



REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA U.PORTO

novembro de 2012

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	3
2. A OPORTUNIDADE DA REVISÃO	3
3. OS AJUSTAMENTOS	4
3.1 AFIRMAR A U.PORTO COMO UMA UNIVERSIDADE DE INVESTIGAÇÃO	4
3.2 MELHORAR CONTINUAMENTE A QUALIDADE NOS VÁRIOS NÍVEIS DA FORMAÇÃO DA U.PORTO	7
3.3 PARTICIPAR ATIVAMENTE NO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL DA REGIÃO E DO PAÍS	10

PROPOSTA DE REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA U.PORTO

1. INTRODUÇÃO

O plano estratégico da U.Porto, aprovado para o período 2011-2015, tem-se assumido como uma ferramenta fundamental de apoio à gestão. O referido documento tem induzido o alinhamento das atividades desenvolvidas na Universidade às prioridades estratégicas estabelecidas. Enquanto matriz de referência, o plano estratégico tem contribuído, assim, para um maior alinhamento estratégico dos instrumentos operacionais e dos projetos apoiados, ajudando a U.Porto a manter, com eficácia, a trajetória de crescimento preconizada na sua visão¹.

Atendendo quer aos novos paradigmas de desenvolvimento económico e social, quer à experiência adquirida no âmbito dos procedimentos que têm vindo a ser seguidos relativos à gestão, acompanhamento e monitorização do plano, afigura-se oportuno, ainda assim, levar a cabo um processo de atualização do plano estratégico, em linha aliás com o previsto nos estatutos da U.Porto (vd. artigo 104º, nº 2). Tal processo traduz-se, sobretudo, na revisão de determinados compromissos de desenvolvimento, resultado de uma busca permanente de soluções operacionais mais eficazes, e incide sobre as áreas estratégicas que potenciam maiores efeitos propulsores para que a U.Porto possa manter a sua dinâmica de crescimento.

2. A OPORTUNIDADE DA REVISÃO

O enquadramento presente é manifestamente distinto daquele que enformou a preparação do plano estratégico da U.Porto 2011-2015. Por um lado, há a notar o quadro de instabilidade institucional que tem suscitado alterações ao nível do financiamento e da autonomia universitária, ameaçando a sustentabilidade a longo prazo das Instituições de Ensino Superior. Por outro lado, atente-se ao nível crescente de exposição à concorrência, também nacional, facto que obriga à reformulação contínua dos modelos da atividade e à conseqüente criação de novos processos sustentados de modernização. Perante esta realidade, a U.Porto terá que selecionar as opções de investimento que apresentem mais garantias para a ascensão da Universidade no quadro restritivo atual.

O ajustamento aqui proposto é também suscitado à luz dos procedimentos que têm vindo a ser assegurados relativos à monitorização, gestão, acompanhamento, avaliação e controlo do plano estratégico. A apreciação da experiência acumulada aponta para a existência de alguns constrangimentos de natureza operacional decorrentes, sobretudo, do facto de determinados indicadores de realização e resultado não estarem a ser medidos com a qualidade e a eficiência que se impõe. A ser assim, também esta matéria aconselha a que a U.Porto aposte na seleção de indicadores que traduzam efetivamente resultados tangíveis, com elevado enfoque na qualidade dos seus efeitos.

¹ A U.Porto será uma universidade de investigação, considerada uma referência nacional e internacional pela excelência das suas atividades, 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.

Por tudo isto, os ajustamentos que seguidamente se propõem assentam, sobretudo, numa redução do número de programas e medidas operacionais. Para tal, atende-se a critérios mais apurados de hierarquização em função do contributo específico de cada medida para a prossecução dos objetivos estratégicos estabelecidos, sem contudo alterar os pilares da estratégia firmada. A visão da U.Porto em se colocar entre as melhores universidades do mundo é, assim, mantida, porquanto evidencia significativa ambição e exigência para com as responsabilidades que a Universidade deve assegurar. A prossecução deste desígnio continua a assentar nos três grandes temas estratégicos, que, enquanto tal, se afiguram como os pilares básicos da estratégia da U.Porto, a saber:

- Afirmar a U.Porto como uma Universidade de Investigação aumentando a quantidade e a qualidade dos trabalhos de investigação;
- Melhorar continuamente a qualidade nos vários níveis da Formação da U.Porto, segundo padrões internacionais de aferição;
- Participar ativamente no desenvolvimento económico e social da Região e do País através da interação com a sociedade, em geral, e com o tecido produtivo, em particular.

3. OS AJUSTAMENTOS

3.1 AFIRMAR A U.PORTO COMO UMA UNIVERSIDADE DE INVESTIGAÇÃO

No domínio da investigação, os ajustamentos que se propõem introduzir no correspondente mapa estratégico estão ilustrados na [Figura 1](#). Estes ajustamentos concorrem, principalmente, para:

- Um maior enfoque nas opções que dependem diretamente de financiamento adicional, incluindo contribuições privadas, garantindo a sustentabilidade económico-financeira das atividades de I&D+i. Este enfoque traduz-se na inserção da perspetiva financeira no mapa estratégico do tema “Investigação”;
- Uma maior concentração no entrosamento transversal e sinérgico das atividades de I&D+i, promovendo a capacidade institucional necessária ao desempenho de funções complexas de gestão (de financiamento, por exemplo). Esta concentração traduz-se na inserção, na perspetiva dos processos, de práticas de gestão inovadoras que potenciem a aprendizagem coletiva por via de sistemas de monitorização, avaliação e *benchmarking*;
- Uma maior consideração do fator tempo necessário à produção de efeitos de carácter sistémico, revendo (em baixa) algumas metas já definidas. Outras metas, porém, foram revistas em alta atendendo à atual posição de liderança da U.Porto.

No âmbito geral, atendendo a critérios mais apurados de hierarquização em função do seu contributo específico para a prossecução dos objetivos estratégicos estabelecidos, a proposta apresentada consubstancia uma alteração dos indicadores BSC², tal como ilustra a Tabela 1.

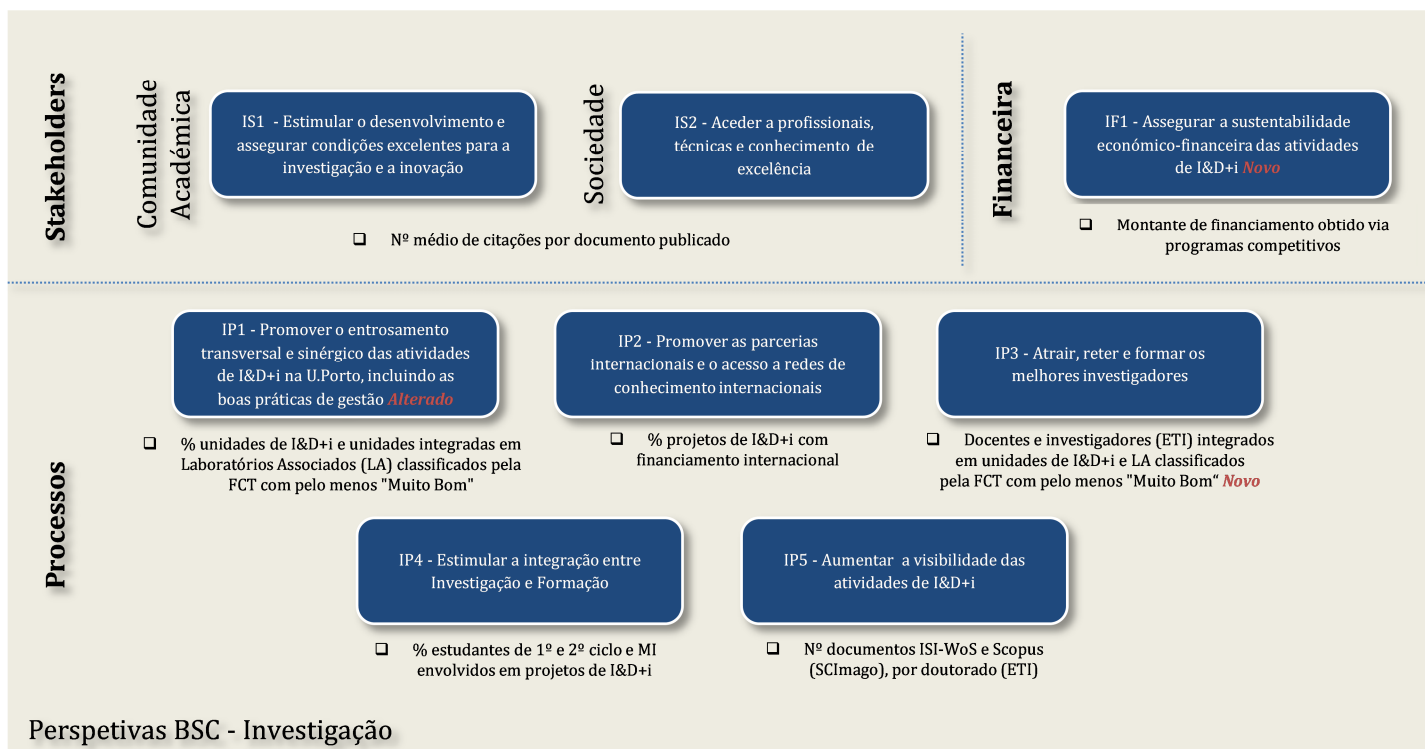


Figura 1 – Mapa estratégico para o Tema “Investigação”

² A alteração dos indicadores BSC resulta da eliminação dos objetivos estratégicos anteriores “Definir áreas estratégicas” e “Melhorar as condições de financiamento da investigação” que estão já salvaguardados, diretamente, nos objetivos apresentados. Faz-se notar, também, a proposta de substituição de um indicador (% investigadores com um grau obtido em universidade estrangeira ou realizado um estágio de postdoc de no mínimo dois anos, em instituições estrangeiras) por outro (%docentes e investigadores pertencentes às unidades de I&D+i e unidades integradas em Laboratórios Associados classificados pela FCT com pelo menos "Muito Bom") que se mostra mais adequado tendo em conta as dificuldades identificadas no apuramento do primeiro.

Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Stakeholders	IS1 - Estimular o desenvolvimento e assegurar condições excelentes para a investigação e a inovação				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
Nº médio de citações por documento publicado	Nº médio de citações por documento ISI – WoS e Scopus (Scimago) no período n-6 a n-2, medido no ano n	ISI-WoS: 5,61 Scopus: n/d	ISI-WoS: 6,16 Scopus: n/d	ISI-WoS: 6,29 Scopus: 5,85	ISI-WoS: 6,7 Scopus: 7,9	ISI-WoS: 7,0 <i>meta anterior: 6,5</i>
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Financeira	IF1 - Assegurar a sustentabilidade económico-financeira das atividades de I&D+i				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
Montante de financiamento obtido via programas competitivos (nacionais e internacionais) (em milhões de Euros)	Montante de financiamento total obtido no ano n via programas competitivos, de origem nacional ou internacional. Em Milhões de Euros	17,5	16,7	14,6	21,5	22 Milhões de Euros <i>meta anterior: crescer 5% ao ano</i>
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	IP1 - Promover o entrosamento transversal e sinérgico das atividades de I&D+i, incluindo as boas práticas de gestão				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
% unidades de I&D+i e unidades integradas em Laboratórios Associados classificados pela FCT com pelo menos "Muito Bom"	Unidades de I&D 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	74% 45/61	75% 45/60	75% 45/60	75% 45/60	90%*
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	IP2 - Promover as parcerias internacionais e o acesso a redes de conhecimento internacionais				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
% projetos de I&D+i com financiamento internacional	% projetos com financiamento internacional e com execução financeira no ano n (em relação à totalidade de projetos com financiamento na U.Porto)	15,20% (108)	10,80% (73)	n/d (80)	24% (30/125)	25% projetos financiados <i>meta anterior: 30% dos projetos liderados</i>
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	IP3 - Atrair, reter e formar os melhores investigadores				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
% docentes e investigadores (ETI) da U.Porto integrados em unidades de I&D+i e LA classificados pela FCT com pelo menos "Muito Bom"	% 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)	n/d	n/d	n/d	n/d	50%* <i>novo indicador, nova meta</i>
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	IP4 - Estimular a integração entre Investigação e Formação				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
% estudantes de 1º e 2º ciclo e MI envolvidos em projetos de I&D+i	% estudantes de 1º e 2º ciclo e MI envolvidos em projetos de I&D+i com execução no ano n, em especial projetos de investigação com carácter pluridisciplinar com o objetivo de estimular a interação entre diferentes áreas / departamentos / UOs (e.g. desenvolvidos no âmbito do Programa de estímulo à participação de estudantes de graduação da U.Porto em atividades de investigação científica - IJUP, Yes Meeting; BEST ou outros semelhantes)	2,5% (689/27 811)	3,6% (1 000/28 120)	3,09% (873/ 28 260)	3,48% (1 100/31 566)	4% <i>meta anterior: 5%</i>
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	IP5 - Aumentar a visibilidade das atividades de I&D+i				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
Nº documentos ISI-WoS e Scopus (Scimago), por doutorado (ETI)	Rácio nº documentos ISI-WoS e Scopus (Scimago) publicados no ano n-2, por doutorado ETI a 31 dezembro de n-3	ISI-WoS: 1,30 Scopus: 1,32	ISI-WoS: 1,51 Scopus: 1,64	ISI-WoS: 1,63 Scopus: 1,74	ISI-WoS: 1,8 Scopus: 1,9	2

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

Tabela 1 – Metas 2015 para o Tema Investigação

3.2 MELHORAR CONTINUAMENTE A QUALIDADE NOS VÁRIOS NÍVEIS DA FORMAÇÃO DA U.PORTO

No domínio da formação, os ajustamentos sugeridos são de menor monta, propondo-se, ainda assim, uma diminuição do número de prioridades estratégicas³ e uma consequente alteração dos indicadores do BSC. Como esta proposta, o mapa estratégico passa a estar mais focalizado nos temas que revestem maior efeito propulsor na concretização da visão da U.Porto, em especial a racionalização da oferta formativa. O mapa estratégico proposto e o correspondente BSC estão vertidos na [Figura 2](#) e na [Tabela 2](#), respetivamente.

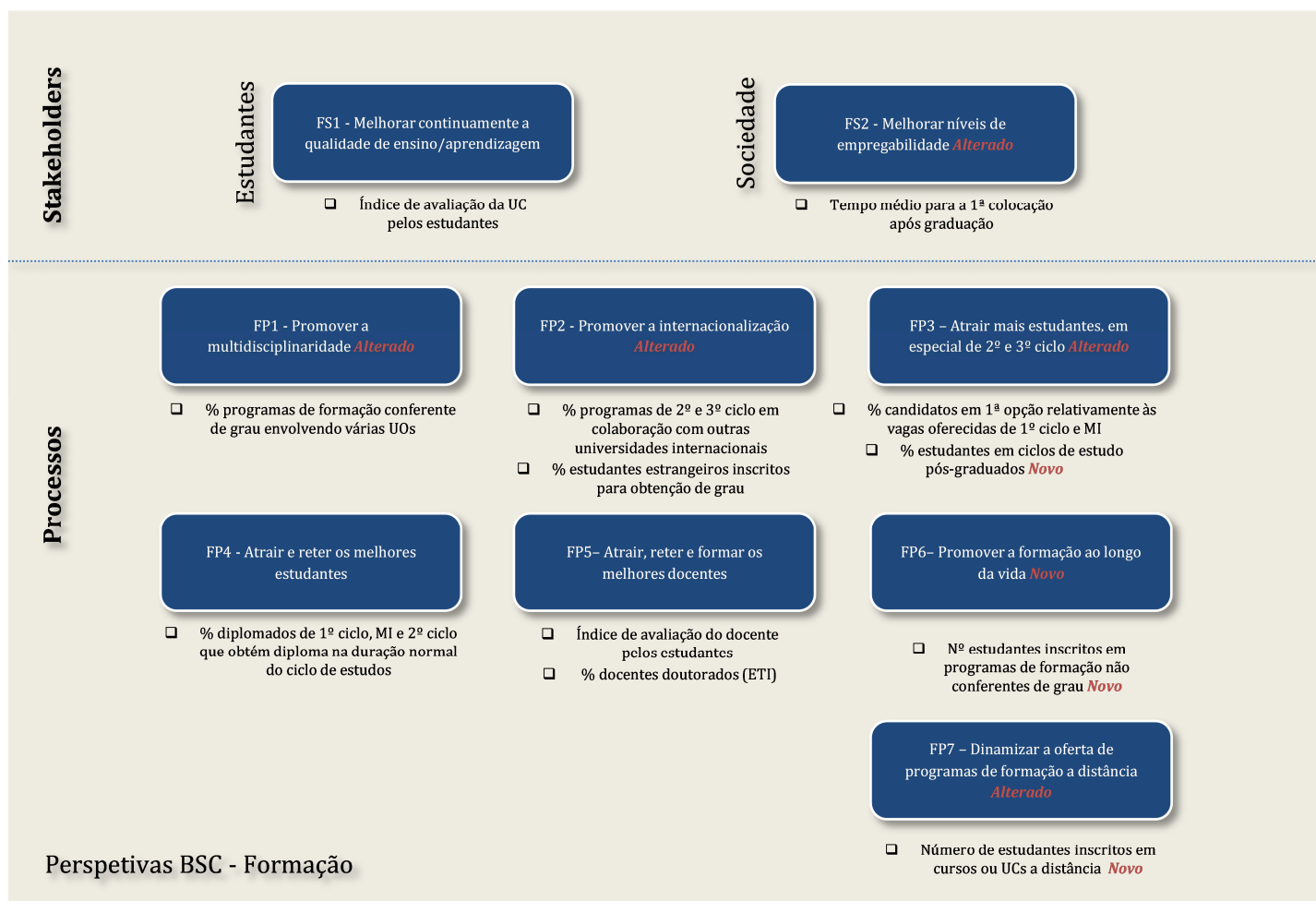


Figura 2 – Mapa estratégico para o Tema “Formação”

³ Propõe-se a eliminação do objetivo estratégico “Garantir conteúdos científico-pedagógicos adequados” que está já salvaguardado, diretamente, nos restantes objetivos.

Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Stakeholders	FS1 - Melhorar continuamente a qualidade de ensino/aprendizagem				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
Índice de avaliação da UC pelos estudantes	Classificação média por curso da componente relativa à UC nos inquéritos pedagógicos no ano letivo n/n+1, reportando-se à situação em 31 de dezembro do ano n	4,49	4,6	4,57	4,8	4,9
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Stakeholders	FS2 - Melhorar níveis de empregabilidade				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
Tempo médio para 1ª colocação após graduação (meses)	Tempo médio de espera de emprego para a globalidade dos diplomados (do ano n-2) que acederam ao primeiro emprego regular após a conclusão do seu curso (meses)	3,5	3,4	3,9	3,5	3,5 meses <i>meta anterior: 3</i>
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	FP1 - Promover a multidisciplinaridade				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
% programas de formação conferente de grau envolvendo várias UOs	% programas inter UO no ano letivo n/n+1, reportando-se à situação em 31 de dezembro do ano n	13,60% 1ºC+MI: 4/53 2ºC: 14/135 3ºC: 19/85	10,80% 1ºC+MI: 4/53 2ºC: 13/135 3ºC: 13/89	11,90% 1ºC+MI: 4 /53 2ºC: 14 / 150 3ºC: 17 / 92	13,40% 1ºC+MI: 4/53 2ºC: 15/144 3ºC: 20/95	20% cursos multidisciplinares
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	FP2 - Promover a internacionalização				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
% programas de 2º e 3º ciclo em colaboração com outras universidades internacionais	% 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	2,30% 2ºC: 1/135 3ºC: 4/85	5,40% 2ºC: 5/135 3ºC: 7/89	6,10% 2ºC: 6/150 3ºC: 11/92	7,50% 2ºC: 7/144 3ºC: 11/95	8% cursos com dupla ou multititulação
% estudantes estrangeiros inscritos para obtenção de grau	% estudantes estrangeiros inscritos ano letivo n/n+1, reportando-se à situação em 31 de dezembro do ano n	4,00% 1ºC+MI: 460/22405 2ºC: 381/5 406 3ºC: 377/2 824	4,60% 1ºC+MI: 655/22 480 2ºC: 377/5 640 3ºC: 406/2 923	4,19% 1ºC+MI: 373/22 211 2ºC: 448/5 744 3ºC: 500/3 609	4,90% 1ºC+MI: 605 2ºC: 484 3ºC: 473	6% dos estudantes estrangeiros inscritos para a obtenção de grau
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	FP3 - Atrair mais estudantes, em especial de 2º e 3º ciclo				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
% candidatos em 1ª opção relativamente às vagas oferecidas de 1º ciclo e MI		1º C: 1,7 MI: 1,9	1º C: 1,5 MI: 2,0	1º C: 1,5 MI: 2,0	1,8 1º C: 1,6 MI: 2,0	2
% estudantes em ciclos de estudo pós-graduados	% estudantes inscritos em 2º ciclo e na correspondente componente dos MI, ou em doutoramento/3º ciclo, no ano letivo n/n+1	n/d	n/d	48% 15 150/31 564	48%	55% <i>novo indicador, nova meta</i>
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	FP4 - Atrair e reter melhores estudantes				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
% diplomados de 1º ciclo, MI e 2º ciclo que obtém diploma na duração normal do ciclo de estudos	% diplomados de 1º ciclo, MI e 2º ciclo que obtém diploma na duração normal do ciclo de estudos no ano letivo n-1/n	n/d 1ºC: 53% MI: 56%	50% 1ºC+MI: 49% 2ºC: 56%	57% 1ºC+MI: 52% 2ºC: 74%	59% 1ºC+MI: 53% 2ºC: 79%	60%
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	FP5- Atrair, reter e formar os melhores docentes				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
Índice de avaliação dos docentes pelos estudantes	Classificação média dos docentes pelos estudantes nos inquéritos pedagógicos no ano letivo n/n+1, reportando-se à situação em 31 de dezembro do ano n	4,68	5,12	5,22	5,3	5,4
% docentes e investigadores doutorados (ETI)		76%	76%	79%	80%	85% <i>meta anterior: 80%</i>

Tabela 2 – Metas 2015 para o Tema “Formação” (continua)

Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	FP6 – Promover a formação ao longo da vida				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
Nº estudantes inscritos em programas de formação não conferentes de grau	Estudantes inscritos em programas de formação contínua no ano de n	4 632	5 424	5 579	5 000	6 000 <i>novo indicador, nova meta</i>
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	FP7 - Dinamizar a oferta de programas de formação a distância				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
Nº estudantes inscritos em cursos ou UCs a distância		n/d	n/d	n/d	n/d	100 <i>novo indicador, nova meta</i>

Tabela 2 – Metas 2015 para o Tema “Formação”

3.3 PARTICIPAR ATIVAMENTE NO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL DA REGIÃO E DO PAÍS

Motivada pelas dificuldades atuais, a U.Porto continuará a pugnar por uma atitude empreendedora para com a Região e o País, participando ativamente no desenvolvimento económico e social da comunidade em que se insere. Por forma a clarificar as prioridades fixadas no âmbito do que comumente se designa por 3ª missão das Universidades, as alterações propostas no mapa estratégico (Figura 3) prendem-se, essencialmente, com:

- Maior enfoque na diversificação de receitas, que se traduz na inserção da perspetiva financeira no mapa estratégico do tema “Desenvolvimento Económico e Social”;
- Autonomização das relações com empresas e outras instituições e *alumni*, que é evidenciada através da sua introdução na perspetiva “processos”;
- Integração das preocupações sociais e ambientais nas operações quotidianas da organização, tal como aconselham as melhores práticas em matéria de responsabilidade social e sustentabilidade.

Como consequência, e atendendo a critérios mais apurados de hierarquização, a proposta aqui apresentada aponta para uma alteração ligeira dos indicadores BSC, tal como ilustrado na Tabela 3.

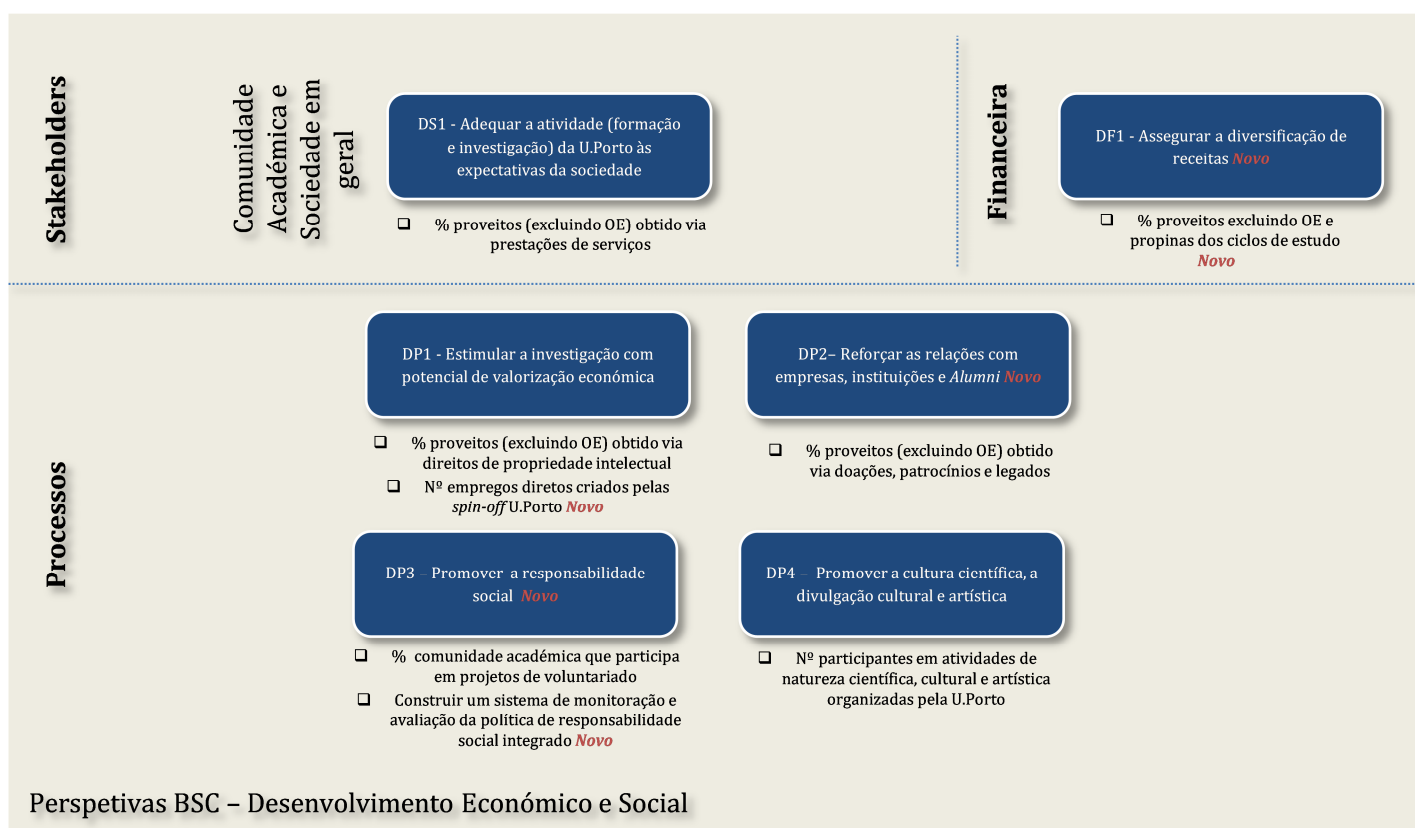


Figura 3 – Mapa estratégico para o Tema “Desenvolvimento Económico e Social

Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Stakeholders	DS1 - Adequar a atividade (formação e investigação) da U.Porto às expectativas da sociedade				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
% proveitos (excluindo OE) obtido via prestações de serviços (em milhões de Euros)	% proveitos obtido via prestações de serviços (ações de formação seminários e outros, assistência técnica, estudos pareceres e consultoria, serviços diversos) no ano n, com ou sem contrato. Não são considerados as prestações de serviços intra-U.Porto (com a Reitoria, outras UOs ou Serviços Autónomos).	7,7% (6,8/87,9)	8,9% (7,5/84,2)	6,34% (5,7/89,9)	5,47% (4,7/85,9)	8% <i>meta anterior: 15%</i>
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Financeira	DF1 - Assegurar a diversificação de receitas				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
% proveitos excluindo OE e propinas dos ciclos de estudo		n/d	22,09% (48,8/220,9)	22,6% (48,6/215)	25,03% (48,6/194,2)	27% <i>novo indicador, nova meta</i>
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	DP1 - Estimular a investigação com potencial de valorização económica				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
% proveitos (excluindo OE) obtidos via direitos de propriedade intelectual		n/d	n/d	n/d	0,02%	0,50%
Nº empregos diretos criados pelas <i>spin-off</i> U.Porto	Postos de trabalho existentes a 31 de dezembro do ano n no UPTEC	450	650	1 100	1 200	1 500 <i>meta anterior: 1 000</i>
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	DP2 - Reforçar as relações com empresas, instituições e <i>Alumni</i>				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
% proveitos (excluindo OE) obtido via doações, patrocínios e legados		n/d	n/d	n/d	0,40%	2%
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	DP3 - Promover a responsabilidade social				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
% comunidade académica que participa em projetos de voluntariado	% estudantes, docentes, investigadores e não docentes que participaram em projetos coletivos, executados no ano n, de voluntariado	2% (700/34 918)	2% (707/35 551)	2,8% (1 011 / 35 998)	3% (1 000 / ...)	5%
Construir um sistema de monitoração e avaliação da política de responsabilidade social integrado**		n/a	n/a	n/a	n/a	Até julho de 2015 <i>novo indicador, nova meta</i>
Objetivo Estratégico 2011-2015	Perspetiva Processos	DP4 - Promover a cultura científica, a divulgação cultural e artística				
Indicador	Definição	2009	2010	2011	Meta 2013	Meta 2015
Nº participantes em atividades de natureza científica, cultural e artística (e.g. exposições, concertos, mostras) organizadas pela U.Porto	Participantes em outras atividades de natureza científica, cultural e artística organizadas pela U.Porto no ano n	30 000*	35 000*	59 073	50 000	100 000

* Reportam-se apenas a atividades desenvolvidas pela Reitoria.

** Entende-se por um sistema de monitoração e avaliação da política de responsabilidade social integrado, um sistema que garanta a recolha e análise de indicadores nas diversas dimensões da sustentabilidade atentas as várias entidades que constituem a U.Porto (condições de trabalho, absentismo, saúde e segurança ocupacional, consumo de recursos e emissões, etc.).

Tabela 3 – Metas 2015 para o Tema “Desenvolvimento Económico e Social”