarra, *Business Intelligence*), entre outras. Reconhece-se que estas medidas assumem considerável potencial no sentido da eliminação de custos de contexto resultantes da burocracia. Em alguns casos, porém, tal potencial pode não se exprimir, e a indevida conceção ou implementação dessas medidas pode até ampliar aqueles custos. Nesse sentido, e como iniciativa ‘indireta’, enquadradora e estruturante, propõe-se a criação de uma *task-force* responsável pela identificação, monitorização e eliminação da burocracia no seio da U.Porto. De algum modo as questões anteriores estão também ligada a uma mais ampla reflexão conduzida recentemente no âmbito da revisão estatutária, com destaque para a perplexidade e ineficiência geradas pela “dupla organização estatutária” da U.Porto.

Do diagnóstico acima produzido emergiu um conjunto de princípios orientadores – destacados ao longo desta secção – da intervenção da U.Porto nos próximos anos. O quadro seguinte sistematiza esses princípios.

***Consolidação de padrões de qualidade,***

refletidos nas várias áreas de intervenção da U.Porto. No Ensino e Formação, a U.Porto deverá oferecer programas e experiências pedagógicas de referência. Na investigação, a U.Porto aspirará aos mais elevados patamares de reconhecimento. No contexto regional e nacional, a U.Porto deve ser reconhecida como um ator marcante pela qualidade da sua intervenção. Finalmente, a qualidade deve estar patente nos recursos – humanos e outros – da U.Porto.

***Reforço da internacionalização***

Institucionalmente, a U.Porto deve procurar reforçar o seu posicionamento e reconhecimento a nível internacional.

Tal decorrerá, em boa medida, da capacidade de internacionalização das várias áreas de intervenção da U.Porto. No ensino, a internacionalização reflete-se no influxo e efluxo de docentes e estudantes e no desenvolvimento de parcerias internacionais. A investigação deverá ter visibilidade e impacto globais, e ser desenvolvida no contexto de redes e parcerias internacionais de desenvolvimento do conhecimento.

***Potenciamento da multidisciplinaridade***

A multidisciplinaridade é um património essencial da U.Porto. Em causa está, desde logo, o reconhecimento da existência de múltiplas áreas de conhecimento com contributos específicos para a prossecução da missão da Universidade. Em causa está, também, o reconhecimento das oportunidades resultantes da aproximação e da confiança entre áreas e atores diversos da comunidade U.Porto. Trata-se, com efeito, de terreno fértil para o desenvolvimento de investigação, ensino e intervenção social e económica de excelência, e para a criação de um sentimento de pertença e de unidade.

***Promoção do desenvolvimento integral,***

da pessoa e da sociedade. A pertença à comunidade académica da U.Porto, como estudante, docente, investigador ou colaborador não docente, deverá significar uma experiência de desenvolvimento a vários níveis: técnico, intelectual, físico e de personalidade. De um ponto de vista mais global, em causa está aqui o papel de uma Universidade, como instituição que incentiva o pensamento crítico e que educa elites capazes de interpretar e atuar no mundo de forma holística, e também de se constituir como paradigma e reserva de conhecimento e reflexão avançados e multifacetados na sociedade em que se insere.

***Cooperação***

A cooperação – local, regional, nacional e internacional – ganha especial oportunidade no atual contexto de competitividade. Em causa está o entendimento e articulação entre instituições que, possuindo características distintas, encontram oportunidades que potenciam ganhos partilhados.

***Reforço da postura de abertura e intervenção***

Pretende-se que a U.Porto reforce a sua capacidade de dar a conhecer ao exterior as atividades e iniciativas que desenvolve. Igualmente se pretende que a U.Porto seja reconhecida como ator chave no seu meio, interventivo e transformador, capaz de contribuir de modo útil para o entendimento da complexidade do presente e para o desenvolvimento cultural, social e económico.

***Racionalização, Eficiência e Sustentabilidade***

São crescentes as dificuldades com que se confrontam as Instituições de Ensino Superior, em Portugal e não só, no acesso a recursos financeiros necessários para a prossecução da atividade. A U.Porto constitui, reconhecidamente, um exemplo positivo a este nível, pela capacidade que tem demonstrado ao longo dos anos de melhorar práticas de gestão de recursos e de encontrar, de modo proactivo, vias diversificadas para garantir a sua sustentabilidade, mesmo quando sujeita a contextos menos exigentes que o atual. Ou seja, a racionalização, a eficiência e a sustentabilidade têm sido, para a U.Porto, fundamentais. Ainda assim, a sua identificação como princípios orientadores da estratégia reforça a especial importância que elas devem assumir no contexto atual. Em causa estão aspetos como a diversificação de receitas, a modernização de estruturas e práticas de gestão e a mitigação ou eliminação dos efeitos da burocracia.

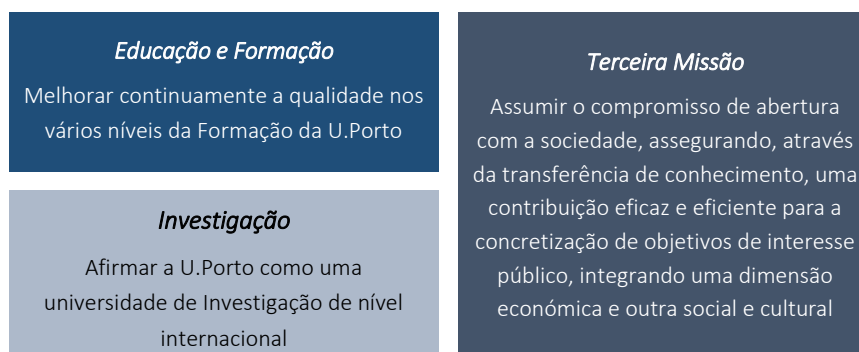
Os objetivos estratégicos, apresentados na secção seguinte, estão ligados a pelo menos um destes princípios orientadores, e nenhum objetivo colidirá com qualquer destes princípios.

## 5. Mapeamento e operacionalização da estratégia

A metodologia adotada no Plano Estratégico U.Porto2020 envolve, como vimos, a identificação de um conjunto de áreas estratégicas de intervenção da Universidade, ou **temas estratégicos**, que se afiguram como os pilares básicos da orientação, das opções e das ações a desenvolver na Universidade, e que enquadram os **objetivos estratégicos** para o período 2016-2020. Estes são clarificados em mapas que têm subjacentes relações de causa-efeito entre os vários objetivos<sup>7</sup>, os quais estão associados a métricas ou **indicadores** que permitem a definição de **metas**<sup>8</sup> e exigem a apresentação de **ações** ou iniciativas que permitam atingir essas metas. Esta metodologia enquadrará, por sua vez, o processo de acompanhamento anual da atividade, naquilo que se constitui como um sistema global de acompanhamento da execução da estratégia<sup>9</sup>.

### Temas Estratégicos

Foram identificados três grandes temas estratégicos, correspondentes às três grandes áreas de atuação da Universidade, e consistentes, no essencial, com o Plano Estratégico anterior:



É importante destacar a estreita relação e a sobreposição entre estes três temas estratégicos. Eles não são, obviamente, separáveis de um modo estanque. O desenvolvimento de atividades em cada um desses temas poderá assumir um impacto indireto ou até direto nos restantes, havendo inclusive - como as secções subsequentes refletem - objetivos e iniciativas comuns entre eles.

<sup>7</sup> Não apresentadas nos mapas, em benefício da simplicidade e clareza na apresentação da informação.

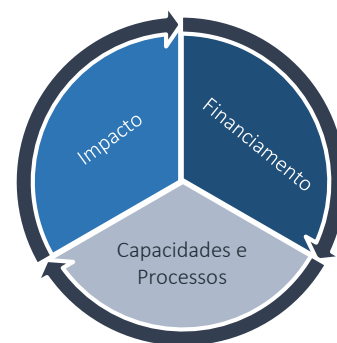
<sup>8</sup> Os indicadores e metas para 2020 são identificados na secção seguinte. A definição dos diversos indicadores é apresentada no Anexo II.

<sup>9</sup> Os pelouros responsáveis pela monitorização dos vários objetivos estratégicos são apresentados no Anexo III.

## Mapas Estratégicos

A matriz de atuação da U.Porto é sintetizada nos Mapas Estratégicos apresentados nas figuras das páginas seguintes, os quais se desenvolvem em quatro perspetivas:

- Impacto: a U.Porto pretende, nas suas várias áreas de atuação, contribuir para o desenvolvimento social, cultural e económico.
- Financiamento: salvaguardar a capacidade da U.Porto de aceder aos meios financeiros necessários à prossecução da sua atividade.
- Processos: identificar a organização e métodos de trabalho prioritários que potenciam a criação de valor para a Sociedade.
- Capacidades: inclui o conjunto de competências e recursos essenciais ao desenvolvimento das atividades, como sejam a estrutura de governo, recursos humanos, infraestruturas e equipamentos e sistemas de informação.



**FIGURA 2.**  
Representação esquemática do ciclo de relacionamento entre as diversas perspetivas do *Balanced Scorecard*

### 5.1. Tema Estratégico “Educação e Formação”

Esta é a área primordial de atuação de uma universidade, ou seja, a sua ‘primeira missão’, sendo pois apresentada em primeiro lugar neste Plano. Saliente-se ainda que o duplo termo “Educação e Formação” procura transmitir uma dimensão holística ao modo como a U.Porto quer desenvolver a sua atividade nesta área: para além da qualidade científica e técnica do ensino ministrado, e da sua relevância em termos de mercado de trabalho, a U.Porto deve assegurar condições para que os estudantes se desenvolvam num sentido mais global. Aspetos como as competências transversais, em parte ligadas à multidisciplinaridade na educação e formação, a participação em atividades de investigação, a internacionalização, a intervenção em iniciativas de cariz social, e o desporto, são aqui encarados como fundamentais para que a U.Porto possa contribuir para formar elites dotadas de capacidades, de conhecimento e de sentido crítico que as tornem capazes de intervir na Sociedade de um modo ativo e positivo. Atendendo até às atuais restrições económicas, uma ênfase especial é conferida neste plano ao apoio social aos estudantes que dele necessitem para exprimir o seu potencial, incluindo iniciativas tendentes a assegurar o sucesso académico de estudantes em dificuldades.

A motivação e qualificação do pessoal docente constituem objetivos fundamentais para a prossecução da missão de educação e formação da Universidade, mas, como acima se referiu, especialmente complexos no contexto atual. A este nível, a prioridade será a de potenciar os recursos atualmente

existentes no apoio à atividade docente. A U.Porto tem desenvolvido iniciativas e programas de grande sucesso ao nível do desenvolvimento pedagógico (e.g. ações de formação, prémios), os quais deverão ser intensificados e potenciados nos seus efeitos. Por outro lado, iniciativas ao nível da dimensão “capacidades”, como sejam o reforço dos serviços de apoio às operações, e a consolidação e melhoria dos sistemas de informação e das infraestruturas, poderão conduzir a um contexto mais propício ao exercício da atividade docente. Finalmente, a cooperação interinstitucional assume, no atual contexto (ver acima), grande relevância também ao nível do ensino, e deverá ser alvo de esforços redobrados no período abrangido pelo presente Plano.

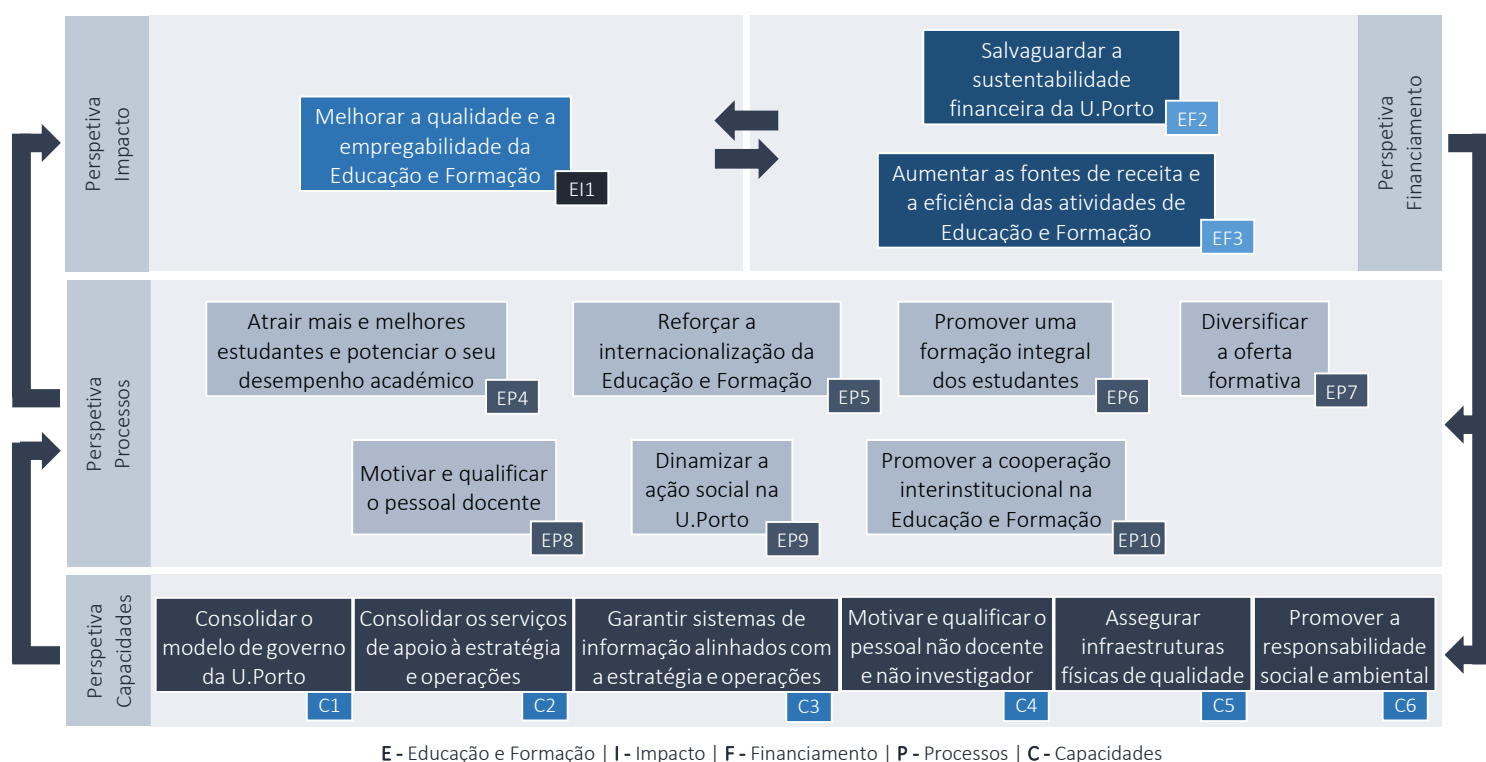


FIGURA 3.

Mapa estratégico para o tema “Educação e Formação”

### Objetivos Estratégicos

Segue-se a descrição dos objetivos estratégicos evidenciados na figura anterior, agrupados pelas diferentes perspetivas.

#### Perspetiva Impacto

##### EI1 - Melhorar a qualidade e a empregabilidade da Educação e Formação

Valorização da educação e formação, num sentido integral e transformador, assegurando padrões de qualidade em todos os níveis de ensino, assente em sistemas transparentes de monitorização e avaliação, e tendo em vista níveis elevados de empregabilidade e de impacto na sociedade.



### Perspetiva Financiamento

#### **EF2 - Salvar a sustentabilidade financeira da U.Porto**

Capacidade de aceder a financiamento que permita sustentar estruturas e processos. No contexto atual, este objetivo envolve, em boa medida, o potencial de obtenção de rendimentos alternativos aos resultantes do Orçamento de Estado.

Trata-se de um objetivo global da U.Porto, e por isso comum aos três temas estratégicos.

#### **EF3 - Aumentar as fontes de receita e a eficiência das atividades de Educação e Formação**

Capacidade de captação, de forma eficiente, de receitas resultantes de propinas de ciclos de estudos e de outras atividades ligadas à educação e formação.

### Perspetiva Processos

#### **EP4 - Atrair mais e melhores estudantes e potenciar o seu desempenho académico**

Relativamente a estudantes de 1º Ciclo ou Mestrado Integrado, a U.Porto deverá continuar a ser capaz de captar os melhores estudantes nas suas várias áreas de conhecimento. No 2º Ciclo e 3º Ciclo, pretende-se que a U.Porto continue a reforçar a sua capacidade de atração de estudantes, em qualidade e também em número. Pretende-se ainda que os estudantes encontrem na U.Porto condições para exprimir o seu potencial, alcançando níveis elevados de sucesso académico e contribuindo para o desenvolvimento da U.Porto nas suas diversas áreas de intervenção (incluindo a investigação).

#### **EP5 - Reforçar a internacionalização da Educação e Formação**

A internacionalização deverá refletir-se a dois níveis: movimentos internacionais de influxo e efluxo de estudantes, e internacionalização de programas, através, por exemplo, de cursos conjuntos, acordos de dupla titulação, ou acreditações.

#### **EP6 - Promover uma formação integral dos estudantes**

Para além de condições potenciadoras do sucesso académico, os estudantes devem encontrar na U.Porto um contexto que, aproveitando as características da cidade na qual a Universidade se insere, facilite o seu desenvolvimento pessoas a vários níveis, como sejam a multidisciplinaridade da experiência formativa, o desporto e o envolvimento em iniciativas de cariz social.

#### **EP7 - Diversificar a oferta formativa**

Pretende-se que a oferta formativa da U.Porto seja diversificada no seu conteúdo e forma. Este objetivo envolve aspetos como a educação contínua nas suas várias facetas ou o desenvolvimento do ensino a distância, suportado em novas tecnologias.

Trata-se de um objetivo comum a dois temas estratégicos: Educação e Formação e Terceira Missão.

#### **EP8 - Motivar e qualificar o pessoal docente**

É responsabilidade da U.Porto criar as condições para que seja promovida a qualificação dos docentes e para que estes desenvolvam a sua atividade de ensino de forma empenhada.

#### **EP9 – Dinamizar a ação social na U.Porto**

A ação social é uma dimensão fundamental da atuação da U.Porto, atendendo aos valores da Universidade e ao objetivo de captar e potenciar o desempenho e o desenvolvimento dos melhores estudantes. Através de uma ação social de qualidade é assegurada a igualdade de oportunidades e a criação de condições adequadas para o desenvolvimento das atividades pelos estudantes.

#### **EP10 – Promover a cooperação interinstitucional na Educação e Formação**

A U.Porto deve ser capaz de se constituir como um ator interventivo e prestigiado no meio local, regional e nacional, estabelecendo relações de confiança e parceria com instituições de referência no âmbito da Educação e Formação.

### Perspetiva Capacidades

Nesta perspetiva são incluídos objetivos que sustentam o desenvolvimento de processos ao nível dos vários temas estratégicos. Todos estes objetivos são, por isso, transversais aos três temas estratégicos

#### **C1 - Consolidar o modelo de governo da U.Porto**

O modelo de governo da U.Porto conheceu desenvolvimentos consideráveis em anos recentes, resultantes de alterações profundas ao nível do enquadramento legal das universidades, bem como da opção da U.Porto pelo modelo fundacional. A prioridade nos próximos anos passará pela calibração e consolidação daquele modelo de governo, num contexto de autonomias e equilíbrio relacional entre Faculdades.

#### **C2 - Consolidar os serviços de apoio à estratégia e operações**

Foram consideráveis, em anos recentes, os esforços de enriquecimento e mudança estrutural dos serviços de apoio da U.Porto, a vários níveis. A consolidação do potencial resultante desses esforços é prioridade estratégica para o futuro da Universidade, num contexto de autonomias e equilíbrio no relacionamento interno.

#### **C3 - Garantir sistemas de informação alinhados com a estratégia e operações**

Em causa está um objetivo chave em qualquer organização nos dias de hoje. A U.Porto dispõe atualmente de sistemas infraestruturais consolidados, sendo crucial no futuro o potenciamento dessas infraestruturas, atentas as necessidades específicas das diferentes áreas de intervenção da Universidade.

#### **C4 - Motivar e qualificar o pessoal não docente e não investigador**

A U.Porto dispõe atualmente de excelentes recursos humanos de apoio ao ensino e investigação. A motivação e qualificação destes recursos são essenciais para o sucesso da Universidade.

#### **C5 - Assegurar infraestruturas físicas de qualidade**

A U.Porto possui atualmente infraestruturas físicas em geral de muito boa qualidade. A prioridade será a consolidação de procedimentos que permitam a respetiva conservação e sustentabilidade, sem prejuízo dos investimentos de construção e ampliação, que se afigurem pontualmente necessários, e de manutenção preventiva contínua.

#### **C6 - Promover a responsabilidade social e ambiental**

Em causa está o compromisso da U.Porto com a sua comunidade académica, nas dimensões pessoal e social e ambiental. Dada a abrangência do seu conceito poderão estar aqui em causa dimensões e iniciativas comuns a outros objetivos (e.g. EP4, EP8, C4, C5 e IP8).

### Alinhamento entre os princípios orientadores da estratégia e os objetivos estratégicos

De acordo com o referido na secção 4, os objetivos estratégicos encontram-se ligados com os princípios orientadores, relação essa evidenciada no quadro seguinte:

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Princípios orientadores
Impacto	EI1 - Melhorar a qualidade e a empregabilidade da Educação e Formação	Consolidação de padrões de qualidade Promoção do desenvolvimento integral Reforço da postura de abertura e intervenção
Financiamento	EF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto	Racionalização, eficiência e sustentabilidade
	EF3 - Aumentar as fontes de receita e a eficiência das atividades de Educação e Formação	Racionalização, eficiência e sustentabilidade
Processos	EP4 - Atrair mais e melhores estudantes e potenciar o seu desempenho académico	Consolidação de padrões de qualidade Promoção do desenvolvimento integral
	EP5 - Reforçar a internacionalização da Educação e Formação	Reforço da internacionalização Cooperação
	EP6 - Promover uma formação integral dos estudantes	Potenciamento da multidisciplinaridade Promoção do desenvolvimento integral Reforço da postura de abertura e intervenção
	EP7 - Diversificar a oferta formativa	Promoção do desenvolvimento integral Racionalização, eficiência e sustentabilidade
	EP8 - Motivar e qualificar o pessoal docente	Consolidação de padrões de qualidade Promoção do desenvolvimento integral
	EP9 - Dinamizar a ação social na U.Porto	Consolidação de padrões de qualidade Reforço da postura de abertura e intervenção
	EP10 - Promover a cooperação interinstitucional na Educação e Formação	Cooperação Reforço da postura de abertura e intervenção Racionalização, eficiência e sustentabilidade

**QUADRO 1.**

Alinhamento entre Objetivos estratégicos e Princípios orientadores, enquadrados no tema “Educação e Formação”

A perspetiva “capacidades” não está incluída neste quadro dado o seu carácter infraestrutural. Com efeito, ela envolve objetivos dirigidos à melhoria contínua (interna), constituindo uma base global de sustentação dos processos da U.Porto.

A quantificação dos objetivos estratégicos por via da identificação dos principais indicadores e a fixação de metas para o período em apreço permitem, como vimos, operacionalizar, acompanhar e monitorizar a estratégia, num processo que configura uma clara orientação para os resultados. De seguida apresentam-se os indicadores associados a cada um dos objetivos identificados<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Saliente-se de novo a ideia de que, especialmente a este nível, o processo de acompanhamento da operacionalização da estratégia permitirá o desenvolvimento de enquadramentos conceptuais e métodos de recolha de dados que poderão e deverão conduzir à afinação de alguns dos indicadores apresentados, ou até à introdução de novos indicadores BSC. Considera-se, com efeito, e tal como foi reconhecido por diversos interlocutores ao longo do período de discussão do presente documento, que tais desenvolvimentos são parte integrante do ciclo de planeamento estratégico da U.Porto, e constituirão mais-valia importante desse processo.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	2014	Meta 2020
E11 - Melhorar a qualidade e a empregabilidade da Educação e Formação	% Unidades Curriculares com avaliação muito favorável pelos estudantes	18%	25%
	% Unidades Curriculares com avaliação menos favorável pelos estudantes	6%	5%
	Nível global de empregabilidade dos graduados (ano n-2)	N/D	70%
EF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto	% Receitas Próprias do ano	47% 104,4/220,5 M€	48% 115,5/242,5 M€
EF3 - Aumentar as fontes de receita e a eficiência das atividades de Educação e Formação	% Receitas obtidas via propinas de ciclos de estudo	17% 37,8/220,5 M€	17% 41,2/242,5 M€
EP4 - Atrair mais e melhores estudantes e potenciar o seu desempenho académico	Rácio de candidatos em 1ª opção relativamente às vagas oferecidas de 1º ciclo e MI	1,8	2
	% estudantes em ciclos de estudo pós-graduados	50%	51%
	% estudantes, inscritos no 1º ano, com aprovação em pelo menos 75% do nº ECTS em que estavam inscritos	63%	70%
	% diplomados de 1º ciclo, MI e 2º ciclo que obtêm diploma na duração normal do ciclo de estudos	51%	60%
EP5 - Reforçar a internacionalização da Educação e Formação	% programas de 2º e 3º ciclo em colaboração com outras universidades internacionais	8%	15%
	% estudantes estrangeiros inscritos para obtenção de grau	5%	10%
EP6 - Promover uma formação integral dos Estudantes	% programas de formação conferente de grau envolvendo várias Faculdades	14%	20%
	Nº estudantes que participam em ações de formação em competências transversais	N/D *	3.000
	Nº estudantes que participam em atividades desportivas sistemáticas na U.Porto	2.229	3.500
	% estudantes que participa em projetos de voluntariado apoiados pela Comissão de Voluntariado da U.Porto	6%	8%
EP7 - Diversificar a oferta formativa	% Unidades Curriculares de cursos conferentes de grau com conteúdos <i>online</i>	25%	70%
EP8 - Motivar e qualificar o pessoal docente	% docentes com avaliação muito favorável pelos estudantes	27%	30%
	Índice de envelhecimento dos docentes	1003	800
	Nº docentes que participam em ações de formação pedagógica	300	1.000
EP9 - Dinamizar a ação social na U.Porto	Nº refeições servidas nas Unidades de Alimentação	938.269	1.100.000
	Taxa ocupação das Residências Universitárias	94%	99%
EP10 - Promover a cooperação interinstitucional na Educação e Formação	% programas de 2º e 3º ciclo em colaboração com outras universidades nacionais	11%	17%

\* Novo indicador definido no âmbito da preparação do Plano Estratégico U.Porto 2020. Valor histórico de 2014 não disponível ou não aplicável.

#### Notas

1. Nos indicadores que se referem a resultados nos inquéritos pedagógicos, consideram-se apenas as UCs que cumulativamente tenham pelo menos 10 inquéritos respondidos e um mínimo de 20% de respostas relativamente aos estudantes inscritos.
2. Para a obtenção dos valores estatísticos relativos aos ECTS concluídos foram considerados os estudantes que frequentaram ciclos de estudos nos anos letivos em análise e foram incluídos os ECTS obtidos por reconhecimento e os que constavam de contratos de estudos.

#### QUADRO 2.

*Balanced Scorecard* para o tema “Educação e Formação”

## 5.2. Tema Estratégico “Investigação”

A U.Porto pretende ser uma universidade de investigação, capaz de contribuir para o desenvolvimento do conhecimento a um nível global e de integrar o estado da arte do conhecimento nas suas ofertas formativas. Estamos perante uma área de grande sensibilidade, em que a diversidade de paradigmas e culturas de investigação existentes na U.Porto torna difícil e até indesejável a formatação de uma política global e única a este nível: a existência de múltiplas áreas de conhecimento e de lógicas de intervenção significa também a existência de diferentes tipos de contributo para o desenvolvimento do conhecimento, os quais enriquecem a nossa Universidade. É estratégico para a U.Porto reconhecer e estimular tais contributos.

Ainda assim, é realista e prudente, no momento atual e no sentido de assegurar a sustentabilidade da U.Porto, detetar discursos predominantes e as oportunidades que eles configuram. Aqui, parece ser decisiva a capacidade de a U.Porto identificar um conjunto de áreas de investigação de cariz multidisciplinar que atendam às expectativas do seu contexto institucional, e de as desenvolver de forma articulada e cooperativa, não só interna mas também externamente, a um nível regional e internacional.

O trabalho em causa já se iniciou, em estreito diálogo com grupos e unidades de investigação da U.Porto, e considera-se estratégico, para os próximos anos, a capacidade de a Universidade desenvolver um conjunto de áreas chave que possam reforçar o seu impacto social e económico e a sua capacidade de atrair financiamento para atividades de investigação. Obviamente, o potencial da U.Porto nesta área, refletido na produção de investigação excelente e como tal reconhecida, passará pela capacidade de continuar a atrair e motivar investigadores de qualidade e de atrair e integrar estudantes em atividades de investigação. Uma vez mais, será também decisiva a manutenção de um conjunto de capacidades (serviços de apoio e pessoal não docente e não investigador<sup>11</sup>, sistemas de informação e infraestruturas) que suportem o desenvolvimento da investigação na U.Porto.

---

<sup>11</sup> De agora em diante, “Pessoal não docente” ou “trabalhadores não docentes”.

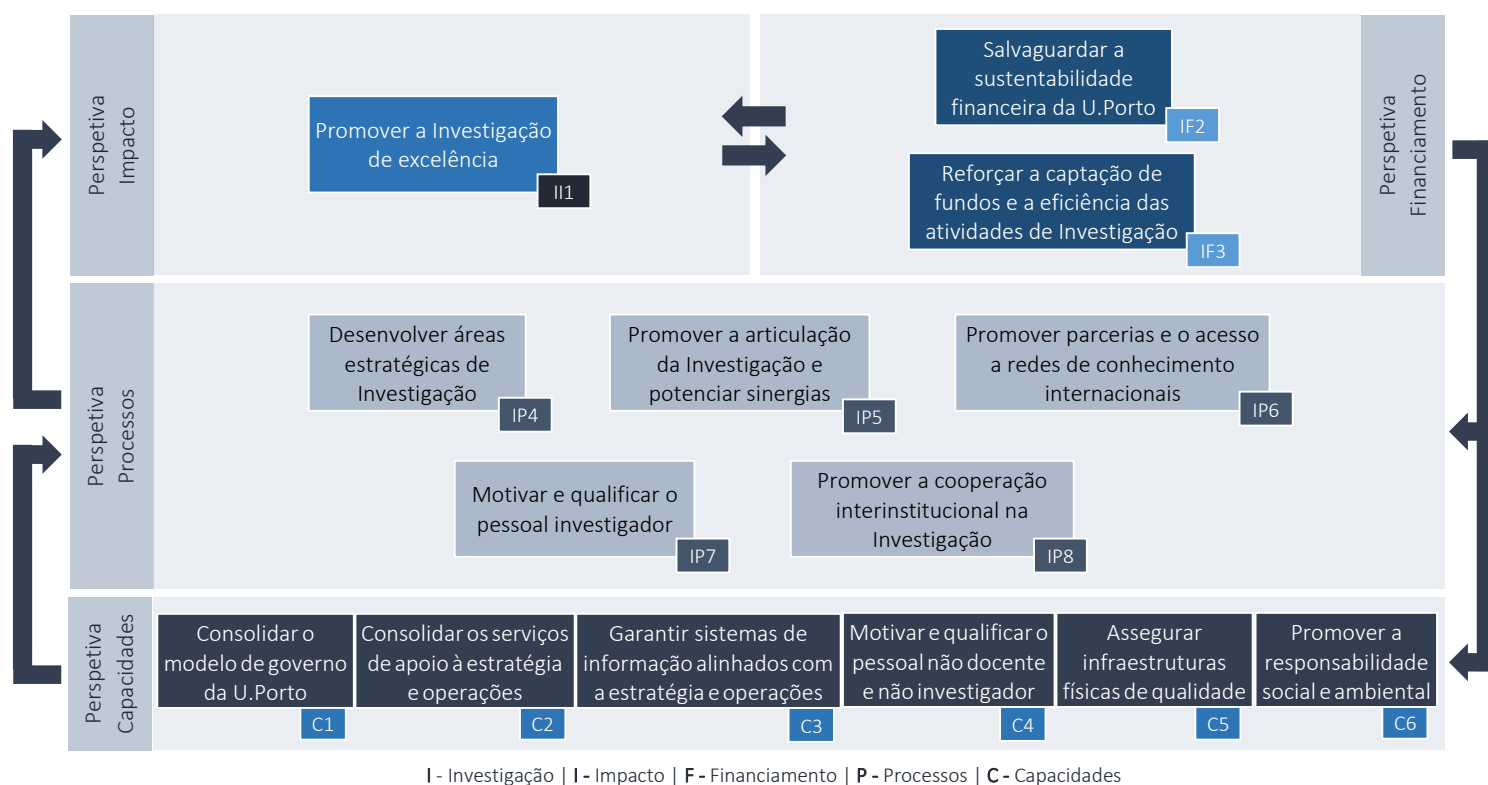


FIGURA 4.

Mapa estratégico para o tema "Investigação"

## Objetivos Estratégicos

Apresenta-se, de seguida, a definição dos objetivos estratégicos com base nas diferentes perspetivas.

### Perspetiva Impacto

#### II1 - Promover a Investigação de excelência

Impacto da investigação científica da U.Porto ao nível da comunidade científica, refletido na publicação de resultados da investigação ou em outras formas de manifestação e reconhecimento, e na respetiva relevância, atentos os mais elevados padrões internacionais.

### Perspetiva Financiamento

#### IF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto

Capacidade de aceder a financiamento que permita sustentar estruturas e processos. No contexto atual, este objetivo envolve, em boa medida, o potencial de obtenção de rendimentos alternativos aos resultantes do Orçamento de Estado.

Trata-se de um objetivo global da U.Porto, e por isso comum aos três temas estratégicos.

#### IF3 - Reforçar a captação de fundos e a eficiência das atividades de Investigação

Capacidade de captação, de forma eficiente, de receitas resultantes de financiamento nacional e internacional a projetos de investigação.

### Perspetiva Processos

#### **IP4 - Desenvolver áreas estratégicas de Investigação**

Em causa está o desenvolvimento de uma política de investigação integrada, baseada nas múltiplas competências existentes na U.Porto e nas oportunidades de valorização do conhecimento e expectativas detetadas na Sociedade.

#### **IP5 - Promover a articulação da Investigação e potenciar sinergias**

Prossecação de uma estratégia concertada entre diferentes unidades de investigação, a qual apresenta vantagens potenciais ao nível da qualidade e impacto da investigação realizada e da racionalização na utilização de recursos.

#### **IP6 - Promover parcerias e o acesso a redes de conhecimento internacionais**

As redes de conhecimento e investigação internacionais constituem-se como instrumentos eficazes para a transferência de conhecimento relevante, para a identificação das tendências internacionais de desenvolvimento e, em geral, potenciam o sucesso da investigação da Universidade.

#### **IP7 - Motivar e qualificar o pessoal investigador**

É responsabilidade da U.Porto criar as condições para que seja promovida a renovação e qualificação do corpo de investigadores e para que estes desenvolvam a sua atividade de investigação de forma empenhada.

#### **IP8 – Promover a cooperação interinstitucional na Investigação**

A U.Porto deve ser capaz de se constituir como um ator interventivo e prestigiado no meio local, regional e nacional, estabelecendo relações de confiança e parceria com instituições de referência no âmbito da Investigação.

### Perspetiva Capacidades

Nesta perspetiva são incluídos objetivos que sustentam o desenvolvimento de processos ao nível dos vários temas estratégicos. Todos estes objetivos são, por isso, transversais aos três temas estratégicos

#### **C1 - Consolidar o modelo de governo da U.Porto**

O modelo de governo da U.Porto conheceu desenvolvimentos consideráveis em anos recentes, resultantes de alterações profundas ao nível do enquadramento legal das Universidades, bem como da opção da U.Porto pelo modelo fundacional. A prioridade nos próximos anos passará pela calibração e consolidação daquele modelo de governo, num contexto de autonomias e equilíbrio relacional entre Faculdades.

#### **C2 - Consolidar os serviços de apoio à estratégia e operações**

Foram consideráveis, em anos recentes, os esforços de enriquecimento e mudança estrutural dos serviços de apoio da U.Porto, a vários níveis. A consolidação do potencial resultante desses esforços é prioridade estratégica para o futuro da Universidade, num contexto de autonomias e equilíbrio no relacionamento interno.

#### **C3 - Garantir sistemas de informação alinhados com a estratégia e operações**

Em causa está um objetivo chave em qualquer organização nos dias de hoje. A U.Porto dispõe atualmente de sistemas infraestruturais consolidados, sendo crucial no futuro o potenciamento dessas infraestruturas, atentas as necessidades específica das diferentes áreas de intervenção da Universidade.

#### **C4 - Motivar e qualificar o pessoal não docente e não investigador**

A U.Porto dispõe atualmente de excelentes recursos humanos de apoio ao ensino e investigação. A motivação e qualificação destes recursos são essenciais para o sucesso da Universidade.

#### **C5 - Assegurar infraestruturas físicas de qualidade**

A U.Porto possui atualmente infraestruturas físicas em geral de muito boa qualidade. A prioridade será a consolidação de procedimentos que permitam a respetiva conservação e sustentabilidade, sem prejuízo dos investimentos de construção e ampliação, que se afigurem pontualmente necessários, e de manutenção preventiva contínua.

#### **C6 - Promover a responsabilidade social e ambiental**

Em causa está o compromisso da U.Porto com a sua comunidade académica, nas dimensões pessoal e social e ambiental. Dada a abrangência do seu conceito poderão estar aqui em causa dimensões e iniciativas comuns a outros objetivos (e.g. EP4, EP8, C4, C5 e IP8).



### Alinhamento entre os princípios orientadores da estratégia e os objetivos estratégicos

Segue-se o alinhamento entre os princípios orientadores da estratégia e os objetivos estratégicos anteriormente definidos:

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Princípios orientadores
Impacto	II1 - Promover a Investigação de excelência	Consolidação de padrões de qualidade Reforço da internacionalização
Financiamento	IF2 - Salvar a sustentabilidade financeira da U.Porto	Racionalização, eficiência e sustentabilidade
	IF3 - Reforçar a captação de fundos e a eficiência das atividades de Investigação	Racionalização, eficiência e sustentabilidade
Processos	IP4 - Desenvolver áreas estratégicas de Investigação	Potenciamento da multidisciplinaridade Cooperação Racionalização, eficiência e sustentabilidade
	IP5 - Promover a articulação da Investigação e potenciar sinergias	Potenciamento da multidisciplinaridade Cooperação Racionalização, eficiência e sustentabilidade
	IP6 - Promover parcerias e o acesso a redes de conhecimento internacionais	Reforço da internacionalização Cooperação
	IP7 - Motivar e qualificar o pessoal investigador	Consolidação de padrões de qualidade Reforço da internacionalização Promoção do desenvolvimento integral
	IP8 - Promover a cooperação interinstitucional na Investigação	Cooperação Reforço da postura de abertura e intervenção Racionalização, eficiência e sustentabilidade

#### QUADRO 3.

Alinhamento entre Objetivos estratégicos e Princípios orientadores, enquadrados no tema “Investigação”

O quadro seguinte apresenta os objetivos estratégicos definidos no âmbito do tema estratégico da Investigação e respetivas métricas para aferição dos resultados obtidos. Reitere-se aqui as ideias apresentadas na nota 10. Em particular, refira-se que no período de discussão do presente documento foi notada a dificuldade em definir métricas que permitam captar a dinâmica de investigação em determinadas áreas de conhecimento (e.g. Belas Artes e algumas Ciências Sociais), devendo ser promovido um processo de reflexão que possa, no futuro, conduzir à conceptualização e operacionalização de tais métricas.

Objetivos Estratégicos	Indicadores	2014	Meta 2020
II1 - Promover a Investigação de excelência	Rácio documentos ISI-WoS e Scopus (SCImago), por doutorado (ETI) (em n-6 a n-2, por média doutorado ETI n-7 a n-3)	ISI-WoS: 9,6 Scopus: 10,4	ISI-WoS: 11,5 Scopus: 12,5
	% documentos ISI-WoS e Scopus (SCImago) no período n-6 a n-2, medido no ano n, entre os 10% mais citados da área	N/D Scopus:12,47%	ISI-WoS: 11% Scopus: 13%
IF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto	% Receitas Próprias do ano	47% 104,4/220,5 M€	48% 115,5/242,5 M€
IF3 - Reforçar a captação de fundos e a eficiência das atividades de Investigação	% Receitas obtidas via financiamento à investigação	11% 23,7/220,5 M€	13% 30,8/242,5 M€
IP4 - Desenvolver áreas estratégicas de Investigação	Montante de financiamento, nacional e internacional, contratualizado via projetos de I&D+i nas áreas estratégicas definidas (em milhões de euros)	8,8	25
IP5 - Promover a articulação da Investigação e potenciar sinergias	% unidades de I&D+i e unidades integradas em Laboratórios Associados classificados pela FCT com pelo menos "Muito Bom"	71%	85% *
IP6 - Promover parcerias e o acesso a redes de conhecimento internacionais	% novos projetos de I&D+i com financiamento internacional	21%	25%
	% novo financiamento internacional contratualizado via projetos de I&D+i	28% 3,4/12,2 M€	35% 9,9/28,4 M€
IP7 - Motivar e qualificar o pessoal investigador	% docentes e investigadores (ETI) da U.Porto integrados em unidades de I&D+i e LA classificados pela FCT com pelo menos "Muito Bom"	34%	50% *
IP8 - Promover a cooperação interinstitucional na Investigação	% novos projetos de I&D+i em consórcio (nacionais e internacionais)	45%	60%

\* Meta dependente da ocorrência de um processo de avaliação da FCT no período em apreço.

#### QUADRO 4.

Balanced Scorecard para o tema "Investigação"

### 5.3. Tema Estratégico “Terceira Missão”

As várias áreas de intervenção da Universidade – Educação e Formação, Investigação e Terceira Missão – não são, como acima se referiu, totalmente separáveis, dado que a prossecução de cada uma delas tem efeitos mais ou menos diretos ao nível das restantes. Tal facto assume especial relevância quando se trata de descrever a estratégia da U.Porto ao nível da denominada “Terceira Missão”. Com efeito, em causa está a capacidade de a Universidade exercer um impacto significativo na Sociedade que a rodeia, algo que obviamente envolve a qualidade e empregabilidade da educação e formação e a excelência da investigação nela conduzidas.

A estas, a ideia de “Terceira Missão” acrescenta a capacidade de valorizar social e economicamente o conhecimento gerado, área em que a U.Porto realizou esforços consideráveis em anos recentes, e que deverá permanecer como prioridade estratégica para o futuro. Refira-se que a capacidade de desenvolver áreas estratégicas de investigação (ver tema estratégico “Investigação”) poderá facilitar esta transformação de conhecimento em valor económico e social. Por outro lado, a relação da U.Porto com instituições, empresas e *Alumni* é, considera-se, área na qual existe margem de progressão considerável, tal como o são as áreas da oferta formativa ao longo da vida e a distância, e da cultura científica e artística e respetiva divulgação.

Saliente-se também o facto de, no atual contexto económico restritivo, já profusamente descrito neste documento, as atividades ao nível da Terceira Missão se poderem constituir como importante fator de sustentabilidade para a U.Porto. Indiscutivelmente, residem aqui várias áreas de grande potencial ao nível da diversificação de receitas, aspeto que a Universidade não está em condições de descurar.

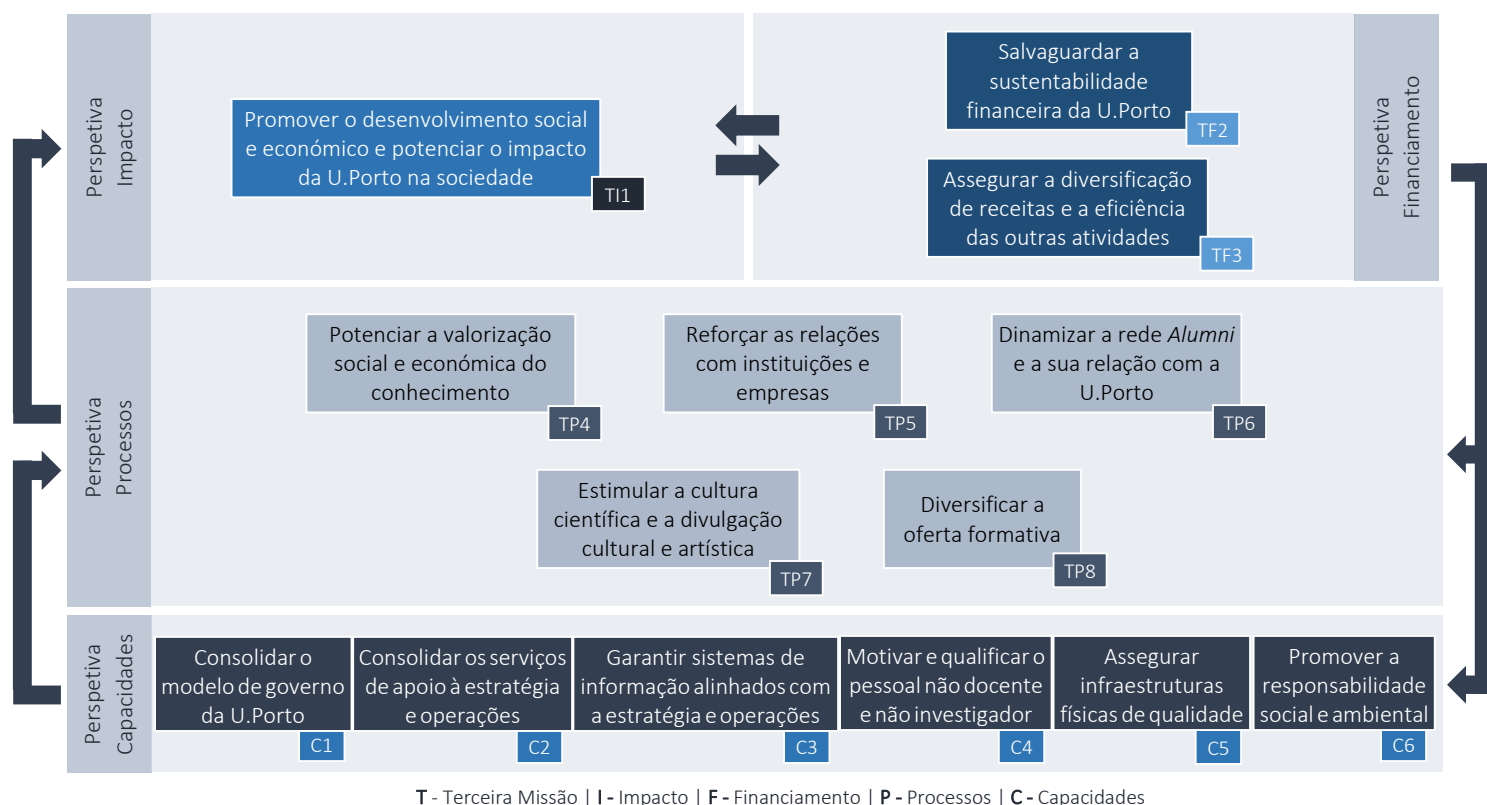


FIGURA 5.

Mapa estratégico para o tema "Terceira Missão"

## Objetivos Estratégicos

Caracterizam-se, de seguida os objetivos estratégicos identificados na figura 5.

### Perspetiva Impacto

#### TI1 - Promover o desenvolvimento social e económico e potenciar o impacto da U.Porto na sociedade

Este objetivo traduz diversas facetas que, em conjunto, configuram a terceira missão de uma universidade: o impacto económico do conhecimento, o desenvolvimento social e cultural e a influência da U.Porto junto do seu meio institucional.

### Perspetiva Financiamento

#### TF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto

Capacidade de aceder a financiamento que permita sustentar estruturas e processos. No contexto atual, este objetivo envolve, em boa medida, o potencial de obtenção de rendimentos alternativos aos resultantes do Orçamento de Estado.

Trata-se de um objetivo global da U.Porto, e por isso comum aos três temas estratégicos.

#### TF3 - Assegurar a diversificação de receitas e a eficiência das outras atividades

Capacidade de captação, de forma eficiente, de receitas resultantes de fontes alternativas às relacionadas com o orçamento de estado, as propinas de ciclos de estudos e o financiamento a projetos de investigação.

### Perspetiva Processos

#### TP4 - Potenciar a valorização social e económica do conhecimento

Capacidade de obtenção de benefícios económicos e sociais, através de práticas estruturadas e sustentadas de transferência do conhecimento gerado.

#### TP5 - Reforçar as relações com instituições e empresas

A U.Porto deve ser capaz de se constituir como um ator interventivo e prestigiado no meio local, regional e nacional, estabelecendo relações de confiança e parceria com empresas e instituições de referência.

#### TP6 - Dinamizar a rede *Alumni* e a sua relação com a U.Porto

As sucessivas gerações de estudantes da U.Porto representam um capital acumulado extremamente significativo. Devem por isso ser desenvolvidas ações e procedimentos que permitam captar os benefícios tangíveis e intangíveis que podem resultar do reforço das relações com a rede *Alumni* da U.Porto.

#### TP7 - Estimular a cultura científica e a divulgação cultural e artística

A U.Porto deve assumir como sua a responsabilidade de promover o desenvolvimento cultural *latu sensu* no seu contexto local, regional e nacional. Este objetivo envolve pois o estabelecimento de práticas sistemáticas de partilha e divulgação do conhecimento, da cultura e da arte.

#### TP8 - Diversificar a oferta formativa

Pretende-se que a oferta formativa da U.Porto seja diversificada no seu conteúdo e forma. Este objetivo envolve aspetos como a educação contínua nas suas várias facetas ou o desenvolvimento do ensino a distância, suportado em novas tecnologias.

Trata-se de um objetivo comum a dois temas estratégicos: Educação e Formação e Terceira Missão.

### Perspetiva Capacidades

Nesta perspetiva são incluídos objetivos que sustentam o desenvolvimento de processos ao nível dos vários temas estratégicos. Todos estes objetivos são, por isso, transversais aos três temas estratégicos

#### C1 - Consolidar o modelo de governo da U.Porto

O modelo de governo da U.Porto conheceu desenvolvimentos consideráveis em anos recentes, resultantes de alterações profundas ao nível do enquadramento legal das Universidades, bem como da opção da U.Porto pelo modelo fundacional. A prioridade nos próximos anos passará pela calibração e consolidação daquele modelo de governo, num contexto de autonomias e equilíbrio relacional entre Faculdades.

#### C2 - Consolidar os serviços de apoio à estratégia e operações

Foram consideráveis, em anos recentes, os esforços de enriquecimento e mudança estrutural dos serviços de apoio da U.Porto, a vários níveis. A consolidação do potencial resultante desses esforços é prioridade estratégica para o futuro da Universidade, num contexto de autonomias e equilíbrio no relacionamento interno.

#### C3 - Garantir sistemas de informação alinhados com a estratégia e operações

Em causa está um objetivo chave em qualquer organização nos dias de hoje. A U.Porto dispõe atualmente de sistemas infraestruturais consolidados, sendo crucial no futuro o potenciamento dessas infraestruturas, atentas as necessidades específicas das diferentes áreas de intervenção da Universidade.

#### C4 - Motivar e qualificar o pessoal não docente e não investigador

A U.Porto dispõe atualmente de excelentes recursos humanos de apoio ao ensino e investigação. A motivação e qualificação destes recursos são essenciais para o sucesso da Universidade.

#### C5 - Assegurar infraestruturas físicas de qualidade

A U.Porto possui atualmente infraestruturas físicas em geral de muito boa qualidade. A prioridade será a consolidação de procedimentos que permitam a respetiva conservação e sustentabilidade, sem prejuízo dos investimentos de construção e ampliação, que se afigurem pontualmente necessários, e de manutenção preventiva contínua.

#### C6 - Promover a responsabilidade social e ambiental

Em causa está o compromisso da U.Porto com a sua comunidade académica, nas dimensões pessoal e social e ambiental. Dada a abrangência do seu conceito poderão estar aqui em causa dimensões e iniciativas comuns a outros objetivos (e.g. EP4, EP8, C4, C5 e IP8).

## Alinhamento entre os princípios orientadores da estratégia e os objetivos estratégicos

Apresenta-se no quadro 5 o alinhamento dos objetivos anteriores aos princípios orientadores da estratégia da Universidade:

Perspetivas	Objetivos estratégicos	Princípios orientadores
Impacto	TI1 - Promover o desenvolvimento social e económico e potenciar o impacto da U.Porto na sociedade	Consolidação de padrões de qualidade Promoção do desenvolvimento integral Reforço da postura de abertura e intervenção
Financiamento	TF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto	Racionalização, eficiência e sustentabilidade
	TF3 - Assegurar a diversificação de receitas e a eficiência das outras atividades	Reforço da postura de abertura e intervenção Racionalização, eficiência e sustentabilidade
Processos	TP4 - Potenciar a valorização social e económica do conhecimento	Consolidação de padrões de qualidade Reforço da postura de abertura e intervenção Racionalização, eficiência e sustentabilidade
	TP5 - Reforçar as relações com instituições e empresas	Cooperação Reforço da postura de abertura e intervenção Racionalização, eficiência e sustentabilidade
	TP6 - Dinamizar a rede <i>Alumni</i> e a sua relação com a U.Porto	Cooperação Reforço da postura de abertura e intervenção Racionalização, eficiência e sustentabilidade
	TP7 - Estimular a cultura científica e a divulgação cultural e artística	Potenciamento da multidisciplinaridade Promoção do desenvolvimento integral Reforço da postura de abertura e intervenção
	TP8 - Diversificar a oferta formativa	Promoção do desenvolvimento integral Racionalização, eficiência e sustentabilidade

### QUADRO 5.

Alinhamento entre Objetivos estratégicos e Princípios orientadores, enquadrados no tema “Terceira Missão”

Após a definição de objetivos evidenciam-se os respetivos indicadores de medida:

Objetivos Estratégicos	Indicadores	2014	Meta 2020
TI1 - Promover o desenvolvimento social e económico e potenciar o impacto da U.Porto na sociedade	Nº participantes em atividades organizadas pela U.Porto	154.740	300.000
	% proveitos obtido via prestações de serviços	5,7%	7%
TF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto	% Receitas Próprias do ano	47% 104,4/220,5 M€	48% 115,5/242,5 M€
TF3 - Assegurar a diversificação de receitas e a eficiência das outras atividades	% Outras Receitas	19% 42,9/220,5 M€	18% 43,4/242,5 M€
TP4 - Potenciar a valorização social e económica do conhecimento	Nº patentes nacionais e internacionais ativas	154	200
	Nº postos de trabalho existentes no UPTEC (em 31 de dezembro do ano n)	1.763	2.800
TP5 - Reforçar as relações com empresas e instituições	Proveitos obtidos via donativos, patrocínios e legados (em milhares de euros)	394	470
	% novos projetos de I&D+i em parceria com empresas	20%	25%
TP6 - Dinamizar a rede <i>Alumni</i> e a sua relação com a U.Porto	Nº inscritos no portal <i>Alumni</i>	N/A*	120.000
TP7 - Estimular a cultura científica e a divulgação cultural e artística	Nº publicações científicas e pedagógicas da U.Porto Edições	9	30
	Nº visitantes dos museus da U.Porto	19.500	100.000
TP8 - Diversificar a oferta formativa	Nº módulos pertencentes a cursos não conferentes de grau com conteúdos <i>online</i>	250	500

\* Novo indicador definido no âmbito da preparação do Plano Estratégico U.Porto 2020. Valor histórico de 2014 não disponível ou não aplicável.

#### QUADRO 6.

*Balanced Scorecard* para o tema “Terceira Missão”

Os mapas estratégicos anteriores, relativos aos três temas estratégicos, podem ser englobados no mapa estratégico global para a U.Porto apresentado de seguida.

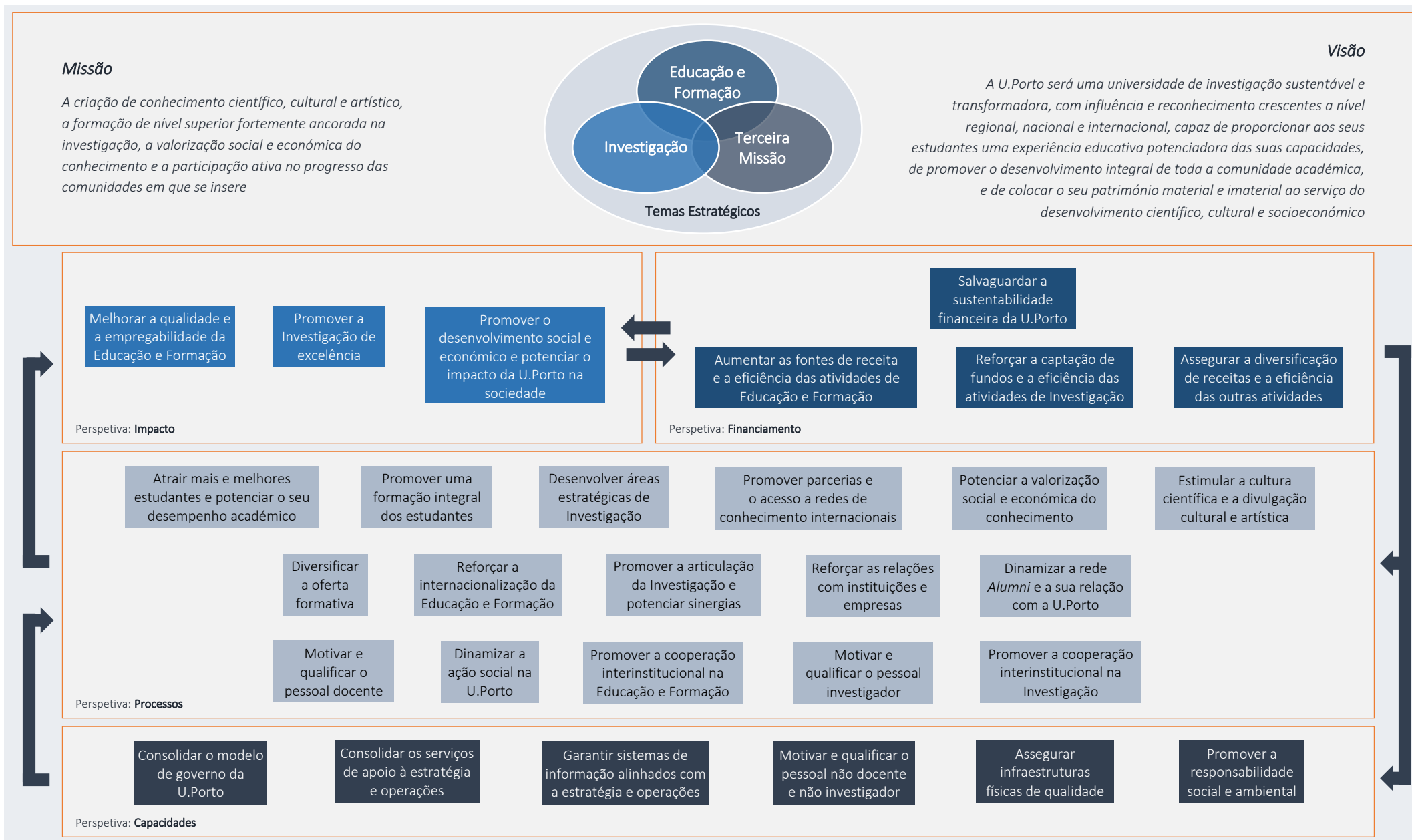


FIGURA 6.  
Mapa estratégico global



## 5.4. Iniciativas a desenvolver pela U.Porto no período 2016-2020

### Tema Estratégico "Educação e Formação "

#### E11 - Melhorar a qualidade e a empregabilidade da Educação e Formação

Rever oferta formativa nos vários ciclos de estudos.

Revisitar conteúdos formativos, reforçando a componente multidisciplinar e multicultural e o pensamento crítico.

Promover e consolidar os mecanismos e processos de avaliação externa e interna dos ciclos de estudos numa lógica de melhoria contínua.

Incentivar ligações com entidades externas ao nível de dissertações e estágios/projetos curriculares.

Desenvolver mecanismos de aferição das necessidades do mercado de trabalho, e de adaptação a essas necessidades.

Desenvolver ações e iniciativas de preparação e aproximação dos estudantes ao mercado de trabalho, nacional e internacional.

Promover o aproveitamento das redes de *alumni* expatriados para apoiar os novos deslocados e para promover parcerias com empresas e instituições internacionais.

Apoiar o desenvolvimento de competências na área do empreendedorismo.

Elaborar relatório anual sobre o desempenho da U.Porto e consolidar uma política de análise sistemática de indicadores dos *rankings* internacionais no sentido de promover a melhoria contínua das atividades.

Dar continuidade ao processo de avaliação institucional da U.Porto.

#### EF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto

#### EF3 - Aumentar as fontes de receita e a eficiência das atividades de Educação e Formação

Manter intervenção ativa a um nível político, no domínio do financiamento global das universidades via contratos-programa plurianuais.

Desenvolver uma política articulada de definição de propinas ao nível da U.Porto

Fortalecer a oferta para "novos públicos" (1ºC para M23, 2ºC e 3º e formação contínua para profissionais já integrados no mercado de trabalho).

Consolidar o serviço de apoio à elaboração de candidaturas e captação de projetos.

#### EP4 - Atrair mais e melhores estudantes e potenciar o seu desempenho académico

Estudar, com base em boas práticas internacionais e com necessário alinhamento nacional, os níveis pedagogicamente adequados de rácio estudantes/docentes/não docentes.

Promover modelos educativos que atendam aos desafios pedagógicos: "Processos de Ensino / Aprendizagem / Avaliação", "Ambientes de Aprendizagem" e "Tecnologias Educativas".

Garantir condições para o bom funcionamento dos cursos, ao nível dos conselhos pedagógicos, direções de cursos e serviços de apoio.

Valorizar oferta de UCs optativas.

Garantir a disponibilização atempada e a atualização da informação sobre a oferta formativa da U.Porto na Internet, em português e inglês.

Estimular o desenvolvimento de UCs e de métodos de ensino e de avaliação que promovam uma formação diversificada em termos de competências científicas e pessoais.

Promover trabalho autónomo e cooperativo dos estudantes.

Potenciar ligação entre investigação e formação.

Apoiar e expandir os programas de iniciação à investigação e de captação de jovens talentos para a investigação (e.g. IJUP).

Monitorizar e avaliar os casos de risco de abandono ou insucesso escolar.

Desenvolver mecanismos que permitam reconhecer/premiar os melhores estudantes.

**EP5 - Reforçar a internacionalização da Educação e Formação**

- Promover o reconhecimento de qualidade da oferta formativa a nível internacional.
- Promover uma estratégia de divulgação internacional eficaz da oferta formativa da U.Porto em português e inglês.
- Fortalecer a oferta integrada de UCs em línguas estrangeiras, criando, sempre que isso se justifique, turmas em Português e em Inglês nas mesmas UCs para responder simultaneamente às exigências dos estudantes da CPLP e dos anglófonos.
- Potenciar competências na língua inglesa dos docentes.
- Potenciar competências na língua inglesa do pessoal não docente.
- Reforçar carácter bilingue (português e inglês) da informação relevante na U.Porto (e.g. sistemas de informação, regulamentos, sinalética).
- Realização de programas de formação especificamente dirigidos a estudantes da CPLP.
- Reforçar estrutura de apoio a estudantes da CPLP.
- Fortalecer a internacionalização, e.g., ao nível da mobilidade discente, de curricula com reconhecimento e orientação internacionais, e do fortalecimento de acordos/programas conjuntos.
- Desenvolver mecanismos de reforço da empregabilidade em contexto internacional.

**EP6 - Promover uma formação integral dos estudantes**

- Estimular o desenvolvimento de UCs e de métodos de ensino e de avaliação que promovam uma formação diversificada em termos de competências científicas e pessoais.
- Promover sinergias entre ciclos de estudos existentes, nomeadamente potenciando a interdisciplinaridade das formações em áreas complementares.
- Revisitar conteúdos formativos, reforçando a componente multidisciplinar e multicultural e o pensamento crítico.
- Promover a articulação da oferta de formação em competências transversais e instituir mecanismos que motivem a participação dos estudantes.
- Organizar encontros multidisciplinares, que envolvam as várias Faculdades (docentes, estudantes e pessoal não docente).
- Promover e estimular programas e ações que motivem a participação da comunidade académica em ações de voluntariado.
- Promover a prática desportiva informal pelos estudantes.
- Promover o aproveitamento de sinergias e espaços desportivos disponíveis e o estabelecimento de protocolos com outras entidades.
- Promover, através do Conselho Pedagógico de cada Faculdade, a dinamização, apoio, reconhecimento e regulação das atividades desportivas dos estudantes.

**EP7 - Diversificar a oferta formativa**

- Fortalecer a oferta para “novos públicos” (1<sup>o</sup>C para M23, 2<sup>o</sup>C e 3<sup>o</sup> e formação contínua para profissionais já integrados no mercado de trabalho).
- Dinamizar a formação não conferente de grau.
- Promover a formação ao longo da vida, apoiando a preparação de candidaturas a programas em vigor.
- Dinamizar a oferta de programas de formação a distância, apoiando a preparação de candidaturas a programas em vigor.
- Desenvolver MOOCs e outras tecnologias educativas na educação contínua e conferente de grau.
- Promover projetos inovadores e transversais na U.Porto de educação formal e não formal.
- Alargar a oferta dos *e-learning* cafés da U.Porto.

**EP8 - Motivar e qualificar o pessoal docente**

- Manter intervenção ativa a um nível político no âmbito do Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU), promovendo a integração da gestão de carreiras com a governação das Instituições de Ensino Superior (IES).
- Definir normas enquadradoras da atividade do Professor Universitário, no quadro do ECDU.
- Promover condições para a contratação e progressão na carreira de pessoal docente, promovendo assim a renovação e motivação do corpo docente da U.Porto.
- Promover o apoio e a formação pedagógica dos docentes.
- Potenciar competências na língua inglesa dos docentes.
- Apoiar práticas/políticas de valorização curricular das competências pedagógicas.
- Promover e consolidar os mecanismos e processos de avaliação externa e interna dos ciclos de estudos numa lógica de melhoria contínua.
- Rever os modelos de avaliação de desempenho dos docentes.
- Promover, reconhecer, premiar e divulgar a excelência de práticas pedagógicas na U.Porto.

**EP8 - Motivar e qualificar o pessoal docente (Continuação)**

Desenvolver mecanismos de aferição do grau de satisfação dos colaboradores da U.Porto.

Incentivar participação de *post-docs* em atividades de docência.

Dinamizar o relacionamento horizontal na U.Porto, através da organização de iniciativas transversais (e.g. Congresso da Universidade do Porto).

**EP9 - Dinamizar a ação social na U.Porto**

Consolidar o mecanismo do fundo social de emergência no sentido de apoiar estudantes com dificuldades económicas pontuais e/ou não apoiados ao abrigo do Regulamento de Atribuição de Bolsas de Estudo.

Criar e dinamizar a Bolsa de Colaboradores, com o objetivo de apoiar os estudantes através da sua participação nas atividades, projetos e ações das Faculdades e dos Serviços Autónomos da U.Porto.

Consolidar a oferta aos estudantes ao nível da saúde.

Desenvolver iniciativas no sentido da integração e bem-estar social dos estudantes.

Reforçar a oferta de alimentação na U.Porto.

Intervir nos edifícios dos Serviços de Ação Social da U.Porto (SASUP) para assegurar a qualidade e aumento da oferta dos serviços.

Reforçar a oferta de alojamento na U.Porto, bem como reformular as residências para disponibilizar mais espaços de convívio facilitadores da integração académica.

Melhorar o acompanhamento permanente e reforçar a oferta de instalações adaptadas a estudantes com necessidades especiais.

**EP10 - Promover a cooperação interinstitucional na Educação e Formação**

Manter intervenção ativa a um nível político, no domínio da racionalização da rede de ensino superior, nomeadamente na prossecução de consórcios.

Participar ativamente e concretizar ações no quadro do protocolo do consórcio UNorte.pt.

Promover e concretizar ações no quadro do protocolo do consórcio CRUSOE, que envolve as IES do Norte e Centro de Portugal e as IES espanholas da Galiza, de Castela e Leão e das Astúrias.

Promover contactos e parcerias com instituições internacionais de referência e dar a conhecer as valências da U.Porto em áreas de excelência.

Dar continuidade à organização dos Cursos de Mar no âmbito do projeto da Universidade Itinerante do Mar.

Rever e melhorar os instrumentos enquadramentos de colaborações intra e interinstitucionais.

Incentivar ligações com entidades externas ao nível de dissertações e estágios/projetos curriculares

Desenvolver mecanismos de aferição das necessidades do mercado de trabalho, e de adaptação a essas necessidades.

Desenvolver ações e iniciativas de preparação e aproximação dos estudantes ao mercado de trabalho, nacional e internacional.

Desenvolver a cooperação com o Consórcio “Maior Empregabilidade”, que congrega todas as IES.

## Tema Estratégico "Investigação"

### II1 - Promover a Investigação de excelência

Manter intervenção ativa a um nível político, no sentido do fortalecimento do papel das universidades em temas de investigação.

Apoiar o desenvolvimento de grandes projetos científicos, de grande visibilidade.

Estimular a investigação de qualidade desenvolvida na U.Porto.

Promover o aumento do número e qualidade das publicações científicas.

Disponibilizar informação sobre recursos disponíveis na U.Porto ao serviço da Investigação.

Definir normas enquadradoras e critérios relativos à participação de investigadores e docentes em atividades de investigação, independentemente das estruturas em que se enquadrem, no sentido de promover articulação e sinergias entre investigadores e unidades de investigação, e dando cumprimento ao Artigo 61º dos Estatutos da U.Porto.

Elaborar relatório anual sobre o desempenho da U.Porto e consolidar uma política de análise sistemática de indicadores dos *rankings* internacionais no sentido de promover a melhoria contínua das atividades.

Dar continuidade ao processo de avaliação institucional da U.Porto.

### IF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto

#### IF3 - Reforçar a captação de fundos e a eficiência das atividades de Investigação

Manter intervenção ativa a um nível político, no domínio do financiamento global das universidades via contratos-programa plurianuais.

Manter intervenção ativa a um nível político, no sentido do fortalecimento do papel das universidades em temas de financiamento à investigação.

Privilegiar as relações com as agências de financiamento, assumindo uma atitude mais proactiva.

Prestar apoio à elaboração de candidaturas e captação de projetos através da Unidade de Projetos.

Criar um Balcão da U.Porto para fornecimento de serviços ao exterior.

Procurar financiamento no exterior da U.Porto.

Desenvolver e apoiar projetos específicos com vista à sustentabilidade financeira da U.Porto.

### IP4 - Desenvolver áreas estratégicas de Investigação

Identificar e apoiar o desenvolvimento de áreas estratégicas de investigação.

Apoiar o desenvolvimento de grandes projetos científicos, de grande visibilidade.

Desenvolver e apoiar projetos específicos com vista à sustentabilidade financeira da U.Porto.

### IP5 - Promover a articulação da Investigação e potenciar sinergias

Revisitar o modelo organizativo das atividades de investigação da Universidade do Porto com vista a analisar o interesse e viabilidade da constituição de unidades orgânicas de investigação, tanto oriundas de entidades externas já existentes, de que a U.Porto é associada, como potencialmente provenientes de grupos internos à Universidade, em ambos os casos nos termos do Artº 14º e Artº 85º nº 1 c) e nº 2 dos Estatutos da U.Porto, articulados com o Artº 11º do Decreto-Lei nº 96/2009.

Avaliar, à luz dos princípios da legalidade, operacionalidade, proporcionalidade e finalidade, as condições para a implementação de um processo de consolidação orçamental com as estruturas pertencentes ao perímetro de consolidação da U.Porto.

Organizar informação sobre recursos disponíveis na U.Porto ao serviço da Investigação, utilizando-a em esforços de aproveitamento de sinergias e de racionalização.

Criar um Parque Virtual de Equipamento Científico onde estarão enumerados os equipamentos ao serviço de todas as Unidades de Investigação na U.Porto.

Definir protocolos enquadradores da atividade de recursos humanos da U.Porto nas associações de interface de que a U.Porto é associada, e que se mantenham como tal, dando cumprimento ao artigo 60.º dos Estatutos da U.Porto.

Definir normas enquadradoras e critérios relativos à participação de investigadores e docentes em atividades de investigação, independentemente das estruturas em que desenvolvam o seu trabalho, no sentido de promover a excelência da investigação e dando cumprimento ao Artigo 61º dos Estatutos da U.Porto.

Analisar e racionalizar a participação em entidades externas.

Apoiar e acompanhar os centros de competências.

### IP6 - Promover parcerias e o acesso a redes de conhecimento internacionais

Promover o reforço da participação em programas de cooperação com universidades estrangeiras prestigiadas.

Intensificar as ações de colaboração com redes e associações de IES estrangeiras em regiões estratégicas.

Promover colaborações com associações de interesse estratégico.

**IP7 - Motivar e qualificar o pessoal investigador**

Manter intervenção ativa a um nível político no âmbito do ECDU, promovendo a integração da gestão de carreiras com a governação das IES.

Promover incentivos à Investigação (financeiros e não financeiros).

Promover ações que contrariem a diminuição de bolsas de investigação.

Potenciar ligação entre formação e investigação.

Apoiar e expandir os programas de iniciação à investigação e de captação de jovens talentos para a investigação (e.g. IJUP).

Desenvolver iniciativas no sentido de trazer à U.Porto especialistas em áreas de referência (e.g. *Distinguished lectures series*)

Rever os modelos de avaliação de desempenho dos docentes.

Desenvolver mecanismos de aferição do grau de satisfação dos colaboradores da U.Porto.

Dinamizar o relacionamento horizontal na U.Porto, através da organização de iniciativas transversais (e.g. Congresso da Universidade do Porto).

**IP8 - Promover a cooperação interinstitucional na Investigação**

Manter intervenção ativa a um nível político, no domínio da racionalização da rede de ensino superior, nomeadamente na prossecução de consórcios.

Participar ativamente e concretizar ações no quadro do protocolo do consórcio UNorte.pt.

Participar no processo de desenvolvimento da parceria da plataforma inter-regional Noroeste Global.

Promover e concretizar ações no quadro do protocolo do consórcio CRUSOE, que envolve as IES do Norte e Centro de Portugal e as IES espanholas da Galiza, de Castela e Leão e das Astúrias.

Promover contactos e parcerias com instituições internacionais de referência e dar a conhecer as valências da U.Porto em áreas de excelência.

Dar continuidade à organização dos Cursos de Mar no âmbito do projeto da Universidade Itinerante do Mar.

Rever e melhorar os instrumentos enquadradores de colaborações intra e interinstitucionais.

Incentivar ligações com entidades externas ao nível de dissertações e estágios/projetos curriculares.

## Tema Estratégico "Terceira Missão"

<b>TI1 - Promover o desenvolvimento social e económico e potenciar o impacto da U.Porto na sociedade</b>
Reforçar o envolvimento com a sociedade, nomeadamente com os seus agentes decisores, tendo em vista a definição e implementação de políticas de desenvolvimento económico e social.
Dinamizar a prestação de serviços à comunidade.
Apoiar a inovação e o empreendedorismo social.
Promover ações de sensibilização para práticas de voluntariado enquanto instrumento de intervenção social, bem como exercício de cidadania.
Consolidar programas e ações que permitam, de forma consistente e estruturada, a participação da comunidade académica em ações de voluntariado.
Fomentar o envolvimento com o tecido empresarial e a sociedade civil nos domínios da cultura e desporto.
Apoiar a promoção da prática desportiva formalizada, incluindo a participação de equipas representativas da U.Porto em campeonatos nacionais e internacionais.
Organizar ou coorganizar (nomeadamente com a Federação Académica do Porto, Câmaras Municipais, Coletividades ou outras entidades) atividades físicas ou desportivas que envolvam a sociedade civil, para além da comunidade académica.
Otimizar a presença <i>web</i> das entidades constitutivas da U.Porto.
Reposicionar a marca "Universidade do Porto".
Aproximar a marca "Universidade do Porto" dos principais públicos-alvo com base em três vetores de atuação: Relacionamento, Confiança na marca e Emoção e afetividade.
Elaborar o primeiro relatório de sustentabilidade da U.Porto.
Definir um conjunto de indicadores nas diversas dimensões da sustentabilidade e garantir a sua monitorização.
Elaborar relatório anual sobre o desempenho da U.Porto e consolidar uma política de análise sistemática de indicadores dos <i>rankings</i> internacionais no sentido de promover a melhoria contínua das atividades.
Dar continuidade ao processo de avaliação institucional da U.Porto.

<b>TF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto</b>
<b>TF3 - Assegurar a diversificação de receitas e a eficiência das outras atividades</b>
Promover intervenção ativa a um nível político, no domínio do financiamento complementar à Fundação U.Porto via contratos-programa plurianuais, desde logo via o contrato-programa quinquenal assinado em 2009 (e de nula execução até ao momento), nos termos do Artigo 136º do RJIES e do Artigo 5º do Decreto-Lei nº 96/2009.
Consolidar o serviço de apoio à elaboração de candidaturas e captação de projetos.
Criar um catálogo de prestações de serviços da U.Porto e divulgá-lo adequadamente.
Promover iniciativas com vista à captação de fundos ( <i>fundraising</i> ).
Incrementar a receita gerada pelas patentes.
Promover a rentabilização do património imóvel não estratégico através da sua alienação, cedência de direito de superfície ou arrendamento.
Rever todos os contratos, acordos ou protocolos de cedência aplicando o princípio da onerosidade.

<b>TP4 - Potenciar a valorização social e económica do conhecimento</b>
Desenvolver a atividade da U.Porto Inovação.
Privilegiar a inovação e o empreendedorismo através da U.Porto Inovação e UPTEC.
Organizar a Mostra de Inovação U.Porto (a par da atual Mostra da U.Porto).
Desenvolver o Observatório de Inovação e Empreendedorismo, que passará, também, pela criação de um sistema de informação caracterizador do que se faz nesta área no âmbito do ecossistema U.Porto.
Desenvolver o projeto <i>RoadStar</i> , procurando reforçar a notoriedade e imagem das estruturas de apoio à inovação e empreendedorismo da U.Porto.
Promover a organização da Spie UP - Semana da Promoção da Inovação e Empreendedorismo da U.Porto.
Promover anualmente a realização do iUP25K - Concurso de Ideias de Negócio da U.Porto.
Calibrar a interface com entidades ligadas ao financiamento de <i>start-ups</i> .
Simplificar o regulamento <i>Spin-off</i> U.Porto.
Apoiar organismos e iniciativas ligadas ao empreendedorismo no seio da U.Porto.
Apoiar iniciativas <i>bottom-up</i> (desenvolvidas a partir de estruturas de base estudantil).
Reforçar ligação ao meio empresarial através de sessões A2B ( <i>Academia to Business</i> ) e de outras iniciativas que representem uma mais-valia para a Universidade (e.g. Programa Spider e o <i>Advisory Innovation Board</i> ).
Promover projetos de incubação no âmbito da UPTEC.

**TP5 - Reforçar as relações com instituições e empresas**

Manter intervenção ativa a um nível político, no domínio da racionalização da rede de ensino superior, nomeadamente na prossecução de consórcios.

Participar ativamente e concretizar ações no quadro do protocolo do consórcio UNorte.pt.

Promover e concretizar ações no quadro do protocolo do consórcio CRUSOE, que envolve as IES do Norte e Centro de Portugal e as IES espanholas da Galiza, de Castela e Leão e das Astúrias.

Reforçar ligação ao meio empresarial através de sessões A2B (*Academia to Business*) e de outras iniciativas que representem uma mais-valia para a Universidade (e.g. Programa *Spider* e o *Advisory Innovation Board*).

Apoiar a incubação, sendo crítico definir um projeto conjunto com as principais linhas orientadoras da estratégia.

Promover iniciativas com vista à captação de fundos junto de instituições e empresas.

**TP6 - Dinamizar a rede *Alumni* e a sua relação com a U.Porto**

Dinamizar o sistema de informação de suporte à gestão de informação dos antigos estudantes.

Promover a ligação de portais *Alumni* existentes na U.Porto.

Promover, com base nas plataformas eletrónicas, ações dirigidas aos *Alumni*.

Articular iniciativas *Alumni* no âmbito da U.Porto.

Reforçar a interação *online* e o relacionamento social (promoção de eventos).

Dinamizar a rede de Embaixadores da U.Porto.

Promover iniciativas com vista à captação de fundos junto dos *Alumni*.

**TP7 - Estimular a cultura científica e a divulgação cultural e artística**

Reforçar as ligações a instituições culturais da cidade e do Norte de Portugal.

Promover atividades dos grupos de extensão cultural.

Apoiar a criação e o desenvolvimento do Museu da U.Porto.

Apoiar a inauguração de um Museu Digital da U.Porto.

Promover iniciativas de preservação da memória da U.Porto.

Organizar estruturas e divulgar as atividades de natureza científica, museológica e artística.

Reforçar iniciativas de cariz cultural que envolvam a promoção da língua portuguesa.

Desenvolver iniciativas no sentido da inclusão do património material e imaterial da U.Porto em roteiros de cariz cultural.

Apoiar a atividade da U.Porto Edições (e.g. dinamização do Conselho Científico e Editorial, criação de bolsa de peritos).

Participar em Feiras do Livro nacionais e internacionais.

Contratualizar novas plataformas de disponibilização eletrónica das obras.

Integrar os servidores Aleph e criar um catálogo único das bibliotecas.

Dinamizar iniciativas de cariz editorial e de distribuição de livros no âmbito dos países de língua portuguesa.

Manter e reforçar as ações culturais no âmbito dos estudantes Erasmus e da cooperação internacional.

Dar continuidade à organização de programas de dinamização e divulgação científica, cultural e artística (e.g. Mostra da U.Porto e Universidade Júnior).

Organizar *workshops* e serviços educativos para crianças e adolescentes, e promover ações nas escolas do ensino básico e secundário.

Organizar encontros multidisciplinares e atividades culturais que envolvam as várias Faculdades (docentes, estudantes e pessoal não docente).

Promover um programa consistente de “Música na Universidade”, incluindo uma Orquestra Académica da Universidade aberta à participação dos membros da comunidade.

**TP8 - Diversificar a oferta formativa**

Fortalecer a oferta para “novos públicos” (1ºC para M23, 2ºC e 3º e formação contínua para profissionais já integrados no mercado de trabalho).

Dinamizar a formação não conferente de grau.

Promover a formação ao longo da vida, apoiando a preparação de candidaturas a programas em vigor.

Dinamizar a oferta de programas de formação a distância, apoiando a preparação de candidaturas a programas em vigor.

Desenvolver MOOCs e outras tecnologias educativas na educação contínua e conferente de grau.

Promover projetos inovadores e transversais na U.Porto de educação formal e não formal.

Alargar a oferta dos *e-learning* cafés da U.Porto.

## Capacidades (Perspetiva BSC comum ao três temas estratégicos)

### C1 - Consolidar o modelo de governo da U.Porto

- Promover e negociar com o Governo o aprofundamento do regime fundacional.
- Manter participação ativa nas atividades do CRUP no sentido de definir uma agenda política junto do governo ao nível do modelo de autonomia e governação das IES.
- Promover uma análise ao modelo de organização estatutária da U.Porto e implementar medidas no sentido da melhoria e acompanhamento da eficiência desse modelo.
- Promover um estudo sobre regime fundacional comparado das Universidades Europeias.
- Promover ações, junto de e em conjunto com os diretores de Faculdades, tendentes a criar agrupamentos de Faculdades e/ou departamentos transversais às Faculdades, que potenciem efeitos de multidisciplinaridade atualmente reconhecidos como essenciais para o desenvolvimento científico, cultural e socioeconómico.
- Rever todos os protocolos com entidades em que docentes e investigadores da U.Porto participam e visitar a potencial integração dos Institutos de Investigação com as diversas Faculdades.
- Desenvolver esforços no sentido de clarificar, eventualmente corrigindo, a formulação do Artigo 7º do Decreto-Lei nº 96/2009, relativo à estrutura de endividamento da U.Porto, e garantir o respetivo cumprimento.
- Procurar consensualizar um modelo de repartição orçamental que tenha em conta critérios independentes e objetivos reconhecidos nacional e internacionalmente, no respeito pela diversidade da atividade universitária.

### C2 - Consolidar os serviços de apoio à estratégia e operações

- Clarificação do modelo de serviços de apoio às atividades operacionais, nomeadamente através da consolidação do perímetro de intervenção e do modo de funcionamento dos SPUP.
- Criar uma *task-force* responsável pela identificação, análise e eliminação dos “custos de contexto” resultantes da burocracia interna da U.Porto.
- Consolidar o Serviço de Instalações e Infraestruturas e implementar a unidade de apoio à manutenção e à coordenação da contratação de projetos e empreitadas.
- Consolidar o serviço de compras e gestão de contratos.

### C3 - Garantir sistemas de informação alinhados com a estratégia e operações

- Assegurar a qualidade e segurança do sistema de informação da U.Porto.
- Incrementar a inovação tecnológica e a interoperabilidade do sistema de informação da U.Porto.
- Desenvolver o Sistema de *Business Intelligence* para a U.Porto (Projeto BI4UP).
- Densificar o suporte tecnológico à gestão da investigação, consolidando as funcionalidades existentes no SIGARRA.
- Reforçar e harmonizar as soluções para a gestão administrativa de processos e documentos.
- Desenvolver o sistema de arquivo da U.Porto.
- Consolidar os repositórios da U.Porto.
- Integrar os servidores Aleph e criar um catálogo único das bibliotecas.
- Reforçar as infraestruturas tecnológicas da U.Porto (centros de dados, *cloud* privada, *clouds* públicas)
- Criar um serviço de correio eletrónico unificado na U.Porto.
- Reforçar os níveis de segurança dos serviços existentes.
- Acompanhar e avaliar a implementação das novas tendências no domínio do *software* opensource.
- Apostar no reforço das tecnologias educativas na educação contínua e conferente de grau.

### C4 - Motivar e qualificar o pessoal não docente e não investigador

- Promover iniciativas que fomentem o bem-estar e a produtividade no trabalho
- Organizar encontros multidisciplinares e atividades culturais que envolvam as várias Faculdades (docentes, estudantes e pessoal não docente).
- Dinamizar o relacionamento horizontal na U.Porto, através da organização de iniciativas transversais (e.g. Congresso da Universidade do Porto).
- Melhorar processos de comunicação interna sobre a realidade da U.Porto.
- Facilitar e regulamentar a mobilidade do pessoal não docente entre unidades constitutivas da U.Porto, de forma a aumentar o nível de satisfação e bem-estar.
- Estimular a mobilidade internacional do pessoal não docente.
- Promover um plano de sucessão e práticas de retenção de *know-how* na U.Porto.
- Garantir aos trabalhadores não docentes condições para a sua valorização através de formação adequada ao exercício das suas funções (e.g. planos de formação, acesso facilitado a unidades curriculares específicas).



**C4 - Motivar e qualificar o pessoal não docente e não investigador (Continuação)**

- Aproveitar mecanismos legais que permitam reconhecer/premiar os melhores trabalhadores não docentes.
- Criar condições para o desenvolvimento de competências em língua inglesa pelo pessoal não docente.
- Garantir ao pessoal não docente a disponibilização atempada e a atualização de informação em matéria de procedimentos nas áreas de suporte.
- Calibrar e potenciar os sistemas de avaliação de desempenho dos trabalhadores não docentes.
- Desenvolver mecanismos de aferição do grau de satisfação dos colaboradores da U.Porto.
- Promover a prática desportiva informal pela comunidade académica.
- Promover e estimular programas e ações que motivem a participação da comunidade académica em ações de voluntariado.

**C5 - Assegurar infraestruturas físicas de qualidade**

- Constituir uma reserva financeira que permita assegurar a conservação corrente e a manutenção pesada dos edifícios e equipamentos da U.Porto.
- Tomar medidas no domínio da manutenção, a curto e médio prazo, do património que assegurem a sua sustentabilidade.
- Assegurar infraestruturas de qualidade e adequadas à atividade de todas as unidades orgânicas e unidades de investigação constitutivas da U.Porto.
- Intervir em situações de urgência resultantes da degradação do edificado (e.g. FEP e FBAUP).
- Intervir nos edifícios do SASUP para assegurar a qualidade e aumento da oferta dos serviços.
- Intervir no Estádio Universitário e zona envolvente.
- Continuar a qualificação urbana dos polos com a parceria para a execução do Parque Central da Asprela.

**C6 - Promover a responsabilidade social e ambiental**

- Desenvolver e atualizar regularmente o Código de Ética da Universidade tendo como base a Carta de Direitos e Deveres da Comunidade Académica da U.Porto.
- Estabelecer mecanismos de relacionamento interinstitucionais que visem o aumento da eficácia e a partilha de boas práticas no domínio da responsabilidade social e ambiental.
- Promover a participação da U.Porto em redes de responsabilidade social relevantes (e.g. redes de universidades saudáveis).
- Promover e estimular programas e ações que motivem a participação da comunidade académica em ações de voluntariado.
- Incentivar iniciativas de promoção da interajuda entre colaboradores da U.Porto.
- Apoiar os trabalhadores com necessidades de carácter primário.
- Diagnosticar situações de desmotivação e conflito, apoiando na sua resolução e mediação.
- Monitorizar, avaliar e enquadrar os casos de desempenho frágil.
- Desenvolver mecanismos de gestão da mudança em situações com implicações no bem-estar dos colaboradores.
- Estimular processos de mentorado entre pares, docentes, não docentes e investigadores.
- Assegurar a transparência nos processos de avaliação de desempenho.
- Estimular iniciativas de promoção da saúde e bem-estar, tanto ao nível individual como organizacional.
- Assegurar o cumprimento das exigências legais em matéria de gestão ambiental.
- Implementar e manter programas de recolha de resíduos e respetivo tratamento na U.Porto.
- Promover e executar ações de sensibilização ambiental junto da comunidade académica.
- Assegurar o cumprimento das exigências legais em matéria de gestão energética.
- Promover a racionalização dos consumos de energia e a adequação das fontes de energia à evolução das exigências funcionais e conjunturais.
- Assegurar o cumprimento das exigências legais em matéria de higiene, saúde e segurança no trabalho.
- Conceber um sistema de gestão de risco em higiene e segurança no trabalho.
- Promover a melhoria das condições de trabalho, procurando reduzir riscos de acidentes e de doenças profissionais.

## Anexo I. Cenário Financeiro Global: 2016-2020

### MAPA DE PROJEÇÕES DE RECEITA E DESPESA - 2016-2020 (U.Porto individual)

Nas projeções não foi considerado o efeito financeiro do contrato-programa plurianual previsto no n.º 1 do art.º 5º do D.L. 96/2009, de 27/4, e no art.º 136.º do RJIES. Tendo o contrato-programa de 2009-2014 caducado sem efetiva execução e abrindo-se a perspetiva de um novo contrato-programa, o presente Plano Estratégico passa a constituir uma adequada "base para a definição dos termos que tal contrato poderá assumir", conforme consta no ponto 4.2, supra.

Estas projeções serão periodicamente revistas em função dos acontecimentos supervenientes com relevância financeira que possam ocorrer ao longo do período do plano.

(Valores em milhões de euros)

Descrição \ Ano	2014 (efetivo)	2015 (efetivo)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Receitas:</b>							
Orçamento do Estado <sup>1</sup>	116	113	118	127	127	127	127
Propinas <sup>2</sup>	38	35	39	40	41	41	42
Projetos <sup>3</sup>	45	48	36	37	41	45	50
Vendas e prestações de serviços	16	16	14	16	17	17	17
Outros <sup>4</sup>	6	4	11	10	9	8	7
Mobilização de fundos de reserva	-	-	-	4	2	2	3
<b>Total de receitas (incluindo mobilização de fundos)</b>	<b>220</b>	<b>216</b>	<b>218</b>	<b>234</b>	<b>236</b>	<b>240</b>	<b>245</b>
<b>Despesas:</b>							
Pessoal <sup>5</sup>	136	134	143	148	148	148	148
Despesas correntes	59	59	61	66	70	73	77
Com projetos <sup>6</sup>	21	21	26	28	31	34	38
Outras	38	38	35	38	39	39	40
Despesas de capital	14	20	14	20	18	19	19
Com projetos <sup>6</sup>	9	14	3	5	7	7	7
Grandes opções de investimento da U.Porto	-	-	6	9	6	7	9
Outras <sup>7</sup>	5	6	5	5	5	4	4
<b>Total de despesas</b>	<b>208</b>	<b>213</b>	<b>218</b>	<b>234</b>	<b>236</b>	<b>240</b>	<b>245</b>

### MAPA DE PROJEÇÕES DAS DISPONIBILIDADES EM ROTAÇÃO - 2016-2020

(Valores em milhões de euros)

Descrição \ Ano	2014 (efetivo)	2015 (efetivo)	2016	2017	2018	2019	2020
Disponibilidades consignadas (DC) <sup>8</sup>	58	62	62	62	62	62	62
Disponibilidades de reserva (DR)	33	33	33	29	27	25	22
<b>Total de disponibilidades em rotação (DT)</b>	<b>91</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>91</b>	<b>89</b>	<b>87</b>	<b>84</b>
<b>Rácios:</b>							
Peso das disponibilidades de reserva no Ativo Líquido - Edifícios e outras construções	11,1%	10,4%	10,5%	9,1%	8,5%	7,8%	6,8%
Disponibilidades de reserva médias por entidade (DR/18 - 14 Faculdades, 3 Serviços Autónomos, Reitoria)	1,8	1,8	1,8	1,6	1,5	1,4	1,2

#### Notas:

1 - Previsão baseada na reposição salarial integral a partir de outubro de 2016. No ano 2016 o valor das transferências do OE é superior em 4,6 Milhões de Euros ao orçamento aprovado que, de acordo com o disposto na Circular Série A n.º 1379, da Direção Geral do Orçamento, foi elaborado sem incluir o efeito da reposição dos cortes salariais a ocorrer durante o ano de 2016.

No ano de 2017 e seguintes a previsão incorpora o efeito marginal da reposição dos cortes salariais ocorrida em 2016 e a recuperação de parte do financiamento do Estado que em 2010, incluindo PIDDAC, ascendeu a 144 Milhões de Euros. A execução orçamental e o contexto económico poderão condicionar fortemente esta previsão.

2 - Previsão baseada num cenário de estabilização do número de estudantes de 1º ciclo e mestrado integrado, e aumento do número de estudantes dos restantes ciclos de estudos e de formações contínua/pós-graduações.

3 - Previsão baseada nos recebimentos ao longo de um ciclo de financiamento. Em 2015 foi encerrado o anterior quadro comunitário (2007-2013). As candidaturas a novos projetos ocorrerão, essencialmente, ao longo do ano de 2016.

4 - Inclui alienações de imóveis associadas ao plano de grandes opções de investimento da U.Porto, rendimentos de propriedade, transferências correntes não classificadas como Orçamento do Estado nem como projetos, etc.

5 - No ano de 2016 e seguintes a previsão inclui o efeito da reposição dos cortes salariais a ocorrer durante o ano de 2016, bem como os efeitos da prossecução das metas de rejuvenescimento dos quadros de pessoal.

6 - A previsão da despesa com projetos não inclui as despesas com pessoal que se encontram relevadas na rubrica respetiva.

7 - Inclui conservação e reparação de edifícios, aquisição de equipamento básico, equipamento administrativo, *software* informático e de comunicações, locação financeira, etc. não classificadas como sendo respeitantes a projetos.

8 - Prevê-se a estabilização das disponibilidades consignadas, não obstante a renovação da sua composição ao longo do tempo. Tal está em linha com o projetado para o Ativo Líquido Total da Universidade que deverá ter um crescimento acumulado nominal no período 2015-2020 de cerca de 1%. Destas disponibilidades consignadas, cerca de 24,8 Milhões de Euros estão afetas a projetos.

## Anexo II. Descrição de indicadores e fórmulas

Tema Estratégico Educação e Formação	
Indicadores	Fórmula/Descrição
<b>EI1 - Melhorar a qualidade e a empregabilidade da Educação e Formação</b>	
% Unidades Curriculares com avaliação muito favorável pelos estudantes	Percentagem de Unidades Curriculares com Classificação média das respostas superior a 6 em pelo menos uma das dimensões "Apreciação e clareza", "Avaliação" e "Envolvimento" nos inquéritos pedagógicos no ano letivo n-1/n, reportando-se à situação em 31 de dezembro do ano n.
% Unidades Curriculares com avaliação menos favorável pelos estudantes	Percentagem de Unidades Curriculares com Classificação média das respostas inferior a 4 em pelo menos uma das dimensões "Apreciação e clareza", "Avaliação" e "Envolvimento" nos inquéritos pedagógicos no ano letivo n-1/n, reportando-se à situação em 31 de dezembro do ano n.
Nível global de empregabilidade dos graduados (do ano n-2)	Percentagem de diplomados (do ano n-2) que no ano n estavam empregados.
<b>EF2 - Salvar a sustentabilidade financeira da U.Porto</b>	
% Receitas Próprias do ano	Receitas obtidas, excluindo verbas do Orçamento de Estado, face ao total de receitas, no ano n (excluindo Saldo de Gerência).
<b>EF3 - Aumentar as fontes de receita e a eficiência das atividades de Educação e Formação</b>	
% Receitas obtidas via propinas de ciclos de estudo	Receitas obtidas via propinas de ciclos de estudos face ao total de receitas, no ano n (excluindo Saldo de Gerência)
<b>EP4 - Atrair mais e melhores estudantes e potenciar o seu desempenho académico</b>	
Rácio de candidatos em 1ª opção relativamente às vagas oferecidas de 1º ciclo e MI	Rácio de candidatos em 1ª opção relativamente às vagas oferecidas de 1º ciclo e MI.
% estudantes em ciclos de estudo pós-graduados	Percentagem de estudantes inscritos em 2º ciclo e na correspondente componente dos MI, ou em doutoramento/3º ciclo, no ano letivo n/n+1.
% estudantes, inscritos no 1º ano, com aprovação em pelo menos 75% do nº ECTS em que estavam inscritos	Percentagem de estudantes, inscritos no 1º ano de estudos superiores, que obtiveram aprovação em pelo menos 75% do número de ECTS em que estavam inscritos.
% diplomados de 1º ciclo, MI e 2º ciclo que obtém diploma na duração normal do ciclo de estudos	Percentagem de diplomados de 1º ciclo, MI e 2º ciclo que obtém diploma na duração normal do ciclo de estudos no ano letivo n-2/n-1.
<b>EP5 - Reforçar a internacionalização da Educação e Formação</b>	
% programas de 2º e 3º ciclo em colaboração com outras universidades internacionais	Percentagem de programas de 2º ciclo e 3º ciclo com dupla, múltipla e conjunta titulação internacional no ano letivo n/n+1, reportando-se à situação em 31 de dezembro do ano n.
% estudantes estrangeiros inscritos para obtenção de grau	Percentagem de estudantes estrangeiros inscritos ano letivo n/n+1, reportando-se à situação em 31 de dezembro do ano n.
<b>EP6 - Promover uma formação integral dos Estudantes</b>	
% programas de formação conferente de grau envolvendo várias Faculdades	Percentagem de programas inter Faculdade no ano letivo n/n+1, reportando-se à situação em 31 de dezembro do ano n.
Nº estudantes que participam em ações de formação em competências transversais	Número de estudantes que participa em ações de formação em competências transversais desenvolvidas no conjunto da U.Porto no ano n.
Nº estudantes que participam em atividades desportivas sistemáticas na U.Porto	Número de estudantes que participam em atividades desportivas sistemáticas na U.Porto promovidas pelo CDUP-UP adicionado do número de estudantes com estatuto de estudante-atleta, em representação da U.Porto e das Associações de Estudantes, no ano n.
% estudantes que participa em projetos de voluntariado apoiados pela Comissão de Voluntariado da U.Porto	Percentagem de estudantes que participa em projetos coletivos de voluntariado apoiados pela Comissão de Voluntariado da U.Porto, executados no ano n.

### QUADRO 7.

Indicadores e métricas - Educação e Formação  
(*Continua*)

Tema Estratégico Educação e Formação (Continuação)	
Indicadores	Fórmula/Descrição
EP7 - Diversificar a oferta formativa	
% Unidades Curriculares de cursos conferentes de grau com conteúdos <i>online</i>	Percentagem de Unidades Curriculares existentes no <i>Moodle</i> da U.Porto e que fazem parte dos planos de estudo de cursos conferentes de grau, em 31 de dezembro do ano n, face à totalidade de Unidades Curriculares de cursos conferentes de grau.
EP8 - Motivar e qualificar o pessoal docente	
% docentes com avaliação muito favorável pelos estudantes	Percentagem de docentes com Classificação média das respostas superior a 6 em pelo menos uma das dimensões docente nos inquéritos pedagógicos no ano letivo n-1/n, reportando-se à situação em 31 de dezembro do ano n.
Índice de envelhecimento dos docentes	Rácio entre número de docentes de carreira com idade igual ou superior a 50 anos face ao número de docentes de carreira com idade inferior a 39 anos (x100), a 31 de dezembro do ano n.
Nº docentes que participam em ações de formação pedagógica	Número de participações em ações de formação de natureza pedagógica coordenadas pela Reitoria, no ano n.
EP9 - Dinamizar a ação social na U.Porto	
Nº refeições servidas nas Unidades de Alimentação	Número de refeições servidas nas Unidades de Alimentação da U.Porto, no ano n.
Taxa ocupação das Residências Universitárias	Número de camas ocupadas face ao número total de camas disponíveis nas Residências Universitárias, no ano n.
EP10 - Promover a cooperação interinstitucional na Educação e Formação	
% programas de 2º e 3º ciclo em colaboração com outras universidades nacionais	Percentagem de programas de 2º ciclo e 3º ciclo com dupla, múltipla e conjunta titulação nacional no ano letivo n/n+1, reportando-se à situação em 31 de dezembro do ano n.

**QUADRO 7.**

Indicadores e métricas - Educação e Formação

Tema Estratégico Investigação	
Indicadores	Fórmula/Descrição
<b>II1 - Promover a Investigação de excelência</b>	
Rácio documentos ISI-WoS e Scopus (SCImago), por doutorado (ETI) (em n-6 a n-2, por média doutorado ETI n-7 a n-3)	Rácio documentos ISI-WoS e Scopus (SCImago), por doutorado (ETI) (no período n-6 a n-2, por média doutorado ETI a 31 dezembro de n-7 a n-3).
% documentos ISI-WoS e Scopus (SCImago) no período n-6 a n-2, medido no ano n, entre os 10% mais citados da área	Percentagem de documentos ISI-WoS e Scopus (SCImago) no período n-6 a n-2, medido no ano n, entre os 10% mais citados da área.
<b>IF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto</b>	
% Receitas Próprias do ano	Receitas obtidas, excluindo verbas do Orçamento de Estado, face ao total de receitas, no ano n (excluindo Saldo de Gerência).
<b>IF3 - Reforçar a captação de fundos e a eficiência das atividades de Investigação</b>	
% Receitas obtidas via financiamento à investigação	Receitas obtidas via financiamento a projetos de investigação face ao total de receitas, no ano n (excluindo Saldo de Gerência)
<b>IP4 - Desenvolver áreas estratégicas de Investigação</b>	
Montante de financiamento, nacional e internacional, contratualizado via projetos de I&D+i nas áreas estratégicas definidas	Montante de financiamento, de origem nacional e internacional, contratualizado no ano n via projetos de I&D+i, nas áreas estratégicas definidas. Em Milhões de Euros.
<b>IP5 - Promover a articulação da Investigação e potenciar sinergias</b>	
% unidades de I&D+i e unidades integradas em Laboratórios Associados classificados pela FCT com pelo menos "Muito Bom"	Percentagem de unidades de I&D+i com participação da U.Porto financiadas pela FCT com classificação de Muito Bom ou Excelente ou integradas em Laboratórios Associados, com data de referência 31 de dezembro do ano n.
<b>IP6 - Promover parcerias e o acesso a redes de conhecimento internacionais</b>	
% novos projetos de I&D+i com financiamento internacional	Percentagem de projetos de I&D+i com financiamento internacional cujo contrato de financiamento foi celebrado no ano n, face ao total de projetos de I&D+i com financiamento, nacional e internacional, cujo contrato de financiamento foi celebrado no ano n.
% novo financiamento internacional contratualizado via projetos de I&D+i	Percentagem de financiamento internacional contratualizado no ano n via projetos de I&D+i, face ao total de financiamento, nacional e internacional, contratualizado no ano n via projetos de I&D+i.
<b>IP7 - Motivar e qualificar o pessoal investigador</b>	
% docentes e investigadores (ETI) da U.Porto integrados em unidades de I&D+i e LA classificados pela FCT com pelo menos "Muito Bom"	Percentagem de docentes e investigadores pertencentes a grupos de I&D+i e unidades integradas em Laboratórios Associados classificados pela FCT com pelo menos "Muito Bom" com data de referência 31 de dezembro do ano n (em relação à totalidade de docentes e investigadores da U.Porto).
<b>IP8 - Promover a cooperação interinstitucional na Investigação</b>	
% novos projetos de I&D+i em consórcio (nacionais e internacionais)	Percentagem de projetos de I&D+i em consórcio, nacionais e internacionais) cujo contrato de financiamento foi celebrado no ano n, face ao total de projetos de I&D+i com financiamento, nacional e internacional, cujo contrato de financiamento foi celebrado no ano n.

**QUADRO 8.**

Indicadores e métricas - Investigação

Tema Estratégico Terceira Missão	
Indicadores	Fórmula/Descrição
TI1 - Promover o desenvolvimento social e económico e potenciar o impacto da U.Porto na sociedade	
Nº participantes em atividades organizadas pela U.Porto	Número de participantes em atividades de natureza científica, cultural e artística organizadas pela U.Porto no ano n. Inclui os visitantes dos museus da U.Porto.
% proveitos obtido via prestações de serviços	Proveitos obtidos via prestações de serviços (ações de formação seminários e outros, assistência técnica, estudos pareceres e consultoria, serviços diversos), com ou sem contrato, face ao total de proveitos, excluindo verbas do Orçamento de Estado, no ano n. Não são considerados as prestações de serviços intra-U.Porto (com a Reitoria, outras Faculdades ou Serviços Autónomos).
TF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto	
% Receitas Próprias do ano	Receitas obtidas, excluindo verbas do Orçamento de Estado, face ao total de receitas, no ano n (excluindo Saldo de Gerência).
TF3 - Assegurar a diversificação de receitas e a eficiência das outras atividades	
% Outras Receitas	Receitas obtidas, excluindo verbas do Orçamento de Estado, propinas dos ciclos de estudo e financiamento angariado via projetos de investigação, no total de receitas, no ano n (excluindo Saldo de Gerência).
TP4 - Potenciar a valorização social e económica do conhecimento	
Nº patentes nacionais e internacionais ativas	Número de patentes ativas a 31 de dezembro do ano n.
Nº postos de trabalho existentes no UPTEC (em 31 de dezembro do ano n)	Número de postos de trabalho existentes no UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto a 31 de dezembro do ano n.
TP5 - Reforçar as relações com empresas e instituições	
Proveitos obtidos via donativos, patrocínios e legados (em milhares de euros)	Proveitos obtidos via donativos, patrocínios e legados, no ano n.
% novos projetos de I&D+i em parceria com empresas	Porcentagem de projetos de I&D+i em parceria com empresas cujo contrato de financiamento foi celebrado no ano n, face ao total de projetos de I&D+i, cujo contrato de financiamento foi celebrado no ano n.
TP6 - Dinamizar a rede <i>Alumni</i> e a sua relação com a U.Porto	
Nº inscritos no portal <i>Alumni</i>	Número de antigos estudantes Inscritos no portal <i>Alumni</i> da U.Porto no ano n.
TP7 - Estimular a cultura científica e a divulgação cultural e artística	
Nº publicações científicas e pedagógicas da U.Porto Edições	Número de publicações científicas e pedagógicas da U.Porto Edições no ano n.
Nº visitantes dos museus da U.Porto	Número de visitantes dos museus da U.Porto no ano n.
TP8 - Diversificar a oferta formativa	
Nº módulos pertencentes a cursos não conferentes de grau com conteúdos <i>online</i>	Unidades curriculares/módulos de cursos de formação não conferentes de grau, com conteúdos <i>online</i> no Moodle da U.Porto, em 31 de dezembro do ano n.

**QUADRO 9.**

Indicadores e métricas - Terceira Missão

### Anexo III. Monitorização dos objetivos estratégicos: pelouros responsáveis <sup>12</sup>

Tema Estratégico Educação e Formação	
Indicadores	Pelouro responsável
E11 - Melhorar a qualidade e a empregabilidade da Educação e Formação	
% Unidades Curriculares com avaliação muito favorável pelos estudantes	Formação e Organização Académica
% Unidades Curriculares com avaliação menos favorável pelos estudantes	Formação e Organização Académica
Nível global de empregabilidade dos graduados (do ano n-2)	Apoio ao Estudante e Empregabilidade
EF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto	
% Receitas Próprias do ano	Administração da Universidade
EF3 - Aumentar as fontes de receita e a eficiência das atividades de Educação e Formação	
% Receitas obtidas via propinas de ciclos de estudo	Administração da Universidade / Formação e Organização Académica
EP4 - Atrair mais e melhores estudantes e potenciar o seu desempenho académico	
Rácio de candidatos em 1ª opção relativamente às vagas oferecidas de 1º ciclo e MI	Formação e Organização Académica
% estudantes em ciclos de estudo pós-graduados	Formação e Organização Académica
% estudantes, inscritos no 1º ano, com aprovação em pelo menos 75% do nº ECTS em que estavam inscritos	Formação e Organização Académica
% diplomados de 1º ciclo, MI e 2º ciclo que obtém diploma na duração normal do ciclo de estudos	Formação e Organização Académica
EP5 - Reforçar a internacionalização da Educação e Formação	
% programas de 2º e 3º ciclo em colaboração com outras universidades internacionais	Formação e Organização Académica / Relações Externas
% estudantes estrangeiros inscritos para obtenção de grau	Formação e Organização Académica / Relações Externas
EP6 - Promover uma formação integral dos Estudantes	
% programas de formação conferente de grau envolvendo várias Faculdades	Formação e Organização Académica
Nº estudantes que participam em ações de formação em competências transversais	Formação e Organização Académica / Inovação Pedagógica
Nº estudantes que participam em atividades desportivas sistemáticas na U.Porto	Desporto
% estudantes que participa em projetos de voluntariado apoiados pela Comissão de Voluntariado da U.Porto	Apoio ao Estudante e Empregabilidade
EP7 - Diversificar a oferta formativa	
% Unidades Curriculares de cursos conferentes de grau com conteúdos <i>online</i>	Gestão de informação e tecnologias educativas
EP8 - Motivar e qualificar o pessoal docente	
% docentes com avaliação muito favorável pelos estudantes	Formação e Organização Académica
Índice de envelhecimento dos docentes	Administração da Universidade
Nº docentes que participam em ações de formação pedagógica	Formação e Organização Académica / Inovação Pedagógica
EP9 - Dinamizar a ação social na U.Porto	
Nº refeições servidas nas Unidades de Alimentação	Apoio ao Estudante e Empregabilidade
Taxa ocupação das Residências Universitárias	Apoio ao Estudante e Empregabilidade
EP10 - Promover a cooperação interinstitucional na Educação e Formação	
% programas de 2º e 3º ciclo em colaboração com outras universidades nacionais	Formação e Organização Académica

#### QUADRO 10.

Monitorização - Educação e Formação

<sup>12</sup> Com referência aos pelouros atualmente existentes ao nível da Equipa Reitoral.

Tema Estratégico Investigação	
Indicadores	Fórmula/Descrição
<b>II1 - Promover a Investigação de excelência</b>	
Rácio documentos ISI-WoS e Scopus (SCImago), por doutorado (ETI) (em n-6 a n-2, por média doutorado ETI n-7 a n-3)	Investigação e Desenvolvimento
% documentos ISI-WoS e Scopus (SCImago) no período n-6 a n-2, medido no ano n, entre os 10% mais citados da área	Investigação e Desenvolvimento
<b>IF2 - Salvaguardar a sustentabilidade financeira da U.Porto</b>	
% Receitas Próprias do ano	Administração da Universidade
<b>IF3 - Reforçar a captação de fundos e a eficiência das atividades de Investigação</b>	
% Receitas obtidas via financiamento à investigação	Administração da Universidade / Investigação e Desenvolvimento
<b>IP4 - Desenvolver áreas estratégicas de Investigação</b>	
Montante de financiamento, nacional e internacional, contratualizado via projetos de I&D+i nas áreas estratégicas definidas	Investigação e Desenvolvimento
<b>IP5 - Promover a articulação da Investigação e potenciar sinergias</b>	
% unidades de I&D+i e unidades integradas em Laboratórios Associados classificados pela FCT com pelo menos "Muito Bom"	Investigação e Desenvolvimento
<b>IP6 - Promover parcerias e o acesso a redes de conhecimento internacionais</b>	
% novos projetos de I&D+i com financiamento internacional	Investigação e Desenvolvimento
% novo financiamento internacional contratualizado via projetos de I&D+i	Investigação e Desenvolvimento
<b>IP7 - Motivar e qualificar o pessoal investigador</b>	
% docentes e investigadores (ETI) da U.Porto integrados em unidades de I&D+i e LA classificados pela FCT com pelo menos "Muito Bom"	Investigação e Desenvolvimento
<b>IP8 - Promover a cooperação interinstitucional na Investigação</b>	
% novos projetos de I&D+i em consórcio (nacionais e internacionais)	Investigação e Desenvolvimento

**QUADRO 11.**

Monitorização - Investigação



Tema Estratégico Terceira Missão	
Indicadores	Fórmula/Descrição
TI1 - Promover o desenvolvimento social e económico e potenciar o impacto da U.Porto na sociedade	
Nº participantes em atividades organizadas pela U.Porto	Agregação de diversos pelouros (e.g. Cultura; Relações com Empresas, Inovação e Empreendedorismo; Investigação e Desenvolvimento)
% proveitos obtido via prestações de serviços	Administração da Universidade
TF2 - Salvar a sustentabilidade financeira da U.Porto	
% Receitas Próprias do ano	Administração da Universidade
TF3 - Assegurar a diversificação de receitas e a eficiência das outras atividades	
% Outras Receitas	Administração da Universidade / diversos pelouros (e.g. Cultura; Relações com Empresas, Inovação e Empreendedorismo; Património Edificado)
TP4 - Potenciar a valorização social e económica do conhecimento	
Nº patentes nacionais e internacionais ativas	Relações com Empresas, Inovação e Empreendedorismo
Nº postos de trabalho existentes no UPTec (em 31 de dezembro do ano n)	Relações com Empresas, Inovação e Empreendedorismo
TP5 - Reforçar as relações com empresas e instituições	
Proveitos obtidos via donativos, patrocínios e legados (em milhares de euros)	Administração da Universidade
% novos projetos de I&D+i em parceria com empresas	Investigação e Desenvolvimento / Relações com Empresas, Inovação e Empreendedorismo
TP6 - Dinamizar a rede <i>Alumni</i> e a sua relação com a U.Porto	
Nº inscritos no portal <i>Alumni</i>	Relações com Empresas, Inovação e Empreendedorismo
TP7 - Estimular a cultura científica e a divulgação cultural e artística	
Nº publicações científicas e pedagógicas da U.Porto Edições	Cultura
Nº visitantes dos museus da U.Porto	Cultura
TP8 - Diversificar a oferta formativa	
Nº módulos pertencentes a cursos não conferentes de grau com conteúdos <i>online</i>	Gestão de informação e tecnologias educativas

**QUADRO 12.**

Monitorização - Terceira Missão