



PLANO ESTRATÉGICO
E GRANDES LINHAS
DE ACCÇÃO
U.PORTO 2011-2015

2011

U.PORTO 100

Porto, Universidade, Janeiro de 2011



PLANO ESTRATÉGICO
E GRANDES LINHAS
DE ACCÇÃO
U.PORTO 2011-2015

2011

U. PORTO 100

Porto, Universidade, Janeiro de 2011



1. Introdução	5
1ª Parte: Da Missão e Visão aos Temas Estratégicos e Grandes Linhas de Acção	6
2. Missão	7
3. Princípios e Valores	9
4. Visão	9
5. Temas Estratégicos e Grandes Linhas de Acção	11
Tema Estratégico 1: Excelência na Investigação	12
Tema Estratégico 2: Qualidade na Formação	15
Tema Estratégico 3: Desenvolvimento Económico e Social	17
6. Áreas Transversais	19
6.1. Internacionalização	19
6.2. Modelo de Governação e Gestão	21
6.3. Infra-estruturas Físicas e Equipamentos	22
6.4. Infra-estruturas Tecnológicas e Sistemas de Informação	22
6.5. Sistemas de Gestão de Qualidade	22
6.6. Comunicação	23
6.7. Gestão de Recursos Humanos	24
6.8. Políticas de Bem-estar e Apoio Social	24
6.9. Sustentabilidade Ambiental	24
6.10. Gestão dos Recursos Financeiros	25
2ª Parte: Da Estratégia à Acção	26
7. Planos de Acção e Balanced Scorecard	27
3ª Parte: Monitorização e Avaliação da Estratégia	30
4ª Parte: Notas Finais	32



1. Introdução

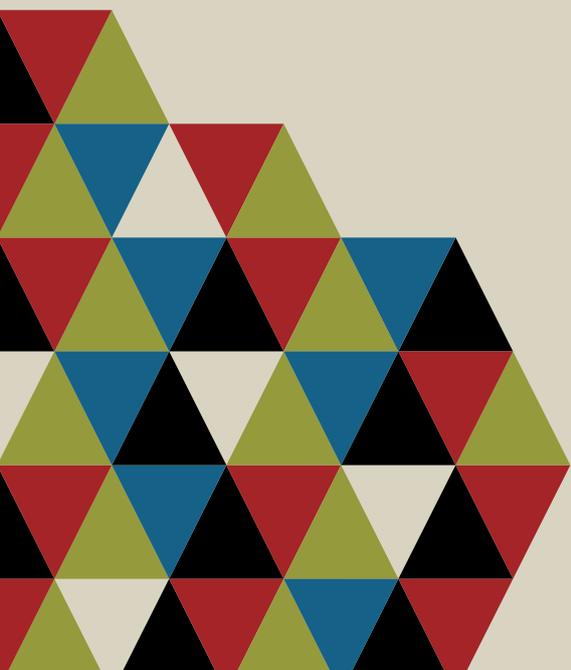
O presente documento apresenta o Plano Estratégico e as Grandes Linhas de Acção da U.Porto para o período 2011-2015. Este período coincide, na sua maior parte, com o mandato do Reitor da U.Porto empossado no final de Junho de 2010. Assim, o plano estratégico que ora se apresenta é um documento de estratégia e de política que emana, naturalmente, do programa de candidatura do Reitor eleito.

A metodologia de elaboração deste plano estratégico atende às melhores práticas internacionais, sem prejuízo da elevada adesão à realidade da U.Porto e da comunidade em que se insere. Nesse sentido, na sua elaboração procurou-se ter em conta, não apenas os princípios privilegiados pelas melhores universidades internacionais, mas também os múltiplos contributos dos agentes que directamente interagem com a Universidade, de forma a estabelecer um conjunto de temas estratégicos potenciadores de uma maior qualificação da U.Porto, atentos os mais abrangentes e exigentes padrões de aferição.

A elaboração deste plano estratégico teve como ponto de partida uma reflexão introspectiva sobre o contexto actual da Universidade. Deste primeiro exercício resultou claro que a U.Porto, ainda que se apresente com níveis crescentes de reconhecimento, tanto no quadro nacional como internacional, deve assumir por inteiro o seu ensejo de se querer posicionar como uma das melhores universidades a nível mundial. Define-se, assim, uma Visão renovada para a U.Porto. Numa segunda fase, a elaboração do plano estratégico foi marcada por uma análise prospectiva, na qual se identificaram, quer os objectivos estratégicos conducentes à Visão da U.Porto, quer as directivas para a sua eficaz operacionalização.

Este é um plano que não se esgota todavia na identificação das acções a desenvolver pelos actores que constituem o universo da U.Porto. Trata-se, sobretudo, de um documento dinâmico e aberto à comunidade, e que se pretende potenciador de uma cultura de participação responsável, promotora de uma dinâmica sustentável no processo de desenvolvimento da Universidade.

1ª PARTE: DA MISSÃO E VISÃO AOS TEMAS ESTRATÉGICOS
E GRANDES LINHAS DE ACÇÃO



2. Missão

A Universidade do Porto tem por Missão 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 activa no progresso das comunidades em que se insere.

A U.Porto é uma instituição de educação, investigação e desenvolvimento, comprometida com a formação integral dos cidadãos, com o respeito pelos seus direitos e a participação activa no progresso das suas comunidades.

A U.Porto assume-se hoje como uma referência nacional, quer ao nível da qualificação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes, quer ao nível da produção e difusão do conhecimento. A U.Porto constitui-se, pois, como um parceiro dinamizador e mobilizador de desenvolvimento socioeconómico e cultural do País.

Situação de Partida

A U.Porto é uma instituição de ensino superior portuguesa fundada em 1911, com origens que remontam ao século XVIII. A U.Porto é actualmente a maior universidade portuguesa (em número de estudantes, de cursos e de áreas científicas) e uma das mais prestigiadas instituições de ensino e investigação científica do País.

A U.Porto acolheu no ano lectivo 2009/2010 um total de 30 640 estudantes, 4% dos quais estrangeiros para obtenção de um grau e quase outros tantos de mobilidade.

No mesmo ano lectivo, a U.Porto contava com 1 562 doutorados (1 460,2 ETIs), os quais representavam 76% do seu corpo docente e investigador. A U.Porto integra 14 faculdades e cerca de 70 unidades de investigação – 74% das quais avaliadas com nota de “Excelente” ou “Muito Bom”.

Em 2008, a U.Porto publicou cerca de 2 000 publicações indexadas na *Web of Science*, as quais representaram 21% das publicações portuguesas indexadas.

O Repositório Aberto inclui, à data, 14 351 documentos, representando cerca de 30% dos documentos registados no Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP).

No âmbito da sensibilização para a valorização económica do conhecimento entretanto desencadeada foram já depositadas 70 patentes activas e criadas 61 empresas de base tecnológica até Dezembro de 2009. A U.Porto conta com 1.073 acordos de cooperação com diversas entidades, estendendo a sua colaboração a 80 países.

Para lá do contexto nacional, a U.Porto tem vindo a afirmar-se em determinadas áreas no quadro internacional. Tal evolução deve-se sobretudo aos esforços continuados e focalizados dos estudantes, docentes e investigadores que, contribuindo para ganhos assinaláveis de capacidade concorrencial, têm vindo a garantir a progressiva integração da U.Porto em redes de colaboração académica e científica internacional.

Esta integração configura desafios e oportunidades determinantes para a Universidade, incentivando-a a reforçar a sua atractividade e a apostar cada vez mais na produção de conhecimento de qualidade, aferida por padrões internacionais e desejavelmente orientada para o desenvolvimento qualificado e inovador da Região, do País e da Europa.

Na senda do progresso registado nos últimos anos e do prestígio e reconhecimento já alcançados, este plano estratégico aponta para a consolidação da posição junto das melhores universidades europeias e para a potenciação, a médio prazo, da posição entre as melhores universidades mundiais.

Principais Forças

- Abrangência e dimensão da U.Porto;
- Boa reputação e prestígio tanto na Região como no País e no estrangeiro;
- Boa qualidade das infra-estruturas, instalações e equipamentos;
- Ampla oferta de programas de acordo com as necessidades do mercado;
- Compromisso com a qualidade;
- Ambiente académico tranquilo com crescente integração de estudantes, docentes e investigadores internacionais;
- Elevado nível de empregabilidade;
- Excelente ambiente de tecnologias de informação e comunicação, em particular, o sistema de informação da U.Porto (SIGARRA) e o excelente acesso a documentação científica e cultural;
- Língua, no âmbito da cooperação entre Países Lusófonos e Latino-Americanos;
- Capacidade de integrar diferentes culturas;
- A tendência crescente do número de publicações científicas e da capacidade de atracção de jovens doutorandos;
- Rede I&D sólida e consolidada, com elevado potencial de crescimento e com excelentes resultados em diversas áreas;
- O papel relevante da I&D da U.Porto no meio empresarial;
- Qualidade do corpo docente;
- Capacidade de gerar receitas próprias (como complemento ao financiamento directo do Estado);
- Aposta forte na transferência de tecnologia e na valorização dos resultados da investigação (UPIN, UPTEC e gabinetes existentes em algumas Unidades Orgânicas, como seja a Divisão de Cooperação da FEUP);
- Inserção crescente em redes globais de excelência científica, simplificando-se a transferência dos resultados da investigação a nível transnacional.

Principais Oportunidades

- Novo enquadramento legal (modelo fundacional);
- Processo de Bolonha (mobilidade de estudantes, mobilidade de emprego, multidisciplinaridade curricular, processo de ensino/aprendizagem centrado no estudante);
- Aumento da competitividade nas instituições de ensino superior, tanto a nível nacional como europeu;
- Emergência de uma cultura de inovação impulsionada pela "Estratégia de Lisboa";
- Mudança da estrutura económica portuguesa com ênfase na produção de bens transaccionáveis e que incorporam maior valor acrescentado com base no conhecimento;
- Tendência de clusterização de determinadas actividades na Região Norte, reforçando-se as economias de rede e de aglomeração e a articulação entre o Sistema Científico Tecnológico Nacional e a rede empresarial;
- Disponibilidade de fontes alternativas de financiamento ao Orçamento de Estado (ex: os programas da UE no âmbito da investigação e inovação e de cooperação no Ensino Superior, QREN);
- Dimensão e o prestígio dos Alumni da U. Porto;
- Estratégia de desenvolvimento da Região do Norte (Região Norte 2015), incluindo o potencial processo de regionalização;
- Aumento da procura de formação de ensino superior em países Lusófonos e Latino-Americanos;
- Criação da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior;
- Procura crescente de formação a distância recorrendo ao e-learning;
- Elevado número de estudantes dos países menos desenvolvidos que pretendem estudar no Ensino Superior sem oferta local suficiente.

Pontos a melhorar (Fraquezas)

- Alinhamento insuficiente entre os objectivos estratégicos da U.Porto e os das Faculdades;
- Sentimento de pertença às Faculdades e não em relação à U.Porto;
- Dificuldade na coordenação da estrutura organizacional da U.Porto dispersa por muitos centros de decisão;
- Sistema de qualidade da U.Porto ainda insuficientemente consolidado;
- Discrepâncias internas ao nível da qualidade das unidades de I&D (em termos de padrões internacionais);
- Fragmentação excessiva das unidades de I&D, deteriorando os desejáveis ganhos de aglomeração;
- Escassez de fundos, a nível da Reitoria, para promover uma política de I&D a longo prazo;
- Insuficiente desenvolvimento de políticas com vista a promover a mobilidade dos investigadores de topo;
- Oferta limitada de actividades de formação em parceria com Universidades de renome internacional;
- Oferta limitada de programas em Inglês;
- Oferta limitada de programas online;
- Falta de práticas de gestão de recursos humanos;
- Dispersão dos serviços administrativos e de gestão;
- Disponibilidade insuficiente de acomodações de qualidade para investigadores, docentes e estudantes;
- Escassez de instalações desportivas.

Principais Ameaças

- Impacto da crise económica internacional, particularmente em Portugal (desemprego, corte de financiamento, grave deterioração da estrutura empresarial, a redução da mobilidade, ...);
- Forte concorrência de outras Universidades situadas em grandes economias emergentes, detentoras de condições privilegiadas em termos de centralidade, custos e capital humano, principalmente ao nível do segundo e terceiro ciclos;
- Perda de pessoal docente altamente qualificado, atraído pelas condições oferecidas em universidades de prestígio;
- Manutenção da estrutura (inadequada e ineficiente) do sistema de ensino superior em Portugal;
- Expectável diminuição dos apoios públicos, decorrentes da redução dos Fundos Estruturais, que poderão prejudicar o ainda frágil tecido produtivo da Região e, de igual forma, o empreendedorismo jovem qualificado;
- Reconhecimento limitado da importância da educação/ aprendizagem ao longo da vida

3. Princípios e Valores

O Plano Estratégico da U.Porto privilegia um conjunto de princípios e valores, muitos deles assumidos nos estatutos da Universidade, que se deseja ver assumidos por toda a Universidade e conhecidos universalmente por toda a comunidade.

1. Respeito pela subsidiariedade como norma e padrão de funcionamento, assegurando que cada tarefa seja executada e cada decisão seja tomada no nível onde possam ser mais eficazes e eficientes;
2. Independência face aos poderes instituídos exercendo uma governação fundamentada na autonomia universitária, resistente a pressões externas e livre para o exercício da crítica e da proposição construtivas;
3. Respeito por elevados padrões éticos em todas as actividades realizadas;
4. Promoção de uma cultura de rigor, transparência, qualidade e de reconhecimento do mérito;
5. Liberdade para ensinar e investigar, no respeito óbvio pelos fins estratégicos e operacionais definidos pela Instituição;
6. Garantia de que todos os membros da U.Porto são apoiados e incentivados no desenvolvimento das suas carreiras e são objecto de consideração e apreço pelos seus sucessos;
7. Preocupação com a realização pessoal de todos os que integram a U.Porto;
8. Promoção da inovação, da criatividade e do empreendedorismo, como valores essenciais da comunidade académica;
9. Atenção especial aos cidadãos portadores de deficiência, criando as condições para a sua integração e sucesso;
10. Igualdade de acesso e tratamento, independentemente de questões de género, ordem social, cultural, política, étnica ou religiosa;
11. Defesa de um desenvolvimento ambiental, económico e social sustentável.

4. Visão

Apoiando-se na consolidação de uma posição de prestígio já alcançada a nível nacional e europeu, o Plano Estratégico e Grandes Linhas de Acção da U.Porto 2011-2015 apresenta uma Visão renovada para a Universidade que visa potenciar a sua posição a nível mundial.

A U.Porto será uma universidade de investigação, considerada uma referência nacional e internacional pela excelência das suas actividades, capaz de atrair estudantes, em particular de segundo e terceiro ciclos, docentes e investigadores de grande qualidade de todo o mundo e de realizar parcerias estratégicas com universidades de excelência, encontrando-se em 2020 entre as 100 melhores universidades a nível mundial.

Situação de Partida

A U.Porto está entre as melhores Universidades e instituições do ensino superior, constando em grande parte dos *rankings* internacionais de referência como a melhor Universidade portuguesa. A U.Porto é ainda a única universidade portuguesa que integra todos os *rankings* internacionais mais conhecidos.

Academic Ranking of World Universities (Shangai Jiao Tong University)					Webometrics (CSIC, Madrid)				
	2007	2008	2009	2010		2007	2008	2009	2010
Portugal	1º	1º	1º	1º	Portugal	1º	1º	1º	1º
Europa	173º - 208º	169º - 210º	171º - 208º	169º - 204º	Europa	87º	99º	40º	79º
Mundo	403º - 510º	402º - 503º	402º - 501º	401º - 500º	Mundo	251º	267º	149º	230º

Times Higher Education (QS World University rankings)			Ranking Iberoamericano de Instituciones de Investigación (Grupo SCImago, Granada)	
	2008	2009		2007
Portugal	4º	3º	Portugal	1º
Europa	+500º	220º	Iberoamérica	11º
Mundo	501º - 600º	501º - 600º		

Times Higher Education - World University Rankings		SCImago Institutions Rankings (SIR)	
	2010		2009
Portugal	1º	Portugal	2º
Europa	108º	Europa	109º
Mundo	250º	Mundo	327º

QS World University Rankings		The Leiden Ranking	
	2010		2009
Portugal	3º	Portugal	1º
Mundo	455º - 500º	Europa	136º
		Mundo	280º

Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities (Taiwan)			
	2007	2008	2009
Portugal	1º	1º	1º
Europa	195º	161º	140º
Mundo	459º	375º	332º

5. Temas Estratégicos e Grandes Linhas de Acção

A prossecução do desígnio estratégico consubstanciado na Visão para a U.Porto assenta na definição de objectivos em três grandes temas estratégicos, que, enquanto tal, se afiguram como os pilares básicos da estratégia da U.Porto. São eles:

A Investigação

A Formação

O Desenvolvimento Económico e Social da Região e do País

Os dois primeiros temas são áreas centrais de intervenção em qualquer universidade de grande nível. O terceiro tema evidencia a vontade e importância da abertura da U.Porto à sociedade, bem como a convicção de que só se poderá criar uma universidade de excelência se ela se inserir num ecossistema económico e socialmente robusto, assente num modelo de desenvolvimento baseado no conhecimento.

Apesar de autónomos em termos de objectivos e de explanação metodológica, a interdependência entre os três temas está sempre presente, na medida em que a concretização da Visão e a prossecução da Missão da U.Porto pressupõem o sucesso nas três vertentes.

Nota Metodológica

O desenvolvimento do Plano Estratégico da U.Porto tem por base a metodologia desenvolvida por *Kaplan & Norton* na sua vasta obra dedicada à operacionalização estratégica e consubstanciada no *Balanced Scorecard* e no desenvolvimento de Mapas Estratégicos.

Assim, numa primeira etapa, são definidas a Missão e a Visão da U.Porto, a partir das quais são identificadas as áreas que, pela sua importância para a concretização da Visão, deverão assumir papel central na estratégia: os *Temas Estratégicos* (Investigação, Formação e Desenvolvimento Económico e Social da Região e do País).

Uma vez identificados os *Temas Estratégicos*, cada um deles é escrutinado sob três perspectivas distintas:

- a perspectiva dos *Stakeholders*, ou *Públicos*, centrais para o Tema Estratégico, e para os quais se procura responder à seguinte questão: *como deve a U.Porto superar as expectativas dos seus stakeholders?*

- a perspectiva das *Capacidades e Competências*, ou seja, o conjunto de aptidões e de processos que a U.Porto deve dominar para poder responder à questão anterior, criando-se assim uma relação directa entre competências e expectativas dos *stakeholders*: qualquer competência ou capacidade que não conduza à superação de um anseio de um *stakeholder* é um desperdício de recursos, não sendo estratégica; por outro lado, uma expectativa que não seja assegurada por Capacidades e Competências conduz à perda de competitividade.

- a perspectiva do *Desenvolvimento, Aprendizagem e Infra-estruturas*, onde são analisados os recursos básicos (tangíveis e intangíveis) que deverão existir ou ser adquiridos para que as Capacidades e as Competências possam ser desenvolvidas.

Delineados os Mapas Estratégicos e, conseqüentemente, os objectivos para cada Tema Estratégico, é possível identificar indicadores e métricas que permitam aferir a situação actual da U.Porto e, posteriormente, mensurar o progresso conseguido pela implementação dos Planos de Acção entretanto delineados.

O ciclo de operacionalização estratégica ficará completo com a implementação dos Planos de Acção e com a sua monitorização e controlo, através de um *Balanced Scorecard*¹. Da globalidade do processo resultarão recompensas, penalizações e, quando necessário, acções correctivas que tornarão a implementação da Estratégia e dos correspondentes Planos de Acção um processo de melhoria contínua da U.Porto, associado à efectiva avaliação do desempenho.

¹ Foram fixadas metas para a generalidade dos indicadores sobre os quais se conhece a situação actual. A recolha de informação necessária à quantificação dos indicadores para os quais não se conhece a situação actual está a ser efectuada, pela primeira vez, em 2010.

Criação de conhecimento científico, cultural e artístico, formação de nível superior fortemente ancorada na investigação que realiza, valorização social e económica do conhecimento que produz e participação activa no progresso das comunidades em que se insere.			
Visão	A U.Porto será uma universidade de investigação, considerada uma referência nacional e internacional pela excelência das suas actividades, capaz de atrair estudantes, em particular de segundo e terceiro ciclos, docentes e investigadores de grande qualidade de todo o mundo e de realizar parcerias estratégicas com universidades de excelência, encontrando-se em 2020 entre as 100 melhores universidades a nível mundial.		
Stakeholders/ Públicos	Comunidade Académica		Sociedade
	Afirmar a U.Porto como Universidade de Investigação	Atingir a excelência nos vários níveis de formação	Aceder a profissionais, técnicas e conhecimento de excelência Aceder a um modelo de desenvolvimento assente no conhecimento
Capacidades e Competências	Investigação	Formação	Desenvolvimento Económico e Social
	Estimular o desenvolvimento de investigação/inovação Assegurar condições excelentes para a investigação/inovação	Melhorar continuamente a qualidade de ensino/aprendizagem Melhorar níveis de empregabilidade	Promover a interação com a sociedade e tecido produtivo Assegurar condições para a valorização económica do conhecimento
Desenvolvimento, Aprendizagem e Infra-estruturas	Internacionalização		Modelo de Governação e Gestão
	Infra-estruturas e equipamentos Sistemas de Informação Sistema de Gestão de Qualidade Comunicação Gestão de Recursos Humanos Políticas de Bem-Estar e de Apoio Social Sustentabilidade Ambiental		Gestão dos Recursos Financeiros

Tema Estratégico 1: Excelência na Investigação

Afirmar a U.Porto como uma Universidade de Investigação aumentando a quantidade e a qualidade dos trabalhos de investigação.

Situação de Partida

A produção científica com participação da U.Porto (indexada na *ISI-Web of Science*) representa 20% do total nacional nos últimos dez anos. No último ano disponível (2008), a U.Porto foi responsável por 21,3% da produção científica nacional indexada na *ISI-Web of Science* (2 077 publicações em 2008, face a 677 em 1998), o que lhe confere o primeiro lugar a nível nacional.

O Repositório Aberto inclui, à data, 14 351 documentos, representando cerca de 30% dos documentos registados no Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP).

A U.Porto tem participado activamente em projectos de investigação internacionais e nacionais. Nos concursos realizados entre 2006 e 2008, propôs ou participou em 22,4% do total dos projectos financiados, tendo a liderança na maioria destes (liderava 16,9% dos projectos a nível nacional, nos concursos promovidos pela FCT entre 2006 e 2008). A U.Porto e os seus centros de I&D participaram ainda em cerca de 30 projectos internacionais co-financiados ao abrigo do 7º Programa Quadro de Investigação e Desenvolvimento.

Objectivos estratégicos

O objectivo de afirmar a U.Porto como uma Universidade de Investigação terá de se traduzir, não só num aumento efectivo da quantidade da investigação produzida, mas também e sobretudo, na qualidade dessa investigação, a aferir quer pela comunidade académica nacional, quer, sobretudo, pela comunidade internacional através da publicação em revistas internacionais de grande prestígio, quer pela aplicação e valorização económica dos resultados da investigação e pela sua orientação para a resolução de problemas de grande relevância social. Reconhecendo-se ainda os benefícios da publicação em acesso aberto para a visibilidade, acessibilidade e difusão dos resultados da investigação, com o subsequente impacto na comunidade científica internacional e conseqüências, esperadas, no aumento do nº de citações das publicações, a via verde para a publicação científica deverá merecer atenção.

Compete, então, à U.Porto garantir aos seus docentes e investigadores, a existência de um efectivo estímulo às actividades de investigação, desenvolvimento e inovação (I&D+i), visível na efectiva criação de condições para a realização da actividade investigadora e de criação de conhecimento.

Para o conseguir, a U.Porto propõe-se ir ao encontro dos anseios dos investigadores e da sociedade através do desenvolvimento das seguintes capacidades:

Definir áreas estratégicas baseadas nas efectivas necessidades da comunidade em que a U.Porto se insere e nos grandes desafios científicos e tecnológicos a nível global;

Promover a articulação entre unidades de investigação da U.Porto, explorando as sinergias decorrentes de uma estratégia concertada e integrando, sempre que possível, intervenções e recursos;

Fomentar o acesso a redes de investigação internacionais, instrumentos eficazes quer para a transferência de conhecimento relevante, quer para a identificação atempada das tendências internacionais de desenvolvimento;

Atrair e reter os melhores investigadores que se destacam nas actividades de investigação científica, de criação cultural ou de desenvolvimento tecnológico, bem como nas actividades de divulgação científica e de valorização económica e social do conhecimento;

Estimular e valorizar a integração e articulação com a formação, explorando as actividades de vigilância tecnológica via o estabelecimento de um permanente de diálogo com os diferentes públicos da Universidade;

Melhorar as condições de financiamento da investigação, tendo em conta em especial a emergência de fontes de financiamento assentes num processo de avaliação científica internacional de projectos e instituições;

Aumentar a visibilidade da investigação desenvolvida na U.Porto, desenvolvendo em especial acções específicas de disseminação e demonstração.

Dominando estas capacidades, competências e processos, e apostando no seu efectivo desenvolvimento, a U.Porto estará em condições de criar o ambiente propício ao desenvolvimento da investigação e à alocação de recursos a projectos com visibilidade e com elevado potencial de posterior valorização económica, o que trará prestígio adicional à Universidade criando um ciclo virtuoso de desenvolvimento científico.

O *Mapa Estratégico* para a Investigação ilustra as competências e as capacidades que terão de ser dominadas para que a investigação possa ser estimulada, disponha de condições e seja valorizada, contribuindo assim para que a sociedade aceda a conhecimento de excelência desenvolvido na U.Porto.

INVESTIGAÇÃO

Afirmar a U.Porto como uma Universidade de Investigação, aumentando a quantidade e a qualidade dos trabalhos de investigação

Stakeholders/ Públicos	Docentes, Investigadores U.Porto e Comunidade Científica externa à U.Porto		Sociedade
	Estimular o desenvolvimento e Assegurar condições excelentes para a investigação e inovação		Aceder a profissionais, técnicas e conhecimento de excelência
Capacidades e Competências	Definir áreas estratégicas	Atrair e reter melhores investigadores	Melhorar o financiamento da investigação
	Promover a articulação entre Unidades de Investigação	Estimular a integração entre Investigação e Formação	Aumentar a visibilidade da investigação realizada
Desenvolvimento, Aprendizagem e Infra-estruturas	Fomentar o acesso a redes de investigação		
	Internacionalização	Modelo de Governação e Gestão	
	Infra-estruturas e equipamentos Sistemas de Informação Sistema de Gestão de Qualidade Comunicação Gestão de Recursos Humanos Políticas de Bem-Estar e de Apoio Social Sustentabilidade Ambiental	Gestão dos Recursos Financeiros	

Tendo como objectivo assegurar que a investigação e desenvolvimento da U.Porto se traduzam em valor acrescentado no contexto nacional e internacional, a U.Porto propõe-se desenvolver um plano de acção, cujo cumprimento será concretizado com a definição de um conjunto restrito de indicadores que se apresentam na 2ª Parte.

Tema Estratégico 2: Qualidade na Formação

Melhorar continuamente a qualidade nos vários níveis da Formação da U.Porto, segundo padrões internacionais de aferição.

Situação de Partida

Em 2009, a U.Porto concluiu em todas as suas Unidades Orgânicas (UOs) a adequação da sua oferta formativa à nova estrutura de graus e diplomas resultante da aplicação dos princípios orientadores da Declaração do Bolonha. No final do ano deu-se início à organização dos dados necessários ao processo de acreditação preliminar dos ciclos de estudos pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

A U.Porto assume-se como uma entidade de formação superior com competências em todas as grandes áreas do conhecimento.

No ano lectivo 2009/2010, a oferta de cursos conferentes de grau da U.Porto ascendeu a 273, todos organizados ao abrigo da nova estrutura de graus, num total de 35 primeiros ciclos (Licenciatura), 18 Mestrados Integrados, 135 segundos ciclos (Mestrados) e 85 terceiros ciclos (Doutoramento). A esta formação conferente de grau acresceu ainda um conjunto vasto e muito diversificado de cursos na área da Educação Contínua, nomeadamente pós-graduada, oferecidos pelas várias escolas da U.Porto, totalizando mais de 400 cursos/unidades de formação. De referir também o Programa de Estudos Universitários para Seniores e Universidade de Verão, com um total de unidades de formação ministradas no ano lectivo de 2008/2009 de 12 e 8, respectivamente.

A U.Porto continua a ser a universidade portuguesa com maior número de estudantes inscritos (30.898), com o maior número de vagas de acesso (4.050) e com pleno preenchimento na primeira fase. O número de candidatas à U.Porto foi ainda muito superior (13.933), nomeadamente em 1ª opção (7.238), correspondendo a 13,8% das opções a nível nacional.

O número total de estudantes inscritos nos diferentes ciclos de estudos ascendeu, em 2009/2010, a 30.640 (31,48% no 1º ciclo, 41,6% em Mestrado Integrado, 17,6% no 2º ciclo, e 9,23% no 3º ciclo). Os estudantes inscritos em Mestrado ascenderam a 5.406, correspondendo a um aumento de 194% relativamente a 2004. O número de estudantes inscritos em Doutoramento é de 2.829, número que representa um acréscimo de 91,6% face a 2004.

Dos 6.878 diplomados em 2009, 3.603 obtiveram o grau de Licenciado, 3.039 de Mestre (dos quais 1.523 em Mestrados Integrados e 1.516 em 2ºs ciclos) e 236 de Doutor. Houve ainda 338 estudantes que receberam o diploma de especialização pós-licenciatura.

No que respeita ao corpo docente, a U.Porto contava, em 2009, com 2.366 docentes e investigadores (1.920,8 ETIs), dos quais 4% são estrangeiros; 66% possuem grau de Doutoramento e 10% de Mestrado. De entre os docentes e investigadores, contam-se 240 Professores Catedráticos (incluindo 34 Professores Catedráticos Convidados), 488 Professores Associados (dos quais 80 são convidados) e 936 Professores Auxiliares (dos quais 219 são convidados).

Em Setembro de 2009 foi celebrado um contrato-programa plurianual para financiamento complementar da Fundação Universidade do Porto com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) e com o Ministério das Finanças. Este contrato-programa contempla, entre outros, objectivos como o reforço das infra-estruturas e equipamentos, científicos e de ensino, o reforço de meios humanos qualificados, passando por medidas de apoio aos estudantes e de promoção da qualidade do ensino, bem como por acções de apoio à gestão.

Foi também assinado, em Junho de 2010, um programa específico de desenvolvimento com o MCTES, ao abrigo do Contrato de Confiança entre o MCTES e as Instituições de Ensino Superior, que prevê o desenvolvimento de um conjunto de medidas que visam reforçar a capacidade formativa inicial, alargando-a a novos públicos, bem como promover o sucesso escolar e reforçar a oferta formativa pós-graduada, conferente ou não de grau, tendo em vista a melhoria das qualificações da população portuguesa e as condições para a aprendizagem ao longo da vida. Este programa de desenvolvimento identifica um conjunto de medidas e metas quantificadas a atingir até 2014 que o presente plano de acção procurará naturalmente atingir.

Objectivos estratégicos

A U.Porto propõe-se melhorar continuamente a qualidade do ensino/aprendizagem que proporciona aos seus estudantes, contribuindo para que os potenciais empregadores acedam a profissionais, a técnicas e a conhecimento de nível excepcional.

A prossecução dos objectivos acima referidos exige o domínio de um conjunto de *capacidades-chave* que deverão constituir o *focus* da atenção da U.Porto nos próximos anos: deverá ter a capacidade de atrair e reter mais e melhores estudantes, garantindo a melhoria da eficiência da graduação e de garantir a efectiva ligação às entidades empregadoras e à sociedade em que se insere, nomeadamente de forma a tornar a Região e o País mais competitivos a nível global. Sem estes factores, a sociedade não poderá aceder a profissionais nas áreas do saber e nas quantidades de que necessita. Estabelecem-se, assim, as dimensões que permitirão aferir a qualidade da formação ministrada na U.Porto: o número de estudantes que a U.Porto será capaz de atrair e reter até ao final da sua formação, a qualidade desses estudantes e a efectiva ligação às necessidades da sociedade, aferida através do nível de empregabilidade dos seus estudantes.

E o que deverá a U.Porto fazer para desenvolver as capacidades identificadas?

Deverá dominar um conjunto de *competências* e *processos* que seguidamente se identificam:

Promover a efectiva multidisciplinaridade, garantindo a efectiva ligação ao tecido económico e social via a qualificação de profissionais com competências únicas e abrangentes;

Garantir conteúdos científico-pedagógicos adequados, promovendo novas e melhores práticas e metodologias pedagógicas de ensino, em linha com o paradigma ensino-aprendizagem preconizado;

Atrair e reter mais e melhores estudantes, dinamizando-se parcerias capazes de gerar sinergias e efeitos de multiplicação no processo de angariação de novos públicos;

Atrair e reter os melhores docentes, promovendo uma aprendizagem comum do corpo docente via a transferência, com eventuais adaptações, de metodologias aplicadas com sucesso noutros contextos formativos;

Promover o ensino/aprendizagem à distância, tendo em conta, nomeadamente, a emergência de novos materiais pedagógicos de ensino que promovem o conhecimento também via o entretenimento e convívio social.

O *Mapa Estratégico* para a Formação ilustra as respostas que a U.Porto terá de dar aos estudantes e à sociedade para assegurar a Qualidade na Formação e as competências e capacidades que terá de dominar para o fazer.

FORMAÇÃO

Melhorar continuamente a qualidade nos vários níveis da Formação da U.Porto, segundo padrões internacionais de aferição

Stakeholders/ Públicos	Estudantes	Sociedade	
	Melhorar continuamente a qualidade de ensino / aprendizagem	Melhorar níveis de empregabilidade	
		Aceder a profissionais, técnicas e conhecimento de excelência	
Capacidades e Competências	Promover a Multidisciplinaridade	Garantir conteúdos científico-pedagógicos adequados	Atrair e reter mais estudantes
	Atrair e reter melhores estudantes	Atrair, reter e formar os melhores docentes	Promover o ensino - aprendizagem a distância
Desenvolvimento, Aprendizagem e Infraestruturas	Internacionalização	Modelo de Governação e Gestão	
	Infra-estruturas e equipamentos Sistemas de Informação Sistema de Gestão de Qualidade Comunicação Gestão de Recursos Humanos Políticas de Bem-Estar e de Apoio Social Sustentabilidade Ambiental	Gestão dos Recursos Financeiros	

Identificados os objectivos estratégicos para a Formação, a sua operacionalização traduz-se num conjunto de acções que a U.Porto se compromete a levar a cabo. Conciliando o objectivo da qualidade formativa com a Visão ao nível da presença nos principais *rankings* internacionais, o estabelecimento de metas e consequente aferição do grau de cumprimento do plano de acção terá por base os indicadores identificados na 2ª Parte.

Tema Estratégico 3: Desenvolvimento Económico e Social

Participar activamente no desenvolvimento económico e social da Região e do País através da interacção com a sociedade em geral e com o tecido produtivo em particular.

Situação de Partida

A U.Porto tem privilegiado uma abordagem inovadora, sistemática e disciplinada, avaliando-se e fortalecendo-se os processos conducentes à valorização do conhecimento gerado na sua comunidade. Assim, promove a divulgação do seu conhecimento, por via das actividades de vigilância tecnológica, de co-promoção de projectos e de disseminação de resultados, bem como de prestação de serviços tecnológicos e de apoio à criação e desenvolvimento de empresas de base tecnológica, numa perspectiva de apoio à promoção de actividades económicas baseadas no conhecimento e do consequente reforço do papel da Universidade como elemento nuclear de uma sociedade que reconhece no conhecimento um factor estruturante para o desenvolvimento sustentável e harmonioso. Destacam-se algumas das actividades que vêm sendo desenvolvidas:

- Parceria com a associação promotora do Parque de Ciência e Tecnologia da U.Porto (UPTEC) na recuperação de património da U.Porto e na construção de novos edifícios, destinados a acolher projectos empresariais em incubação e centros de I&D+i empresariais de base tecnológica que favoreçam a valorização económica do conhecimento, tendo em conta também as melhores práticas no domínio do empreendedorismo. Actualmente o UPTEC acolhe 61 projectos empresariais (pré-incubados, *spin-offs*, *start-ups*, centros de inovação), 18 dos quais acolhidos em 2009.
- Parceria com a Administração do Porto de Leixões (APDL), que compreende a construção de um edifício destinado ao Novo Terminal de Cruzeiros do Porto de Leixões, estrutura que albergará as novas instalações do CIIMAR, e a recuperação do Edifício Sanidade que fará parte do Parque de Ciência e Tecnologia do Mar da U.Porto.
- Colaboração activa nas actividades do Projecto Porto Digital, em particular no que se refere à infra-estrutura de fibra óptica da cidade do Porto.
- Projectos de investimento no âmbito do Sistema de Apoio a Infra-estruturas Científicas e Tecnológicas do Programa Operacional Regional do Norte. As várias infra-estruturas de I&D+i da U.Porto propõem-se investir na consolidação e desenvolvimento das suas competências científicas e tecnológicas.

O montante total de financiamento complementar angariado através de projectos nacionais, internacionais e de prestações de serviços pela U.Porto para a investigação ascendeu, em 2009, a cerca de 19 Milhões de Euros, dos quais cerca de 6,8 Milhões de Euros são decorrentes de Prestações de Serviços.

Com vista a facilitar o contacto dos estudantes com as metodologias de criação e transferência de conhecimento e a enriquecer a sua formação através de novos modelos de ensino/aprendizagem, refira-se o apoio às iniciativas: YES (*Young European Scientist Meeting*) orientada para estudantes das áreas da saúde, o IJUP, o programa de iniciação à investigação, que pretende agregar um conjunto de iniciativas com o objectivo de estimular a criação de um modelo de ensino universitário mais participativo e o SPIE UP - Semana de Promoção da Inovação e Empreendedorismo da Universidade do Porto, evento internacional que cultiva a atitude inovadora e empreendedora junto de estudantes, Alumni e funcionários da U.Porto organizado pelo Clube de Empreendedorismo da U.Porto.

Ainda no âmbito do contacto com a comunidade envolvente, especificamente com os estudantes do ensino secundário, é de destacar a realização pela U.Porto de um programa de contacto prolongado, a Universidade Júnior (U.Jr) que em 2010 recebeu 5,300 alunos. Este fenómeno das “universidades para crianças e jovens” tem sido uma das novidades do relacionamento das instituições de ensino superior europeias com a comunidade jovem – na rede EUCU.NET (*European Children's Universities Network*), da qual faz parte a U.Jr. Em 2009 foi também realizada a 7ª edição da Mostra da U.Porto – Ciência, Ensino e Inovação que registou cerca de 14 mil visitantes ao longo dos seus 4 dias de duração.

Objectivos estratégicos

O incremento da qualidade, quer das actividades de I&D+i, promovendo a incorporação dos resultados obtidos no tecido económico e social, quer das actividades formativas, promovendo a qualificação e empregabilidade, conduz indubitavelmente à criação de valor na sociedade.

Ora, a U.Porto pretende continuar a participar activamente no desenvolvimento sustentável das nações, indo de encontro às mais exigentes expectativas dos seus públicos, apostando-se em especial no desenvolvimento de parcerias integradas com instituições que partilhem a mesma visão estratégica: desenvolvimento de actividades de elevado valor acrescentado com forte orientação e visibilidade internacional.

O estímulo à investigação com potencial de valorização económica, privilegiando-se as áreas que induzam maiores ganhos sociais e externalidades económicas, continuará também a merecer destaque tendo em conta a sua importância para os públicos da Universidade.

Neste contexto a U.Porto desenvolverá as seguintes *capacidades*:

Promover parcerias estratégicas para financiamento de empresas de base tecnológica ou socialmente diferenciadoras, agilizando os processos de criação de novas empresas em resposta à detecção e aproveitamento de oportunidades de negócio;

Promover o empreendedorismo social e práticas de voluntariado na medida que providenciar um maior bem-estar e qualidade de vida à sociedade constitui, em si mesmo, uma dimensão relevante de realização pessoal e de desenvolvimento social;

Promover a divulgação científica, cultural e artística estimulando a existência de uma sociedade cultural e tecnologicamente rica.

Dominando estas capacidades, a U.Porto estará em condições de contribuir para um ecossistema baseado no conhecimento, em que a Universidade será tanto mais forte quanto maior a sua capacidade para robustecer esse ecossistema.

DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL

Participar activamente no desenvolvimento económico e social da Região e do País, promovendo a partilha de conhecimento e estimulando a investigação com potencial de valorização económica

Stakeholders/ Públicos	Comunidade Académica e Tecido Económico e Social	Sociedade	
	Adequar a actividade da U.Porto às expectativas dos públicos	Estimular a Investigação com potencial de valorização económica	
	Aceder a profissionais, técnicas e conhecimento de excelência	Participar no modelo de desenvolvimento económico e social sustentável assente no conhecimento	
Capacidades e Competências	Promover o empreendedorismo social e práticas de voluntariado	Promover parcerias estratégicas para financiamento de empresas de base tecnológica	Promover a divulgação científica, cultural e artística
Desenvolvimento, Aprendizagem e Infra-estruturas	Internacionalização Infra-estruturas e equipamentos Sistemas de Informação Sistema de Gestão de Qualidade Comunicação Gestão de Recursos Humanos Políticas de Bem-Estar e de Apoio Social Sustentabilidade Ambiental	Modelo de Governação e Gestão Gestão dos Recursos Financeiros	

Tendo como objectivo contribuir para o desenvolvimento económico e social, a U.Porto propõe-se desenvolver uma linha política cuja concretização terá em conta os indicadores identificados na 2ª Parte.

6. Áreas Transversais

Em todos os Temas Estratégicos e consequentes Mapas Estratégicos está presente um conjunto de capacidades, processos e infra-estruturas, considerados basilares para a arquitectura de toda a U.Porto e, naturalmente, para a implementação do seu Plano Estratégico. Da capacidade de gerir, desenvolver e, se necessário, adquirir estas competências e processos estão dependentes todos os objectivos estratégicos que foram identificados nos pontos anteriores.

De entre estas capacidades basilares, destacam-se duas áreas, pela sua importância para a prossecução da estratégia aqui plasmada, bem como, para a concretização da Visão. São elas: a Internacionalização da U.Porto e o Modelo de Governação e Gestão. Entende-se que estas duas áreas, não constituindo, por si, nesta fase da U.Porto temas estratégicos, devem continuar a assumir uma posição charneira no âmbito dos processos infra-estruturais, pois dos resultados obtidos nestas duas áreas dependerá certamente o grau de concretização da estratégia da U.Porto. São pois duas áreas para as quais o Plano Estratégico identifica já acções concretas a desenvolver no período 2011-2015.

Desenvolvimento, Aprendizagem e Infra-estruturas	Internacionalização	Modelo de Governação e Gestão
	Infra-estruturas e equipamentos Sistemas de Informação Sistema de Gestão de Qualidade Comunicação Gestão de Recursos Humanos Políticas de Bem-Estar e de Apoio Social Sustentabilidade Ambiental	Gestão dos Recursos Financeiros

De forma sucinta, são os seguintes os processos basilares que a U.Porto se propõe dominar:

O alargamento do grau de Internacionalização da U.Porto, traduzido quer na capacidade de colocar membros da comunidade U.Porto em interacção com universidades estrangeiras, quer na habilidade de atrair públicos estrangeiros à U.Porto;

O desenvolvimento e implantação de um Modelo de Governação e de Gestão eficiente e eficaz, que garanta a agilização das decisões, uma adequada descentralização e responsabilização e uma maior autonomia financeira face ao financiamento directo do Estado;

A gestão de infra-estruturas e equipamentos, quer na vertente da sua qualidade e adequação, quer na vertente da eficiente utilização;

A gestão integrada dos Sistemas de Informação da U.Porto;

A implementação e disseminação da Política de Garantia da Qualidade num quadro de desenvolvimento de uma cultura de qualidade em toda a organização;

A gestão da Política de Comunicação na U.Porto quer institucional, quer entre UOs e entre estas e a comunidade;

A gestão de Recursos Humanos procurando garantir a sua qualidade contribuindo, assim, para o prestígio e reconhecimento da U.Porto;

A implementação de políticas de bem-estar e a intervenção ao nível do apoio social à comunidade académica, contribuindo para o fortalecimento do espírito institucional;

A sustentabilidade ambiental como reflexo da responsabilidade social da U.Porto.

Adicionalmente, assume especial preponderância a capacidade da U.Porto em melhorar continuamente a gestão dos seus recursos financeiros, não apenas na perspectiva da sua angariação, mas muito na óptica da sua eficaz afectação, que deverá priorizar as acções e os projectos com enquadramento no seu Plano Estratégico.

6.1. Internacionalização

Situação de Partida

A U.Porto tem alcançado avanços significativos ao nível da internacionalização, sendo de destacar os seguintes indicadores:

- Em 2008/2009, verificou-se um aumento em 7% do número de estudantes estrangeiros que se matricularam na U.Porto para obter um grau atingindo um número de 1.183 estudantes, aumentando também em 7%, para 1.155, o número de estudantes recebidos em programas de mobilidade e em 14% o número de universidades (totalizando 296 universidades) a que pertenciam estes estudantes;

- Aumento de 21% do número de estudantes da U.Porto (883 estudantes) que participaram num programa de mobilidade e de 54% no número de universidades, centros de estágios e empresas (perfazendo 332 instituições) em que esses estudantes fizeram o programa;
- A U.Porto possui parcerias com algumas das melhores universidades europeias e mundiais para cooperação em áreas estratégicas de formação e de investigação, destacando-se: (i) na área dos programas de mestrado e doutorais: dez universidades entre as cem melhores do mundo e catorze entre as cem melhores universidades europeias; (ii) na área da mobilidade de estudantes, investigadores e docentes: cinco entre as cem melhores do mundo e oito entre as cem melhores da Europa; e (iii) na área da investigação (designadamente, no âmbito dos 6º e 7º Programas-Quadro): doze entre as cem melhores do mundo e trinta e duas entre as 100 melhores da Europa;
- Organizou 128 reuniões internacionais, das quais 5 “mundiais”, 12 “europeias”, 79 “internacionais”, 12 “lusófonas”, 7 “ibero-americanas” e 13 “ibéricas”.
- A U.Porto produz anualmente um relatório detalhado relativo à actividade de internacionalização disponível em www.up.pt, Sobre a U.Porto, Factos e Números, Documentos.

Principais acções

No sentido de propiciar a internacionalização das actividades de formação e investigação, a U.Porto promoverá:

A mobilidade *out* de estudantes que frequentam os três ciclos de estudo;

A mobilidade *in* de estudantes estrangeiros, oriundos também de universidades fora da Europa, em particular da América do Norte, da América Latina, dos países da CPLP e da Ásia;

A mobilidade *in* e *out* de docentes e investigadores em programas de curta e média duração de/em universidades estrangeiras prestigiadas;

A graduação de estudantes estrangeiros com bons níveis de preparação, em particular os de 2º e 3º ciclos, com especial atenção para os países da CPLP e da América Latina;

Para tal desenvolverá as seguintes acções no período 2011-2015:

Organizar um pacote de informação básica – Manual de Acolhimento - que esclareça as dúvidas dos estudantes, docentes e investigadores que pretendem vir para a U.Porto. Desenvolver iniciativa idêntica para os estudantes, docentes e investigadores da U.Porto que pretendem estudar ou investigar no estrangeiro;

Definir um programa para apoiar a permanência na U.Porto, por períodos curtos, de investigadores de reconhecido mérito internacional, incluindo-se neste âmbito a criação de espaços de acolhimento adequados;

Definir um programa para permitir a contratação, por períodos longos, de investigadores internacionais de grande qualidade tendo em vista a liderança de projectos ou de unidades de investigação que actuem em áreas emergentes e/ou de especial importância estratégica para a U.Porto;

Alargar a oferta de equipamentos e serviços de qualidade para acolhimento dos estudantes, docentes e investigadores estrangeiros a receber pela U.Porto, adequando-os aos objectivos de crescimento delineados;

Sensibilizar os docentes e investigadores para a importância da disponibilização de oferta de ensino em língua inglesa;

Reforçar a formação em inglês para os estudantes da U.Porto que pretendam aderir à mobilidade;

Participar em consórcios de universidades estrangeiras para a cooperação entre instituições de ensino superior europeias e de países terceiros, designadamente no âmbito das candidaturas ao Programa *Erasmus Mundus* Acção 2 – parcerias para a mobilidade de estudantes, docentes e investigadores -, em particular nos lotes que envolvem os países da América Latina e da CPLP;

Promover, através do exercício de uma magistratura de influência activa junto do governo e de outras entidades financiadoras, a criação de um programa nacional para o financiamento competitivo da internacionalização das universidades portuguesas;

Promover a criação de um programa para apoiar a mobilidade de estudantes da U.Porto, nos casos em que as bolsas de mobilidade sejam insuficientes, de maneira a evitar que questões de ordem financeira impeçam os estudantes de se candidatarem;

Desenvolver iniciativas de criação de programas conjuntos e/ou de dupla/múltipla titulação a nível de mestrado e de doutoramento, com universidades estrangeiras prestigiadas no âmbito das candidaturas ao Programa *Erasmus Mundus* Acção 1;

Assegurar um contacto continuado com as entidades responsáveis pelos *rankings* do ensino superior, aperfeiçoando-se a compreensão dos mecanismos e indicadores que têm vindo a ser privilegiados por essas entidades, de modo a tornar mais evidente as potencialidades da U.Porto;

Promover a efectiva comparabilidade internacional de cursos e de práticas pedagógicas;

Reforçar a presença da U.Porto em feiras, exposições e noutros eventos de natureza similar, no domínio da educação a nível internacional, em particular em regiões e países que se enquadram na estratégia da U.Porto;

Incentivar a organização pela U.Porto, em articulação com outros actores regionais, de grandes reuniões com projecção internacional, preferencialmente enquadrados no conceito MICE (*Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions*), com elevado impacto sobre a projecção nacional e internacional da Universidade e da Região.

6.2. Modelo de Governação e Gestão

A necessidade de se garantir uma governação e uma gestão eficaz e eficiente da U.Porto assume uma relevância transversal própria, pilar de sustentação das três áreas estratégicas fundamentais. Pretende-se um modelo de organização e de governo que garanta um nível superior de agilização das decisões e que assegure a adequada participação da comunidade académica no processo decisório, uma adequada descentralização e responsabilização e uma maior autonomia financeira face ao financiamento directo do Estado.

Situação de Partida

O modelo organizativo actual da U.Porto contempla, para além da reitoria, catorze UOs de ensino e investigação dotadas de autonomia de gestão e capacidade de auto-governo e dois serviços autónomos dotados de autonomia de gestão. Os novos estatutos criaram também uma escola doutoral, abrindo também a possibilidade de se criarem UOs de investigação dotadas de autonomia de gestão. Cada uma destas entidades poderá assegurar, por si, a execução das actividades que lhe permita cumprir a sua Missão e reunir uma parte dos serviços de suporte a essas actividades.

Neste modelo, à reitoria compete uma intervenção de nível estratégico e zelar pelo cumprimento da Missão da Universidade, pela qualidade das actividades desenvolvidas e pela eficácia e eficiência na utilização dos recursos disponíveis.

Este modelo organizativo apresenta vários problemas de funcionamento que decorrem do elevado número de entidades autónomas e, em particular, da existência de auto-governo em muitas delas.

Parece prioritário encontrar um novo modelo organizativo que permita agilizar a cooperação e a ligação entre as entidades que o integrem, garantir a eficaz implementação de decisões estratégicas aplicáveis à Universidade, maximizar os ganhos de eficiência e de eficácia na utilização dos recursos e facilitar a interacção entre os serviços de cada uma e os serviços comuns, assegurando elevados níveis de qualidade e produtividade.

Constata-se também uma grande rotação dos dirigentes responsáveis pela gestão das UOs em virtude da pouca valorização atribuída ao exercício de tais funções para efeitos de progressão nas carreiras profissionais. Uma maior valorização destas funções, cada vez mais complexas e responsabilizantes, permitiria aumentar o número de interessados em assumir cargos de gestão a tempo inteiro, factor essencial para a gestão universitária no tempo presente.

Impõe-se a agilização dos processos de tomada de decisões, da sua implementação e de uma política de descentralização e de eficaz divisão do trabalho, e o fomento de uma cultura de avaliação, responsabilização, e exigência. Tudo isto num ambiente de uma gestão verdadeiramente participada pela comunidade académica e de uma atenta e profícua ligação com as associações de estudantes.

A U.Porto tem vindo a apostar numa estratégia alicerçada em novos modelos de financiamento, nomeadamente através do reforço do seu financiamento pela captação de receitas próprias. Acredita-se que as oportunidades abertas pelos novos estatutos e, em particular, pela adopção do modelo fundacional contribuirão, indubitavelmente, para o objectivo da Universidade alcançar um nível de receitas não directamente transferidas do Orçamento Estado superior a 55% do orçamento total.

Nesta dimensão, prevê-se o desenvolvimento das seguintes acções, em articulação com os vários órgãos de gestão da U.Porto:

Reformular a actual estrutura orgânica da U. Porto, fixando como metas a atingir a racionalização das actividades, o ganho de eficiência e de eficácia na utilização dos recursos humanos e materiais da Universidade e a simplificação, desmaterialização, eficácia e qualidade dos processos administrativos, em particular potenciando a acção do Centro de Recursos e Serviços Comuns da U.Porto;

Promover a integração na U.Porto de institutos de I&D afiliados tendo em vista clarificar o seu enquadramento institucional e abrir a possibilidade de criar novos programas pós-graduados e de reforçar alguns existentes, racionalizar a utilização de equipamentos de uso comum, alargar a participação em projectos internacionais e aumentar a capacidade para a obtenção de financiamento complementar;

Concretizar a constituição da escola doutoral, criada pelos novos estatutos da U.Porto, com os seguintes objectivos: garantir a elevada qualidade da formação doutoral na U.Porto; aumentar substancialmente a participação de estudantes estrangeiros de grande capacidade nos programas doutorais da U.Porto; aumentar a capacidade para angariar meios financeiros para atribuição de bolsas de doutoramento aos programas doutorais abrangidos pela escola; fomentar a oferta de cursos multidisciplinares; fomentar a valorização profissional do grau de doutor nas empresas e na sociedade em geral; assegurar a formação em competências transversais (“*soft skills*”) para todos os programas doutorais tendo em vista o novo tipo de mercado de emprego que se abre para os detentores do grau de doutor;

Consolidar uma prática de gestão baseada na definição de políticas, de objectivos e de procedimentos claros e na adopção generalizada do planeamento estratégico e operacional a todos os níveis, com o consequente controlo de gestão de forma a permitir o acompanhamento da sua execução e a introdução das correcções que se revelem necessárias, bem como o adequado reporte anual ao Conselho Geral;

Aumentar as competências de gestão dos responsáveis das UOs, nomeadamente ao nível de práticas de avaliação de desempenho e de análise de risco conducentes a boas práticas de gestão e, em simultâneo, da responsabilização de todos os gestores e outros dirigentes pelo cumprimento de todas as regras legais e regulamentares a que está sujeita a sua actividade e da prestação de contas relativamente às funções exercidas;

Promover a obtenção de certificações ao nível dos diversos serviços;

Constituir um “*Long Range Guidance Team*” para pensar continuamente a evolução estratégica da U.Porto;

Assegurar uma cooperação activa com as associações de estudantes da U.Porto e com a Federação Académica do Porto;

Desenvolver um modelo de financiamento assente no objectivo de reforçar o acesso a financiamento complementar ao proveniente do Orçamento de Estado, por via da dinamização e da concertação de mecanismos de financiamento alternativo, aumentando substancialmente a geração de receitas próprias provenientes de fontes diversificadas;

Rever o modelo económico e financeiro da gestão da U.Porto, de maneira a contemplar os aspectos de ordem estratégica e a assegurar uma adequada distribuição das verbas disponíveis pelas entidades constitutivas da Universidade.

6.3. Infra-estruturas Físicas e Equipamentos

A atractividade da U.Porto para estudantes, docentes e investigadores de renome depende, em larga medida, da disponibilidade e da qualidade das infra-estruturas que a Universidade lhes possa oferecer. Nestas incluem-se edifícios de qualidade, locais de estudo modernos e adaptados às novas exigências do processo de ensino e aprendizagem, áreas exteriores paisagisticamente bem tratadas, espaços para prática de desporto e lazer atractivos, equipamentos para investigação e formação actualizados e de qualidade, bem como de espaços residenciais de qualidade não só para estudantes, mas também para docentes e investigadores visitantes.

A U.Porto tem vindo ao longo de vários anos a dotar-se de um conjunto de edifícios com qualidade e de infra-estruturas capazes de darem resposta às exigências anteriormente apontadas. Torna-se agora necessário concluir a disponibilização e garantir a correcta manutenção de tal tipo de infra-estruturas, à luz de um Plano de Acção já definido para 2011 e na perspectivação de acções a desenvolver nos anos seguintes.

6.4. Infra-estruturas Tecnológicas e Sistemas de Informação

Em anos mais recentes, o crescimento quantitativo e qualitativo da U.Porto tem levado a uma constante preocupação na melhoria da qualidade das suas infra-estruturas tecnológicas adequando-as às suas necessidades. Assim, tem vindo a dotar-se de uma infra-estrutura de novas tecnologias de informação e comunicação de última geração e com elevado desempenho, garantindo alto nível de fiabilidade e sustentabilidade. Dando continuidade à actuação nesta importante área, a U.Porto continuará a pugnar por garantir a disponibilização de recursos e serviços de grande qualidade na área das infra-estruturas tecnológicas, assegurando a sua permanente manutenção e actualização e apostando na maior integração de sistemas e partilha de recursos existentes, para alcançar maiores índices de qualidade, eficácia e eficiência. A U.Porto continuará ainda a dedicar um esforço particular à generalização da adequada utilização destas infra-estruturas, reforçando a formação e o suporte directo aos utilizadores, criando maiores incentivos à sua utilização e tornando mais fácil, mais intuitivo e mais apelativo o recurso às mesmas.

6.5. Sistemas de Gestão de Qualidade

O objectivo da U.Porto em se transformar numa proeminente instituição de ensino superior do espaço europeu depende, em boa medida, da sua capacidade para instalar uma cultura de qualidade em toda a organização.

Apesar do compromisso com a qualidade estar desde há longa data tacitamente assumido na Universidade, nos últimos anos foram dados passos importantes para estabilizar e formalizar aquilo que habitualmente se designa por um Sistema de Garantia de Qualidade (SGQ). Tal sistema contempla não só a vertente ligada aos procedimentos de monitorização e de verificação da conformidade, mas também promove a instituição de hábitos de melhoria nos principais domínios de actuação da U.Porto.

Situação de Partida

Em 2006 foi criado o serviço de Melhoria Contínua, dando-se um passo decisivo para a implantação de uma cultura da qualidade na U.Porto. A sua Missão é a de conceber e apoiar um SGQ inclusivo, no qual todos os colaboradores da U.Porto são responsáveis pela qualidade (independentemente de onde e quando realizam o seu trabalho) e que permite integrar os mecanismos de avaliação e melhoria nas tarefas correntes através de procedimentos simples. Tal sistema assenta nos seguintes pilares:

- Sistema de informação (SIGARRA), a partir do qual se formatam e normalizam rotinas e procedimentos e se estabilizam boas práticas;
- Divulgação de informação relevante e detalhada sobre o desempenho da U.Porto nos principais domínios da sua actividade;
- Procedimentos de acompanhamento, avaliação e melhoria do desempenho da U.Porto nos principais domínios da sua actividade;
- Programa de avaliação institucional (interno e externo) baseado na auto-avaliação e nos princípios da auditoria de qualidade.

Por outro lado, estão já consolidados e sistematizados mecanismos de recolha, análise e divulgação de informação detalhada (incluindo indicadores quantitativos) sobre alguns dos aspectos mais relevantes da Universidade: ensino (acesso, estudantes inscritos, avaliação dos discentes, diplomados e empregabilidade), investigação (unidades de I&D, projectos FCT e publicações WoS), internacionalização (relatórios de internacionalização e *rankings*), recursos humanos e contas (relatórios e contas consolidados, balanço social).

Com a generalização da figura do “Director de Ciclo de Estudos” (associado às respectivas “Comissão Científica” e “Comissão de Acompanhamento”) e de um procedimento específico (que contempla o indispensável reporte), deram-se também passos significativos para o acompanhamento e avaliação formal do 1º e 2º ciclos e Mestrado Integrado.

Finalmente refira-se o processo de avaliação institucional da U.Porto recentemente levado a cabo pela *European University Association* (EUA). O resultado dessa avaliação está vertido no *University of Porto Evaluation Report* disponível em http://sigarra.up.pt/up/web_base.gera_pagina?p_pagina=1001375. Este processo de avaliação institucional da U.Porto foi precedido pela auto-avaliação das 14 Faculdades e pela avaliação externa de cada delas por uma sua congénere. A informação daí recolhida, depois de tratada, deu origem ao Relatório de Auto-Avaliação da U.Porto, que serviu de base à análise efectuada pelo grupo de peritos da EUA.

O Relatório da EUA aponta importantes recomendações para o futuro da U.Porto em áreas muito diversificadas, como sejam, o planeamento estratégico, governação, relação entre governação central e local, tecnologias de informação e comunicação, gestão financeira, desenvolvimento da gestão de recursos humanos, melhoria contínua, avaliação de estudantes, avaliação dos docentes e respectiva carga horária, investigação, estudos doutorais e internacionalização.

O SGQ é um processo contínuo e que ainda não se pode considerar consolidado. Persistem debilidades e insuficiências em várias áreas verificando-se, particularmente, que o grau de concretização das medidas preconizadas não é homogéneo dentro e entre as várias UOs e que ainda faltam mecanismos eficientes, quer de desdobramento de objectivos ao longo das diversas estruturas de gestão, quer de informação sobre o grau de concretização desses objectivos.

Adicionalmente, o actual Estatuto da Carreira Docente Universitária, que instituiu a obrigatoriedade da avaliação dos docentes visando a melhoria da qualidade do respectivo desempenho (num quadro em que são consideradas novas vertentes de actividade), associado ao início de actividade da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (com funções de avaliação e acreditação das instituições e dos seus ciclos de estudos), colocaram maior pressão sobre a necessidade de reforçar o SGQ e aprofundar o enraizamento de uma cultura da qualidade e de melhoria contínua na U.Porto.

No âmbito do Sistema de Gestão de Qualidade, a U.Porto definirá oportunamente um Plano de Acção, o qual compreenderá necessariamente quer a consolidação dos procedimentos de monitorização e avaliação dos ciclos de estudo, quer a consolidação dos procedimentos de aquisição de dados sobre as actividades desenvolvidas pela U.Porto, essenciais para o acompanhamento da evolução dessas actividades e para a elaboração de indicadores de gestão.

6.6. Comunicação

Por maior que seja a excelência das actividades da U.Porto nas suas várias áreas de actuação, o seu impacto será muito reduzido se tal não se traduzir na construção de uma reputação sólida e reconhecida a nível global.

Para criar esta reputação, a U.Porto espera desenvolver no período 2011-2015 um conjunto integrado de acções específicas que visarão quer melhorar a comunicação interna com toda a comunidade académica, quer melhorar a comunicação externa, nacional e internacional, das principais realizações e feitos da U.Porto, sob a égide da marca “U.Porto”.

6.7. Gestão de Recursos Humanos

A qualidade das pessoas, docentes, investigadores e não docentes, é factor determinante para que a U.Porto possa atingir um patamar de prestígio e reconhecimento internacional.

É também importante assegurar a plena satisfação dessas pessoas com as condições que a U.Porto lhes proporciona para a sua realização pessoal e profissional. Para o garantir a Universidade propõe-se desenvolver uma política de gestão de recursos humanos baseada nos seguintes princípios, a concretizar em acções específicas no período 2011-2015:

Grande exigência em todos os processos de recrutamento de modo a garantir que a qualidade seja o critério diferenciador na escolha;

Organização de carreiras de pessoal docente, investigador e não docente mais atractivas, utilizando a autonomia acrescida na gestão de recursos humanos permitida pelo modelo fundacional;

Avaliação de desempenho como instrumento para melhoria da qualidade e para reconhecimento do mérito.

6.8. Políticas de Bem-estar e Apoio Social

A U.Porto deve ter uma preocupação particular com o ambiente ao nível social e ao nível do bem-estar que disponibiliza aos seus estudantes no *campus* universitário. A criação de tais condições é também essencial pelo benefício que daí resulta para o sucesso escolar e para a construção de um espírito institucional forte e coeso. Por outro lado, estas condições constituem factores importantes na atracção dos melhores estudantes de diversas origens sociais e geográficas e contribuem também para o prestígio e boa imagem da instituição a nível global. Para tal, aponta-se a concretização de um conjunto de acções, algumas na continuidade do que vem sendo realizado, das quais se destaca:

Intensificar a política de prestação de apoio diferenciado aos estudantes carenciados;

Completar e monitorizar a reestruturação do programa de apoio médico aos estudantes, como complemento ao serviço nacional de saúde;

Reforçar o programa de apoio psicológico aos estudantes, de uma maneira concertada com as várias UOs, procurando agir na óptica da prevenção;

Intensificar uma política que alargue a prática da actividade física e de lazer a um número cada vez maior de estudantes.

6.9. Sustentabilidade Ambiental

A U.Porto tem vindo a dedicar uma atenção especial às questões da sustentabilidade ambiental como reflexo da preocupação pela sua responsabilidade social e pelo futuro do ecossistema onde se integra. Actualmente a U.Porto oferece programas de formação na área do ambiente e tem grupos de investigação com reputação internacional na área do ambiente e das energias renováveis.

No sentido de complementar e aprofundar o que já está implementado neste domínio, será desenvolvido um Plano de Acção que acomodará também as seguintes acções:

Estimar a pegada de carbono actual da U.Porto e fixar uma meta realística da sua redução a atingir em 2020, definindo também os procedimentos a adoptar para tal;

Prosseguir, alargando a sua área de intervenção, o programa de eficiência energética da Universidade e recorrer à produção própria de energia, sempre que possível e vantajoso, a partir de fontes renováveis;

Impor um programa de recolha de resíduos perigosos, partindo-se do que já existe ao nível da Universidade, assegurando-se o cumprimento das normas mais avançadas em vigor nesta matéria;

Implementar um programa eficaz de recolha selectiva de resíduos sólidos não perigosos, assegurando a sua entrega em locais apropriados;

Promover acções de sensibilização sobre a sustentabilidade ambiental, asseguradas por especialistas da U.Porto.

6.10. Gestão dos Recursos Financeiros

A sustentabilidade financeira da Universidade é um factor essencial para que se possam concretizar as medidas anteriormente apontadas e, assim, cumprir a Missão e alcançar a Visão definida.

Situação de Partida

Anualmente, a U.Porto, através das suas unidades constitutivas e das entidades em que participa, completa as verbas recebidas do Orçamento de Estado (OE) com receitas próprias provenientes de várias fontes (propinas, financiamento competitivo da investigação e de outras actividades realizadas, prestação de serviços, etc.), que actualmente têm um peso de cerca de 51,5% do orçamento total. Tal aptidão para obtenção de receitas próprias comprova a capacidade de iniciativa e de trabalho da comunidade académica da Universidade.

No âmbito do processo de adopção do regime fundacional pela U.Porto, foi assinado com o governo um contrato-programa para cinco anos que prevê uma transferência suplementar de cem milhões de euros durante aquele período, para além do montante proveniente do OE, como contrapartida do cumprimento de determinados objectivos contratualizados.

Para que a U.Porto possa concretizar a sua Visão, face à previsível estagnação das verbas provenientes directamente do OE, torna-se necessário tomar medidas para aumentar a capacidade de gerar receitas próprias e de diversificar as suas fontes.

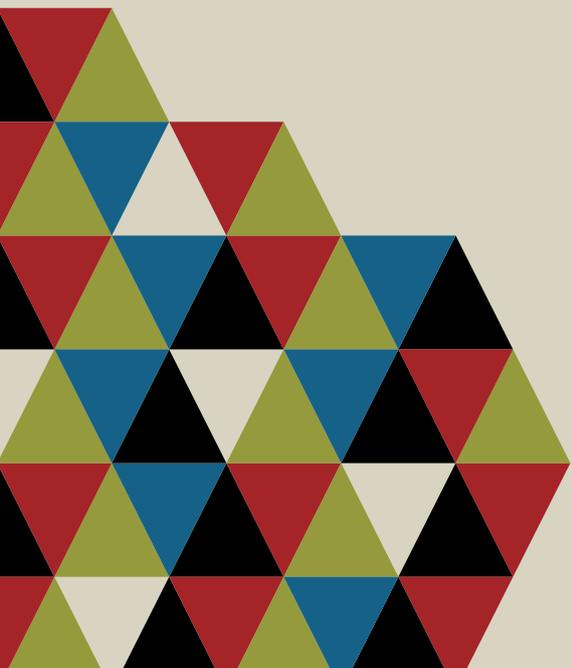
A concretização deste objectivo exigirá a mobilização de todas as entidades e agentes da comunidade académica e assentará nos seguintes princípios:

Aumentar as verbas obtidas através de programas competitivos de financiamento, em particular dos europeus. Para este efeito procurar-se-á garantir uma actuação concertada dos meios já existentes em várias entidades da Universidade, reforçando-os se necessário, para apoiar a realização de candidaturas ganhadoras. Procurar-se-á criar uma cultura generalizada de angariação de financiamentos complementares, motivando os membros da comunidade académica a apresentar candidaturas;

Reforçar o gabinete de desenvolvimento (“*fund raising*”) da U.Porto de maneira a aumentar substancialmente a capacidade de captação de fundos provenientes de doações, legados, patrocínios e mecenato, dando ênfase à sua actuação junto dos antigos estudantes da Universidade;

Reforçar o fundo da Fundação e valorizá-lo através de investimentos adequados.

2º PARTE: DA ESTRATÉGIA À ACÇÃO



7. Planos de Acção e Balanced Scorecard

No seguimento dos objectivos estratégicos apresentados anteriormente foram preparados Planos de Acção para o período 2011-2015, organizadas por tema e devidamente articuladas conforme os mapas estratégicos da U.Porto. De seguida, apresenta-se o *Balanced Scorecard*, referencial que será privilegiado na monitorização de tais Planos de Acção.

Plano Estratégico 2011-2015 - Balanced Scorecard para o Tema Estratégico Investigação						
Balanced Scorecard para o Tema Estratégico Investigação						
Objectivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado 2009	Metas		
				2011	2015	
IS1 - Estimular o desenvolvimento e assegurar condições excelentes para a investigação e inovação	Nº médio de citações por publicação no período n-5 a n-1		6,17	6,23	6,50	
	% publicações citadas no período n-5 a n-1	Nº publicações citadas no período n-5 a n-1 / Nº publicações ISI-WoS no período n-5 a n-1	67,0%	68,3%	75,0%	
IP2 - Definir áreas estratégicas	% grupos de I&D+i e unidades integradas em Laboratórios Associados classificados pela FCT com pelos menos "Muito Bom"	Nº grupos de I&D+i e unidades integradas em Laboratórios Associados classificados pela FCT com pelo menos "Muito Bom" / Nº grupos de I&D+i	74,0%	74,0%	90%	
IP3 - Promover a articulação entre grupos de I&D+i da U.Porto	% projectos em parceria entre grupos de I&D+i	Nº projectos FCT envolvendo dois ou mais grupos de I&D+i da U.Porto/Nº projectos FCT da U.Porto	n.d.	Crescer 10%/ano	Crescer 10%/ano	
IP4 - Fomentar o acesso a redes de investigação	% projectos coordenados pela U.Porto	Nº projectos FCT coordenados pela U.Porto / Nº projectos FCT	17,6%	18,0%	20,0%	
	% projectos internacionais coordenados pela U.Porto	Nº projectos internacionais coordenados pela U.Porto / Nº projectos internacionais da U.Porto	25,8%	26,5%	30%	
IP5 - Atrair e reter os melhores investigadores	% papers da U.Porto publicados e referenciados na ISI-WoS / SCOPUS em co-titularidade (com entidades internacionais)	Nº papers da U.Porto publicados e referenciados na ISI-WoS / SCOPUS em co-titularidade (com entidades nacionais) / Nº papers da U.Porto publicados e referenciados na ISI-WoS / SCOPUS	n.d.	A definir	A definir	
	% investigadores com um grau obtido em universidade estrangeira ou realizado um estágio de <i>postdoc</i> de no mínimo dois anos, em instituições estrangeiras	Nº investigadores com um grau obtido em universidade estrangeira ou realizado um estágio de <i>postdoc</i> de no mínimo dois anos, em instituições estrangeiras / Nº investigadores nos grupos de I&D+i	24,0%	25,0%	30%	
IP6 - Estimular a integração entre Investigação e Formação	% estudantes de 1º e 2º ciclo e MI participantes em actividades de I&D+i	Nº estudantes de 1º e 2º ciclo e MI que integram grupos de I&D+i / Nº estudantes de 1º e 2º ciclo e MI inscritos nos últimos dois anos desses ciclos	7,1%	A definir	25%	
IP7 - Melhorar as condições de financiamento da investigação	% financiamento obtido via programas competitivos	Montante de financiamento via programas nacionais e internacionais / Total de Receitas Próprias	n.d.	Crescer 5%/ano	Crescer 5%/ano	
	Nº documentos ISI-WoS		2 038 *	2 248	3 300	
IP8 - Aumentar a visibilidade da I&D+i desenvolvida na U.Porto	Produção científica referenciada internacionalmente, por doutorado (ETI)		1,4	1,5	2,0	
	% de publicações no 1º Quartil da área científica	Nº publicações ISI-WoS publicadas no 1º Quartil da área científica no período de referência n-4 a n / Nº publicações ISI-WoS no período de referência	62%	A definir	A definir	

* Valores de 2008

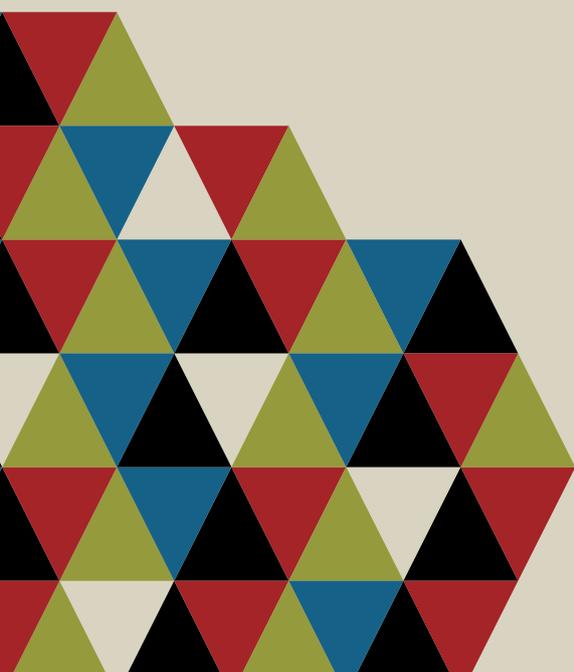
Plano Estratégico 2011-2015 - Balanced Scorecard para o Tema Estratégico Formação						
Balanced Scorecard para o Tema Estratégico Formação						
Objectivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado 2009	Metas		
				2011	2015	
FS1 - Melhorar continuamente a qualidade de ensino/aprendizagem	Índice de avaliação dos docentes pelos estudantes	1 (Fraco) a 7 (Muito bom)	5,12	5,17	5,40	
FS2 - Melhorar níveis de empregabilidade	Nível global de empregabilidade dos graduados (nos primeiros 5 anos após graduação) Tempo médio para a 1ª colocação após graduação	- -	95,0% 3,5 meses	95,8% 3,42 meses	100% 3 meses	
FP3 - Promover a multidisciplinaridade e multiculturalidade	% cursos multidisciplinares % cursos com dupla ou múltipla titulação internacional	Nº cursos multidisciplinares / Nº cursos Nº cursos com dupla ou múltipla titulação internacional / Nº cursos	14,0% 1,8%	15,0% 1,8%	20,0% 8,0%	
FP4 - Garantir conteúdos científico-pedagógicos adequados	Índice de avaliação da UC pelos estudantes	1 (Fraco) a 7 (Muito bom)	4,60	4,65	4,90	
FP5 - Atrair e reter mais estudantes	Rácio de candidatos em 1ª opção relativamente às vagas oferecidas de 1º ciclo e MI Nº estudantes de 2º e 3º ciclo inscritos (1º ano, 1ª vez) % estudantes em programas de mobilidade <i>in</i> % estudantes estrangeiros que obtêm grau	Nº candidatos de 1º ciclo e MI em 1ª opção / Nº vagas de 1º ciclo e MI - Nº estudantes em programas de mobilidade <i>in</i> / Nº estudantes inscritos Nº estudantes estrangeiros graduados / Nº estudantes graduados	1º C: 1,7 MI: 1,9 3 405 4,0% 3,2%	1º C: 1,7 MI: 1,9 3 730 4,3% 3,6%	2,00 4 500 6,0% 6,0%	
FP6 - Atrair e reter melhores estudantes	% abandono escolar de estudantes de 1º ciclo e MI % estudantes de todos os ciclos de estudo que completa o curso em n anos % graduados com o grau de doutor e mestre	Nº estudantes de 1º ciclo e MI que não se inscreveram no ano lectivo n / Nº estudantes de 1º ciclo e MI inscritos no ano lectivo n-1 que não completaram o grau - Nº graduados com o grau de doutor e mestre / Nº graduados	10,0% 46,0% 25,6%	9,3% 48,3% 30,5%	6,0% 60,0% 55,0%	
FP7 - Atrair, reter e formar os melhores docentes	% docentes com grau obtido em universidade estrangeira ou que tenham realizado um estágio de no mínimo dois anos em universidade estrangeira % docentes doutorados (ETI)	Nº docentes com grau obtido em universidade estrangeira ou que tenham realizado um estágio de postdoc de no mínimo dois anos em universidade estrangeira / Nº docentes Nº docentes doutorados (ETI) / Nº docentes contratados (ETI)	24,0% 76,0%	25,0% 76,7%	30,0% 80,0%	
FP8 - Promover o ensino/aprendizagem a distância	% UCs com componente de <i>e-learning</i>	Nº UCs com componente de <i>e-learning</i> / Nº UCs	20% *	25,0%	50,0%	

* Valores de 2010

Balanced Scorecard para o Tema Estratégico Desenvolvimento Económico e Social					
Objectivos Estratégicos	Indicadores	Fórmula	Realizado 2009	Metas	
				2011	2015
DST1 - Adequar a actividade da U.Porto às expectativas dos públicos	% financiamento obtido via projectos de I&D+i realizados com empresas e outras instituições	Montante financiamento obtido via projectos realizados com empresas e outras instituições / Total de Receitas Próprias	n.d.	Crescer 15%/ano	Crescer 15%/ano
	% projectos realizados com empresas e outras instituições	Nº projectos realizados com empresas e outras instituições / Nº projectos realizados	14,6% *	16,0%	23,0%
	% financiamento obtido via doações, patrocínios e legados	Montante financiamento obtido via doações, patrocínios e legados/Total de Receitas Próprias	0,0%	0,3%	2,0%
	% financiamento obtido via prestação de serviços	Montante financiamento obtido via prestação de serviços / Total de Receitas Próprias	9,7%	10,6%	15,0%
	% financiamento obtido via direitos de propriedade industrial	Montante financiamento obtido via direitos de propriedade intelectual / Total de Receitas Próprias	0,0%	0,1%	0,5%
DP2 - Estimular a investigação com potencial de valorização económica	Nº patentes internacionais activas	-	25	29	50
	Nº postos de trabalho directos criados nas empresas incubadas no UPTEC	-	600	667	1 000
	% empresas incubadas na UPTEC que sobrevivem depois de 3 anos da sua criação	-	n.d.	n.d.	40,0%
DP3 - Promover parcerias estratégicas para financiamento de empresas de base tecnológica/socialmente diferenciadoras	Montante de financiamento captado por empresas de base tecnológica ou socialmente diferenciadoras do UPTEC	-	n.d.	n.d.	A definir
	% estudantes, docentes, investigadores e não docentes que participam em acções de voluntariado	Nº estudantes, docentes, investigadores e não docentes que participam em acções de voluntariado / Nº estudantes docentes, investigadores e não docentes	2,0%	2,5%	5,0%
DP5 - Promover a divulgação científica, cultural e artística	Nº participantes em actividades de natureza científica, cultural e artística organizadas pela U.Porto	-	30 000	41 667	100 000

* Valores de 2010

3ª PARTE: MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA



Um plano estratégico de *per se*, constituindo certamente um estímulo ao relançamento estratégico de uma entidade, não se revela suficiente para a melhoria contínua da instituição. De facto, o sucesso de um plano estratégico depende sobretudo de um efectivo cometimento de responsabilidades e da disponibilização dos recursos imprescindíveis ao seu cumprimento.

Neste quadro, a U.Porto, ainda que consciente das restrições orçamentais a que poderá estar sujeita no contexto de crise orçamental em Portugal, está comprometida a criar as condições abonadoras à concretização das acções identificadas no presente plano. Para isso, propõe-se criar uma unidade de Planeamento e Controlo de Gestão, com responsabilidades e âmbito de actuação transversais, tendo em vista:

Aferir e monitorizar o grau de cumprimento do Plano de Acções, para o que terá de estar em permanente diálogo com os responsáveis pela concretização das acções delineadas;

Aferir periodicamente os indicadores definidos no *Balanced Scorecard* e nos planos de acção em estreita articulação com o serviço de melhoria contínua;

Elaborar e apresentar reportes periódicos relativos aos pontos anteriores;

Assessorar a Equipa Reitoral nos processos de avaliação e monitorização do cumprimento do Plano Estratégico e *Balanced Scorecard*;

Assessorar o processo de integração dos planos estratégicos e dos planos de actividades das UOs com os objectivos transversais vertidos no Plano Estratégico da U.Porto e nos objectivos operacionais anuais;

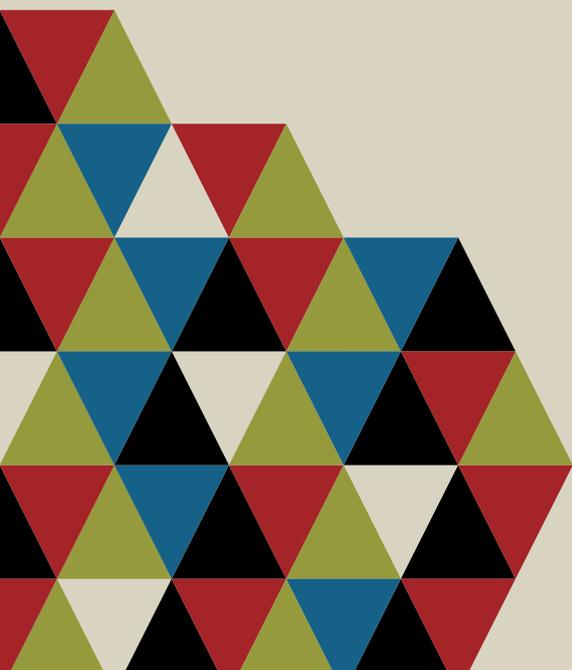
Assessorar o processo de orçamentação na U.Porto desenvolvido pelos serviços financeiros, garantindo a sua eficiência estratégica: nenhum objectivo estratégico fica esquecido aquando da orçamentação de acções e nenhuma acção é orçamentada sem que esteja relacionada com pelo menos um dos objectivos estratégicos.

A implementação do Plano Estratégico da U.Porto obriga a que haja consenso sobre a Visão da Universidade, mas, não menos importante, obriga à necessidade de uma efectiva clarificação e comunicação interna que decorre do facto da operacionalização de um programa estratégico depender invariavelmente de uma profunda consciencialização do mesmo e de um comprometimento da Comunidade Académica com as metas nele fixadas.

Assim, no sentido de combater uma ainda insuficiente internalização e uma lenta generalização das linhas mestras do plano estratégico da U.Porto, a Universidade continuará a promover a sua divulgação a toda a comunidade. Trata-se sobretudo de agilizar a coordenação e a cooperação intra-Universidade, reduzindo-se a existência de informação imperfeita. Procurar-se-á igualmente o comprometimento constante dos Órgãos de Gestão das diversas unidades constituintes da U.Porto com as metas fixadas ao nível do *Balanced Scorecard* e dos Planos de Acção.

Nesse processo, dar-se-á particular ênfase à articulação dos objectivos estratégicos da U.Porto que, por competência formal, podem ser implementados e geridos pela Reitoria, bem como aqueles em que a Reitoria terá sobretudo um papel dinamizador, integrador e orientador, cabendo formalmente às UOs a sua efectiva aplicação.

4ª PARTE: NOTAS FINAIS



A U.Porto apresenta neste documento o seu Plano Estratégico e Grandes Linhas Acção para o período 2011-2015, bem como um adequado *Balanced Scorecard* com metas quantificadas até 2015. Nele são apresentados a Missão, a Visão e os Objectivos estratégicos da Universidade para o período, bem como, as principais orientações e acções em cada uma das áreas consideradas estratégicas e os indicadores que vão permitir a aferição do grau de cumprimento dos objectivos delineados. Os Mapas Estratégicos resumem os principais objectivos e áreas de intervenção estratégicas.

A U.Porto propôs-se utilizar a metodologia *Balanced Scorecard* como ferramenta de operacionalização e monitorização da sua estratégia. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que permite, por um lado, relacionar objectivos estratégicos (longo prazo) com objectivos e acções de curto prazo (operacionalização estratégica) e, por outro lado, monitorizar a *performance* (grau de cumprimento) da organização de forma integrada através de adequados indicadores (quantitativos e qualitativos).

Neste contexto, a operacionalização estratégica a concretizar pela U.Porto, no futuro próximo, envolverá o acompanhamento da concretização dos 'Planos de Acção' que conduzam à prossecução dos objectivos definidos para cada um dos Temas Estratégicos da U.Porto. Tal acompanhamento inclui, para além das acções a levar a cabo, a identificação do responsável ou dos responsáveis pela sua concretização, o cronograma de monitorização e o encadeamento das acções, bem como dos indicadores a usar na avaliação do sucesso das acções.







U. PORTO 100

Porto, Universidade, Janeiro de 2011