

### 0. Preâmbulo

a. O Manual de Estratégia da Universidade Fernando Pessoa (MEST-UIFP), que aqui se apresenta, está, na sua filosofia subjacente, articulado com o Manual Interno de Garantia da Qualidade na UIFP (SIGA-UIFP), constituindo os dois documentos, disponíveis no sítio internet da universidade, o nosso compromisso com a qualidade do ensino que aqui se pratica e com o futuro da instituição.

b. A conceção e a elaboração do plano estratégico, para o quinquénio 2018-2022, tiveram a colaboração, através de audições prévias, dos diretores, dos conselhos de direção, dos conselhos científicos e pedagógicos das unidades orgânicas da UIFP, da associação de estudantes, dos núcleos de estudantes e de parceiros externos.

### 1. Enquadramento

a. Passados cerca de 30 anos sobre a publicação do primeiro diploma legal a regular a criação e autorização de funcionamento de instituições de ensino superior privado (o Decreto-Lei 100-B/85, de 8 de Abril) e sobre a entrada em vigor do primeiro estatuto do ensino superior particular e cooperativo (o Decreto-Lei 271/89, de 19 de Agosto), um e outro documentos jurídicos de rigor regulatório e de muito bom senso, continuamos à espera do anunciado estatuto de carreira docente, paralelo ao do ensino superior público, instrumento fundamental para fortalecer a credibilidade académica do setor e para lhe conferir, definitivamente, a carta de alforria e libertá-lo da tutela do setor público, com o qual deveria poder competir sem preconceitos e, sobretudo, sem subserviência.

b. Na sequência daquele enquadramento jurídico, a segunda metade da década de 1980 e toda a década de 1990 assistiram, no nosso país, à proliferação de escolas, institutos e universidades, muitas das quais sem condições efetivas para acrescentarem valor, mais qualidade e maior dignificação ao ensino superior. Esses anos devemos lembrá-los, para nos precavermos e projetarmos, com prudência, o futuro.

c. O MEST-UIFP pretende, a partir de uma reflexão sobre as condicionantes do caminho já feito, delinear o percurso a fazer nas três dimensões principais do trajeto de uma universidade: o ensino, a investigação e a prestação de serviços/extensão comunitária. Esse trajeto, porém, também ele condicionado por múltiplas variantes, far-se-á num tempo de ameaças e de incertezas, de rápida obsolescência dos conhecimentos e de uma nova ordem política e económica internacional que nos tem causado alguma perplexidade pela incapacidade que demonstra, para, por um lado, rejuvenescer o tecido social e, por outro lado, lidar com o fenómeno novo da empregabilidade jovem qualificada.

d. A questão demográfica é uma dessas ameaças internas, cuja neutralização está muito nas nossas mãos e nas políticas públicas que tardam a perceber que garantir a conciliação do direito à maternidade com o desenvolvimento duma carreira profissional é crucial para a sustentabilidade económica do país.

e. A estagnação da taxa de natalidade, em torno de 1,4%, tem levado, como é sabido, nos últimos 25 anos, ao encerramento de milhares de escolas básicas e à diminuição acentuada do número total de alunos do ensino secundário. Apesar de, no mesmo período, se ter feito um esforço político considerável, para incentivar a frequência do ensino secundário com o desenvolvimento exponencial de oferta formativa mais vocacional, no ensino técnico-profissional, e de se ter combatido o abandono e insucesso escolares e favorecido, designadamente através da ação social escolar, a frequência do ensino superior, a verdade é que, sem crescimento demográfico, a tendência para o desequilíbrio entre a oferta e a procura acentuar-se-á.

f. Atendendo ao défice demográfico interno, a rede atual de ensino superior, público e privado, está manifestamente sobredimensionada, começando, nos últimos dez anos, a sentir-se a necessidade de reorganizá-la e reajustá-la à procura, em nítida perda nas áreas das ciências humanas e sociais, em particular naquelas que, tradicional e principalmente, formavam para a docência do ensino básico e secundário, e em alguns domínios das ciências e tecnologias.

g. Além disso, a conquista por alunos, dadas a sua escassez para a dimensão da oferta e a redundância de cursos em universidades e politécnicos públicos, tantas vezes na mesma cidade ou a distâncias geográficas muito próximas, introduz fatores de conflitualidade relacional e institucional e de desperdício, cuja fatura não é paga diretamente e apenas por aqueles que o provocam mas por todos os contribuintes.

h. A pressão política que tem sido feita, para que se mantenha a quase gratuitidade do ensino superior público, e os ataques descabidos, se não maldosos, na maior parte dos casos, ao ensino privado, com generalizações abusivas e insensatas, a partir de situações menos corretas que nele possam ter ocorrido, sempre aproveitadas para sensacionalismos mediáticos a que aderem vorazmente os incultos, têm provocado desgaste na imagem e tolhido as possibilidades de existir, entre nós, uma autêntica concorrência e competitividade do ensino superior privado com o ensino superior público.

i. A inexistência de uma efetiva regulação, embora legalmente definida, e o desrespeito pelo direito ao contraditório, constitucionalmente consagrado e regulamentado pelo Código do Procedimento Administrativo, que põe em causa a pluralidade, verdadeira independência e escrutinada imparcialidade na avaliação e acreditação de cursos, a par do incumprimento pelos sucessivos governos, desde 1989, como se disse, da promessa de dotar o ensino superior particular e cooperativo do tal estatuto de carreira docente, paralelo ao do ensino superior público, tudo tem contribuído para a instabilidade e incerteza que afeta o ensino privado.

j. Sendo a nossa postura institucional a de crer no mercado de educação globalizado, em que o conhecimento ganhou estatuto de bem transacionável e de primeira necessidade com importância crescente para o desenvolvimento científico, cultural e económico dos povos, e atendendo aos constrangimentos atrás enumerados, acreditamos que o futuro da UFP passará pelas linhas de orientação estratégica contempladas neste manual.

### 2. Apresentação, governação e prestação de contas

#### 2.1. Apresentação da universidade

a. A UFP é uma universidade fundacional, instituída pela Fundação Fernando Pessoa (FFP), autorizada e reconhecida de interesse público pelo Decreto-Lei nº 107/96, de 31 de Julho, do Ministério da Educação.

b. A FFP nasceu em 12 de Fevereiro de 1988, no ano em que se comemorava o 1º centenário do nascimento do poeta dos heterónimos, seu patrono. A FFP criou nesse ano o seu primeiro estabelecimento de ensino superior, o Instituto Superior de Ciências da Informação e da Empresa (ISCIE), que, desde logo, apareceu com uma oferta formativa inovadora e alternativa à oferta pública, universitária e politécnica. Inovadora, porque ousou apostar em cursos então inexistentes entre nós, nas áreas das ciências da informação, das ciências empresariais e da ciência e tecnologia, embora já com tradição de ensino superior noutros países.

c. O Instituto Erasmus de Ensino Superior, entretanto criado, no último ano letivo da década de 1980, com uma estrutura societária, oferecendo cursos da área das ciências humanas e sociais, das ciências da comunicação, das ciências da empresa e das ciências do comportamento, passou a ser detido pela FFP, nos primeiros anos da década de 1990.

d. Os dois institutos fundiram-se para dar origem à UFP, que, nos termos do referido decreto-lei que a autorizou, lhes herdou os cursos, os graus e diplomas, com a respetiva antiguidade.

e. A universidade tem o seu *campus* na cidade do Porto, estrutura-se internamente em três faculdades (de ciências humanas e sociais, de ciência e tecnologia, de ciências da saúde), por seu turno, organizadas em departamentos. Além duma escola superior de saúde, que acolhe os ciclos de estudos de natureza politécnica e constitui operacionalmente uma subunidade da faculdade de ciências da saúde, a universidade tem também uma unidade mista (universitária e politécnica) em Ponte de Lima.

f. Nascida sob o lema *nova et nove* (ensinar coisas novas com metodologias novas) e inspirada na originalidade e modernidade da obra do seu patrono, a UFP é hoje uma universidade com reconhecimento nacional e internacional, confirmado pela avaliação institucional da Associação Europeia de Universidades (EUA), a que se submeteu em 2007, com seguimento em 2009.

g. O grau de internacionalização da universidade tem sido crescente, graças à procura das suas formações graduadas e pós-graduadas por cada vez maior número de alunos regulares, provenientes sobretudo de países da União Europeia, mas também de uma trintena de outros países, da África às Américas e à Ásia.

h. A maior das vantagens competitivas da universidade, a par da sua localização, das suas instalações e dos seus equipamentos didáticos, é a qualidade e estabilidade dos seus recursos humanos docentes e não-docentes. O corpo docente da universidade, com mais de 80% de doutorados, é

próprio, qualificado e especializado nos domínios curriculares que leciona e está habilitado a fazê-lo também em língua inglesa.

### **2.2.A visão e o projeto da UFP**

a. Assumindo-se claramente como uma universidade com uma cultura interna de vocação internacional e com um pensamento estratégico criticamente sustentado nas questões do nosso desenvolvimento, mais condicionado por aspetos culturais do que tecnológicos, a UFP tem uma visão bastante objetiva de quais são os seus desafios e do que deve fazer no contexto atrás descrito, para garantir o seu futuro.

b. Uma universidade de futuro não pode cometer a insensatez de acreditar que alunos do século XXI possam ser motivados a aprender com métodos de ensino do século XIX, baseados sobretudo na memória fidedigna das palavras do professor, na glosa sem criatividade, na decoração de fórmulas, nos exercícios mecânicos com modelos prévios, na erudição pela erudição, na avaliação que valorizava mais o que se ignorava do que o que se sabia.

c. Sintonizar os métodos e adequar as linguagens ao horizonte de expectativa dos alunos é criar a empatia necessária a uma correta relação de ensino-aprendizagem. A sala de aula tem de ser do mesmo tempo tecnológico dos alunos e o professor há-de compreender que eles têm um sentido mais lúdico e de maior pragmatidade do conhecimento, preferindo o concreto ao abstrato, o que está mais próximo do seu mundo ao que está mais afastado no tempo e no espaço.

d. Tornar o aluno participante no processo da construção, da gestão e da distribuição do conhecimento é garantir a sua atenção, despertar a sua criatividade e desenvolver a sua autonomia de aprender e de pensar, afinal, o objetivo fundamental do ensino superior.

e. Construir conhecimento com o envolvimento direto do aluno significa fazê-lo participar na organização das bases de dados empíricos com que o professor há-de alimentar a sua reflexão teórica e gerir de forma inovadora o conhecimento que vai construindo para o distribuir com utilidade social.

f. Sintonizar, inovar e reforçar os métodos de ensinar são tarefas estratégicas essenciais para aumentar a competitividade e a atratividade da UFP pela qualidade, atualidade e utilidade dos conteúdos.

g. Reconhecendo o défice generalizado de bases de dados fiáveis em quase todos os domínios das atividades e da vida institucional do nosso país e sabendo como essa informação é importante para fundamentar as políticas públicas e apoiar as decisões de gestão, é estratégico para a UFP tornar-se uma instituição de referência em matéria de informação devidamente tratada.

h. O ProjEst-Q, gabinete de projetos estratégicos, de educação corporativa e de inteligência competitiva, e o Observatório da violência e do crime, vocacionado para o estudo do comportamento humano, são instrumentos de apoio essencial para uma pedagogia mais responsável

e de maior compromisso com o desenvolvimento do país pela via da construção e da gestão do conhecimento sobre si próprio, indispensável para estudos comparativos de carácter internacional.

i. Se esta filosofia de atuação é já importante nos primeiros ciclos de estudo, ela torna-se essencial nos segundos e, sobretudo, nos terceiros ciclos de estudo, onde deveremos incentivar os alunos a investigarem e produzirem conhecimento novo sobre a realidade portuguesa, no espírito exatamente de enriquecer e atualizar as bases de dados que poderão apoiar melhores atos de gestão pública ou privada.

j. A universidade não tem o exclusivo do conhecimento científico, por isso a UFP tem vindo a adotar, e reforçará cada vez mais essa medida, uma estratégia de federar centros de formação e de saberes profissionais específicos, através da concessão do estatuto de instituições academicamente afiliadas, garantindo-lhes a certificação e a creditação em ECTS académicos das formações que realizam, o que permite aos seus formandos o acesso privilegiado aos ciclos de estudos conferentes de grau académico. Esta medida está já em prática quer no nosso país quer noutros países com os quais temos protocolos de cooperação.

k. Esta decisão estratégica destina-se claramente a aumentar a procura dos nossos segundos e terceiros ciclos de estudos, por forma a que, nos próximos anos, o seu número de alunos corresponda a, pelo menos, 20% do total dos alunos da UFP. Por outro lado, reforçará a nossa credibilidade nos meios profissionais, nacionais e internacionais, aumentando, sem dúvida, a nossa competitividade.

l. Continuaremos também a aumentar os nossos fatores de *benchmarking*, junto de mercados externos de recrutamento de alunos: a excelente relação entre a qualidade do ensino e os custos; a atratividade e hospitalidade da cidade do Porto, como destino europeu de excelência; e a oferta da formação em língua inglesa.

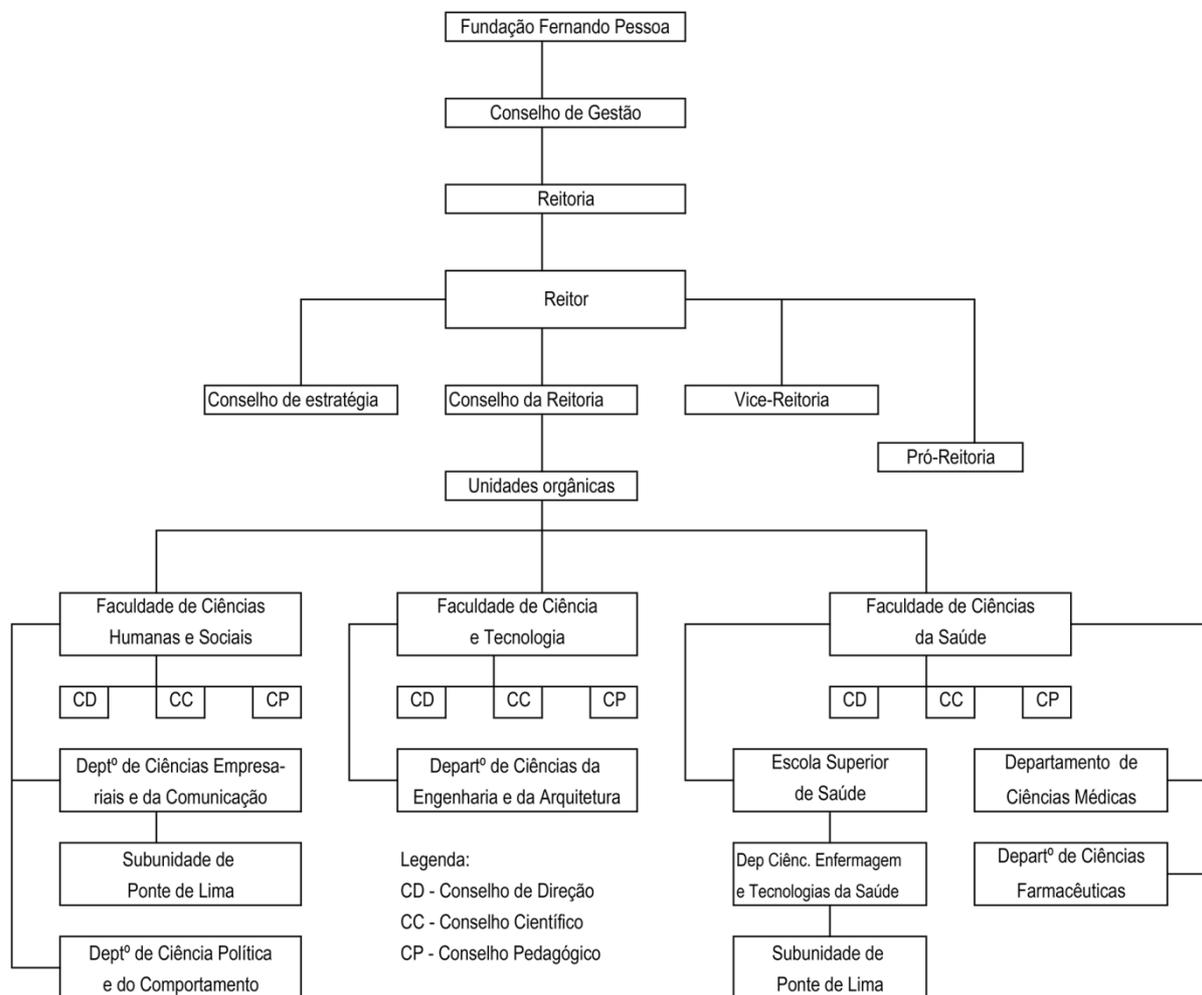
### **2.3. Governação e prestação de contas**

a. A governação da universidade e a governação da sua entidade instituidora têm sido, desde o início, lideradas pela mesma pessoa que deu origem diretamente à FFP e indiretamente também à sociedade Erasmo, o que permitiu o desenvolvimento sereno e sustentado do projeto da universidade. A acumulação na governação tenderá, no entanto, a terminar e a dar lugar a uma nova fase em que as duas funções serão desempenhadas por pessoas distintas. Importa, por isso, preparar, estratégica e tranquilamente, essa nova fase, durante o próximo quinquénio.

b. A mudança do modelo de governação, muito verticalizada e centralizada, para um modelo de governação horizontalizada e descentralizada, tornará a gestão da instituição mais partilhada, desde as estruturas intermédias até aos órgãos de decisão superiores, reforçando certamente o espírito de pertença à comunidade pessoana de todos aqueles que trabalham na universidade.

c. O organograma da UFP, aqui proposto, já anuncia o novo modelo de governação que será marcado por mais autonomia pedagógica e científica e pela delegação de competências decisórias nos órgãos

de direção das faculdades e de coordenação dos cursos, suficientes para garantir agilidade de procedimentos e resposta atempada aos assuntos do funcionamento corrente.



**Fig. 1 – Organograma da UFP**

d. O reitor fará anualmente despachos de delegação de competências nos vice-reitores e pró-reitores, caso existam, e nas direções das faculdades e eventualmente noutros responsáveis orgânicos, com vista à assunção de responsabilidades partilhadas na gestão dos assuntos correntes de funcionamento da universidade e à maior transparência e desburocratização das questões académicas.

e. A universidade passará, então, a funcionar com base em planos anuais de atividades e em orçamentos participativos. O plano anual, apresentado pelo reitor ao conselho de gestão da universidade, integrará os planos de atividades das três faculdades, das restantes unidades e subunidades orgânicas, dos serviços dependentes da vice-reitoria de administração e das pró-reitorias, se existirem; do gabinete das relações internacionais; do gabinete de comunicação e imagem; do gabinete de estágios e saídas profissionais, do ProjEst-Q, da Academia UFP e do ES-CEFOC nela integrado.

f. O plano de atividades académicas é apresentado ao conselho de gestão até 30 de maio de cada ano, decorrendo a sua execução física entre 1 de setembro e 30 de junho. O relatório de execução das atividades do ano anterior é apresentado até ao dia 31 de Julho ou ao último dia útil antes dessa data. Esse relatório terá a designação de Relatório de Gestão Académica – Ano letivo...../.....

g. Os relatórios das unidades orgânicas, integrados no Relatório de Gestão Académica, devem incluir indicadores de sucesso escolar dos estudantes; de assiduidade, de desempenho pedagógico e da produção científica dos docentes e sua participação em projetos de I&D+i e o modelo de financiamento em que os mesmos decorrem ou decorreram.

h. O Relatório de Gestão Académica será divulgado no sítio web da universidade, após homologação do conselho de administração da entidade instituidora, cujas competências estão definidas no Regimento jurídico das instituições do ensino superior (RJIES) e nos Estatutos da universidade.

### 3. Internacionalização

a. A política de internacionalização da universidade é definida pela reitoria e coordenada pela pró-reitoria das relações internacionais, apoiada pelo gabinete das relações internacionais (GRI).

b. A colaboração das faculdades e de outras unidades e subunidades orgânicas da universidade é essencial para a execução correta dessa política.

c. Algumas ações de internacionalização, designadamente de mobilidade internacional de alunos e de docentes de fora do espaço Schengen, porque implicam com vistos dependentes dos serviços de estrangeiros e de fronteira (SEF), necessitam da intervenção prévia do GRI, antes de serem comprometidas.

d. São ações prioritárias de internacionalização o reforço da marca UFP e a exportação de cursos de pós-graduação; a importação de alunos; a organização de cursos com dupla certificação e a cooperação em projetos de investigação científica.

e. A aposta na internacionalização exige que, num quinquénio, tenhamos transformado a universidade numa instituição de ensino bilingue – *Português e Inglês*.

f. A internacionalização alicerçar-se-á na “importação” de alunos internacionais e na “exportação” de formação graduada e pós-graduada. A importação de alunos internacionais exigirá lecionação maioritariamente em língua inglesa, pelo menos nos dois primeiros anos dos cursos, e a execução pedagógica de programas em articulação com a UFP-UV, no sentido de minorar os custos para os alunos internacionais, sem perda, todavia, da qualidade da formação.

g. A internacionalização visará também parcerias no domínio da chamada “educação corporativa” e no domínio de projectos de investigação, nomeadamente nas áreas das ciências do comportamento; do ordenamento do território e do ambiente; das ciências da terra e das ciências da saúde.

h. Um outro domínio de internacionalização para o quinquénio será o da formação clínica especializada e o da prestação de cuidados de saúde diferenciados no Hospital-Escola da UFP. Por formação clínica especializada entendemos a formação de todos os profissionais de saúde – médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, analistas clínicos, farmacêuticos hospitalares, psicomotricistas, terapeutas ocupacionais, terapeutas da fala, gestores de controlo e qualidade de serviços de saúde, etc. – a quem poderemos proporcionar internatos formativos devidamente protocolados com as escolas de saúde internacionais, onde estudem, e reconhecíveis no quadro da mobilidade europeia dos ECTS.

#### **4. Investigação &Desenvolvimento +inovação**

a. As atividades de I&D+I próprias da UFP organizam-se em linhas ou núcleos de pesquisa integrados em centros de investigação multidisciplinares.

b. Os núcleos devem organizar-se à volta de linhas de investigação que privilegiem, sempre que possível, a interdisciplinaridade. Os núcleos formam-se por livre associação de docentes e, desejavelmente, devem integrar estudantes de mestrado, mas obrigatoriamente, os de doutoramento.

c. Os núcleos terão um regimento próprio de funcionamento que deve ser compatível com o regulamento dos centros de que façam parte.

d. As linhas de investigação e os projectos, para poderem receber apoio financeiro da universidade, terão de ser submetidos a avaliação externa homologada pelo reitor, após parecer da coordenação do núcleo, informação da coordenação do centro e deliberação da direcção da faculdade, após consulta ao respetivo conselho científico.

e. O eventual apoio financeiro a um projecto, após uma tranche inicial decidida em função da área e da avaliação da proposta, dependerá sempre de se terem atingido todos os resultados previstos.

f. Todos os docentes doutorados são obrigados a realizar investigação, a procurar inovação e a publicar, por ano lectivo, pelo menos, um trabalho científico em revistas indexadas com revisão por pares; e, em cada triénio, pelo menos, um artigo científico, em revistas internacionais com factor de impacto. A progressão na carreira académica passará a depender do cumprimento desses requisitos e, em certos casos, mesmo a continuidade do docente na universidade.

g. Através do GADI – Gabinete para o Desenvolvimento Institucional, a universidade proporciona apoio administrativo e técnico à investigação, designadamente, em tratamento estatístico de dados e em tradução e/ou revisão de artigos a publicar em língua inglesa.

h. É garantida a liberdade de investigar, mas incentiva-se e valoriza-se mais a investigação que tenha natureza translativa e aplicada e com valor económico e social.

## 5. Revisão e ajustamento da oferta formativa

a. A atual oferta formativa da UFP, através das suas três faculdades e das subunidades orgânicas, está alinhada com o que o nosso mercado de formação superior disponibiliza, nas áreas das ciências humanas e sociais, da ciência e tecnologia e das ciências da saúde.

b. Essa oferta cumpre formalmente os requisitos exigidos pela lei a uma universidade, quanto ao número de cursos de 1º ciclo, de 2º ciclo e de 3º ciclo e à organização curricular dos mesmos.

c. Estrategicamente, estes alinhamentos são prejudiciais ao desenvolvimento do projeto da UFP que, recordamos, nasceu sob o signo da inovação e da criatividade. E são prejudiciais, porque nos tiram autonomia científica e pedagógica, para organizar a nossa oferta formativa em moldes mais consentâneos com o tempo actual dos universitários e mais comparável às oportunidades formativas disponibilizadas noutros países.

d. Sendo, como somos, adeptos do sistema *major /minor* e da organização curricular sintonizada com o nosso tempo e capaz de responder, em tempo hábil, ao acelerado envelhecimento dos conhecimentos, cremos que uma oferta formativa mais adequada à realidade deverá poder oferecer diplomas duplos, fazendo combinatórias de áreas formativas *major* com *minor*, como acontece, por exemplo em Espanha, que alarguem os horizontes culturais da formação e, por isso, sustentem melhor as competências pessoais e transversais do diploma, aumentando-lhe o seu nível de empregabilidade.

e. Os diretores das unidades orgânicas, os conselhos de direcção, científico e pedagógico e os coordenadores dos ciclos de estudos deverão, por isso, fazer uma análise “SWOT” de todos os ciclos de estudos actualmente oferecidos, a fim de fundamentar a sua continuidade ou a descontinuidade de alguns deles.

f. Determinados os ciclos de estudos que devam continuar, seguindo as tendências atuais para a interdisciplinaridade, para a integração e cruzamento de conhecimentos de áreas distintas ou afins, importa fundamentar uma nova organização para a oferta formativa da universidade, que não deve esgotar-se nos ciclos de estudos conferentes de grau, mas desenhar complementos formativos de duração variável, dirigidos à reconversão e/ou à actualização científica e técnica para a empregabilidade de diplomados sem mobilidade no mercado de emprego.

g. A aposta em formações pós-graduadas e especializadas, que possam responder a nichos de mercado, por um lado, e a tendências de desenvolvimento pessoal, por outro lado, é também aposta estratégica a fazer, para fomentar a investigação científica partilhada por docentes e por alunos.

h. Definir uma estratégia de atracção de alunos, do regime normal e dos regimes especiais, e uma política institucional para a sua permanência, com actuação, do lado da correta e incentivadora

relação pedagógica dos docentes com os discentes e, do lado regulamentar, com maior transparência e eficácia na assunção de direitos e deveres de parte a parte.

i. Por outro lado, a abertura cada vez maior do ensino superior a novos públicos, designadamente aos adultos ativos do mercado de trabalho que, em tempo de escolaridade normal, não tiveram oportunidade ou condições ou vontade de prosseguir para o ensino superior, e também àqueles que não terminaram a escolaridade secundária e querem agora valorizar-se socio profissionalmente, a par de muitos outros que interromperam os seus estudos superiores e desejam completá-los, beneficiando da possibilidade de creditação em ECTS das suas competências profissionais, essa abertura fará, sem dúvida, crescer a procura.

j. Ora, na situação descrita anteriormente, a competitividade do ensino superior privado seria maior do que a do público que, normalmente, não disponibiliza oferta formativa em regime pós-laboral e aos fins de semana, horários adequados aos trabalhadores-estudantes que, dispondo de pouco tempo livre para estudar, têm de compensar esse défice com a assistência às aulas, complementada por uma maior disponibilidade para apoio presencial ou por *e-learning* dos professores, disponibilidade essa que deve ser muito maior no sector privado.

k. O *e-learning* e o *b-learning*, especialmente com metodologias interactivas, terão de estar cada vez mais presentes na oferta formativa da UFP, não apenas para apoio ao ensino e ao estudo presenciais, como já acontece em larga escala, mas sobretudo para fortalecer a nossa oferta formativa de 2º e 3º ciclos de estudos que possam ser feitos em conciliação com a actividade profissional dos mestrandos e dos doutorandos, sem qualquer dependência da geografia ou do território.

### **6. Hospital-Escola e Formação em Saúde**

a. A entrada em funcionamento, no início de 2013, do Hospital-Escola contribuiu para o *benchmarking* da UFP, não só pela melhoria que acrescentou à qualidade da formação na área da saúde mas também pelo impacto que tem na prestação de cuidados de saúde às populações que o procuram.

b. A organização e o projecto pedagógico-assistencial do Hospital-Escola, já reconhecidos como inovadores, permitem-nos disponibilizar ensino e formação clínica de grande qualidade quer a nível da graduação quer da pós-graduação.

c. O objetivo estratégico de obtermos autorização para o ciclo de estudos integrado conducente ao grau de mestre em medicina tem-nos motivado ao estabelecimento de protocolos e de parcerias nacionais e internacionais que acrescentem valor ao projecto e nos garantam reconhecimento público nesta nova área de formação, à volta da qual persistem no nosso país alguns tabus e preconceitos que teremos de combater.

d. O Hospital-Escola, embora sendo uma unidade autónoma da Fundação Fernando Pessoa, cujo funcionamento reporta diretamente ao presidente do conselho de administração da Fundação, a quem compete a gestão corrente do Hospital e a nomeação dos seus órgãos clínicos, articula-se com a UFP no concernente ao desenvolvimento do ensino e da investigação que nele ocorram.

e. O Hospital-Escola é também um meio privilegiado para aprofundar a responsabilidade social da universidade e a sua extensão comunitária.

### **7. Provedoria da cultura**

a. A provedoria da cultura visa essencialmente a abertura da universidade à sociedade, à vida cultural e cívica dos públicos internos e externos, ao enriquecimento extracurricular dos estudantes com maior valorização do suplemento ao diploma.

b. A programação anual da provedoria de cultura deverá articular-se com a política de comunicação institucional em que a universidade terá de ser mais “agressiva” e impressiva, com maior atuação nos meios normalmente frequentados, especialmente na Net, pelo público-alvo.

c. A participação dos alunos e docentes da área da comunicação na elaboração de projetos pedagógicos que possam contribuir para maior visibilidade externa da UFP, em articulação com o Gabinete de Comunicação e Imagem da universidade, será estimulada.

### **8. Provedoria da docência**

a. A provedoria da docência terá como objetivos principais a promoção do desenvolvimento pessoal e cultural e das boas práticas pedagógicas dos docentes e do seu relacionamento sadio com a governação da universidade.

b. O provedor da docência é eleito pelos seus pares, durante a primeira quinzena do mês de Setembro, para um mandato bienal não renovável.

c. O provedor da docência participa, por inerência, no Conselho de Estratégia e no Observatório permanente da Qualidade da UFP.

d. O provedor da docência não tem poder deliberativo, mas apresenta sugestões, formula pareceres e redige relatórios sobre assuntos do interesse dos seus pares, que remete para o reitor.

e. O provedor da docência articula-se com o provedor do estudante, para efeitos de apreciação e proposta de procedimentos sobre queixas ou reclamações apresentadas pelos alunos no âmbito da sua relação pedagógica com os docentes.

## 9. Análise SWOT da UFP

- a. Analisado o contexto em que a nossa ação tem vindo a desenvolver-se, importa fazer um diagnóstico sobre o presente da UFP, baseado na metodologia SWOT, para propor um prognóstico para o seu futuro.
- b. A análise seguinte tem uma natureza macro e, portanto, institucional, enunciando princípios de atuação estratégica que, no nível micro das unidades e subunidades orgânicas da universidade, terá um desenvolvimento mais pormenorizado.

### 9.1. Pontos Fortes (S)

#### 9.1.1. Organização e liderança

- a. O facto de a entidade instituidora ser uma fundação sem fins lucrativos, com uma situação patrimonial sólida e com uma organização interna bem estruturada e implicada no apoio ao funcionamento da universidade;
- b. Uma forte liderança da universidade com sentido estratégico e com verdadeiro empenhamento na qualidade dos serviços que presta;
- c. O reconhecimento da UFP pelos *stakeholders* como uma comunidade académica dinâmica, com crescente credibilidade regional, nacional e internacional;
- d. Uma cultura organizacional estável e inspiradora dum sentimento de partilha do projeto educativo da universidade.

#### 9.1.2. Projeto educativo

- a. Oferta diversificada nas principais áreas de educação e de formação (ciências humanas e sociais, ciência e tecnologia e ciências da saúde);
- b. Crescente capacidade de atração de estudantes internacionais;
- c. Qualidade e estabilidade dum corpo docente próprio com potencial para dinamizar a investigação científica interna com a participação dos alunos, dada uma percentagem de mais de 80% com o grau de doutor;
- d. Qualidade e dedicação do pessoal não-docente;
- e. Modernas instalações de ensino e de investigação;
- f. Boa infra estrutura de tecnologias de comunicação e de informação, designadamente de ensino à distância;
- g. Ambiente académico multicultural, favorável à integração de alunos nacionais com internacionais e à maior proximidade dos docentes;
- h. Estágios pedagógicos obrigatórios, potenciadores da empregabilidade dos diplomados;
- i. Clínicas pedagógicas próprias e bem equipadas, as quais, conjuntamente com o Hospital-Escola, garantem autonomia e controle de qualidade da formação clínica dos alunos das ciências da saúde;
- j. Potencial crescente de produção de conhecimento nas áreas das ciências da vida e das ciências da terra e contratualização nacional e internacional, para a realização de estudos nesses domínios.

**9.1.3. Contexto**

- a. Notoriedade e atratividade da cidade do Porto, desde logo, pelo seu casco histórico património mundial da UNESCO, mas também pelo dinamismo da sua vida económica, social e cultural, pelo clima ameno, pela segurança pública e pela hospitalidade das suas gentes;
- b. Bom nível de empregabilidade dos diplomados da UFP;
- c. Capacidade dos docentes lecionarem em língua inglesa.

**9.2. Pontos Fracos (W)**

- a. Resistência do corpo docente em se empenhar na governação da universidade.
- b. Insuficiente atividade de I&D, devido à insuficiência de oferta de formações do 2º e do 3º ciclos de estudos.
- c. Autonomia pedagógica e científica muito cerceada por um ordenamento jurídico pensado sobretudo para as instituições públicas.
- d. Inexistência de alojamento universitário próprio.
- e. Reduzida participação dos estudantes no associativismo e no funcionamento dos órgãos de gestão pedagógica em que têm assento.
- f. Dimensão incipiente de ações voltadas para a transferência de conhecimento e de tecnologia para a comunidade.
- g. Comunicação com os públicos externos pouco eficaz.

**9.3. Oportunidades**

- a. Aproveitar a atratividade de estudantes internacionais, sobretudo de países europeus, para ganhar prestígio internacional e posicionar melhor a marca UFP e, assim, abrir caminhos para o desenvolvimento de parcerias e de acordos de cooperação com instituições congéneres.
- b. Dinamizar os instrumentos de controle interno da qualidade.
- c. Definir um novo modelo de governação para a universidade, com mais responsabilidades partilhadas.
- d. Aperfeiçoar as metodologias de ensino à distância e redesenhar o projecto educativo da universidade, por forma a atrair novos públicos e dar um carácter mais internacional à formação.
- e. Fomentar uma maior participação dos docentes na mobilidade nacional e internacional.

f. Identificar de entre os *alumni* da UFP aqueles que ocupam posições de notoriedade institucional e empresarial, como forma de aumentar a auto-estima e a motivação dos alunos.

#### **9.4. Ameaças**

a. Uma crise económica demasiado prolongada com a consequente diminuição e/ou debilitação da classe média, universo de recrutamento da maior parte dos alunos da UFP.

b. Ordenamento jurídico globalmente desfavorável ao ensino superior privado, coarctando a sua autonomia e evolução.

c. A manutenção da proibição do *franchising* na Lei de Bases do Sistema Educativo, o que inviabiliza a nossa capacidade competitiva em mercados internacionais de educação que podem compensar a diminuição da procura no mercado interno.

d. O aumento constante do número de vagas no ensino superior público, sem outra justificação que não seja a de reduzir o número de candidatos ao ensino superior privado.

e. A inobservância do princípio do contraditório e a não submissão aos procedimentos legais do código de procedimento administrativo no âmbito das pronúncias da instituição sobre deliberações da agência de avaliação e acreditação do ensino superior sobre ciclos de estudos novos ou em funcionamento, o que ameaça fortemente o trabalho das instituições de ensino superior privado e põe em causa direitos constitucionais e legais.

#### **10. Plano estratégico (2018-2022)**

a. Proceder, nos próximos dois anos, à alteração dos estatutos da universidade e alterar o seu modelo de governação, nos termos do organograma institucional apresentado neste MEST-UPF.

b. Pôr em funcionamento o conselho de estratégia, com a nova composição enunciada no Manual do SIGA-UPF, já no primeiro ano de vigência deste plano estratégico.

c. Acionar a instalação e a dinamização das provedorias da cultura e da docência, até ao final de 2018.

d. Reforçar a especialização do corpo docente da universidade, com o recrutamento de doutorados para as áreas em que os rácios legais necessitem de ser reforçados.

e. Proceder à reorganização da oferta formativa existente e promover, gradativamente até ao termo do quinquénio deste plano estratégico, a abertura de novos ciclos de estudos, em especial de 2<sup>os</sup> e 3<sup>os</sup> ciclos.

- f. Redefinir o futuro da Unidade de Ponte de Lima, acabando com a sua natureza mista (ensino universitário e ensino politécnico) e direcioná-la somente para o ensino politécnico.
- g. Revitalizar as revistas das faculdades, tornando-as publicações científicas eletrónicas com acesso livre, com o propósito de serem indexadas e aceitando textos não só em língua portuguesa mas também em inglês e espanhol.
- h. Aumentar o número de artigos científicos com revisão por pares publicados pelo corpo docente da universidade em revistas internacionais com fator de impacto.
- i. Dotar o gabinete de apoio ao desenvolvimento institucional e à investigação (GADI) dos recursos humanos e dos meios técnicos necessários para apoiar a investigação científica interna com a prestação de serviços de tratamento estatístico de dados e com tradução para a língua inglesa.
- j. Dinamizar a mobilidade nacional e internacional de estudantes e de docentes internos e reforçar as parcerias e intercâmbios externos de projetos de investigação e de docência.
- k. Renovar e aumentar os meios de apoio ao ensino, à investigação e à aprendizagem, designadamente no domínio das tecnologias e dos sistemas de informação, do hardware e dos softwares educativos, como forma de expandir a oferta formativa da UFP-UV.
- l. Melhorar gradualmente as condições de trabalho e de remuneração dos recursos humanos da instituição e introduzir critérios de diferenciação, em função da avaliação do desempenho e do mérito.
- m. Fortalecer o clima organizacional e melhorar e aprofundar a cultura institucional, dissuadindo e, se for o caso, punido exemplarmente a indisciplina e a fraude académicas.
- n. Reforçar os meios para o desenvolvimento da cultura, da ética e da responsabilidade social da instituição, através de prémios e de bolsas de estudo.
- o. Aumentar o número de utentes das clínicas pedagógicas de medicina dentária, de fisioterapia, de terapêutica da fala e de psicologia, para reforçar, pela quantidade das intervenções, a qualidade da aprendizagem clínica dos respetivos estudantes.
- p. Criar condições para alargar o recrutamento de estudantes comunitários e internacionais, pela notoriedade e pelo rigor e qualidade do ensino, geradores da confiança pedagógica e científica, o património intangível mais importante da instituição.

### 11. Conclusões

a. Os próximos anos serão certamente ainda muito condicionados pela crise social e de valores e pelas políticas de ajustamentos e de reformas de que o nosso país precisa para reganhar a viabilidade económica.

b. O espectro do desemprego e da pobreza, directamente ligados a um crescimento económico insuficiente e pouco consistente, exigem uma reflexão profunda, da qual a universidade não pode e não deve alhear-se, sobre o modelo económico no sentido de procurarmos novos paradigmas mais consentâneos com a nossa dimensão territorial e humana, e mais condizentes com a exiguidade dos nossos recursos naturais.

c. A aparente apatia com que se tem olhado para a “Agenda de Lisboa” e para o desígnio por ela traçado de uma economia baseada no conhecimento, o paradigma que melhor serve a um país com o nosso perfil, tem retardado a criação de um ordenamento jurídico relativo à educação e à formação verdadeiramente alinhado e facilitador daquele desígnio. De facto, com o ordenamento jurídico actual para a educação e a formação, todo ele moldado por uma Lei de Bases do Sistema Educativo desfasada da globalização e da evolução tecnológica que a criação da galáxia internética trouxe ao desenvolvimento humano e à economia, não é possível concretizar a “Agenda de Lisboa”.

d. A Lei de Bases do Sistema Educativo, aprovada em 1986, antes do advento da *internet* que acelerou enormemente a globalização da economia e dos conhecimentos, é incompatível com a nova realidade educacional do mundo, desde logo, por proibir um dos mecanismos mais poderosos e usuais de exportação e de internacionalização das marcas, como é o *franchising*. Essa proibição reduz drasticamente a competitividade do nosso ensino superior, designadamente, do ensino superior privado.

e. O aumento constante do número de vagas no ensino público, universitário e politécnico, como já foi dito, a manutenção das propinas a um valor anual simbólico para mais de 75% dos alunos que o frequentam, pertencentes às classes A e B, a não exoneração fiscal total dos gastos com a frequência do ensino superior privado, a incapacidade do mercado de trabalho para absorver os diplomados, especialmente das áreas das ciências humanas e sociais, reduzirão inevitavelmente o volume de candidatos do regime geral de acesso. Actualmente, o número total de vagas oferecidas pelo sistema público já ultrapassa em alguns milhares o número total de candidatos ao ensino superior, provenientes do regime geral, isto é, saídos directamente do ensino secundário. Por volta de 80% desses candidatos conseguem colocação no ensino superior público numa das três primeiras opções e quase 95% conseguem colocação numa das cinco opções das seis que podem escolher.

f. Um número considerável de candidatos colocados no ensino superior público, além da segunda opção, se têm capacidade económica e encontram no ensino superior privado a sua primeira opção, optam por se inscrever no privado. O mesmo poderá acontecer, se a sua colocação ocorreu num estabelecimento de ensino superior muito distante da sua residência, tornando mais cara a aceitação da vaga do que a inscrição no mesmo curso no ensino superior privado.

g. Estas opções motivadas pelas condições económicas das famílias são mais ponderosas em tempos de crise, mas não deixam de ser um factor de ameaça para o ensino superior privado que sofre ainda uma discriminação política e mediática negativa que projecta dele uma imagem de menor qualidade face ao ensino superior público. Os espíritos esclarecidos, entretanto, sabem bem que a qualidade de ensino não está indexada à natureza jurídica, pública ou privada, da instituição que o ministra.

h. A degradação pedagógica que a massificação do ensino superior público inevitavelmente vai produzindo; a avaliação externa indirecta a que as instituições privadas, como a nossa, que atraem cada vez mais candidatos internacionais, estão sujeitas; a juventude e qualificação académica do corpo docente, mais moderna e sintonizada com o tempo pessoal e social dos alunos permitirão ao ensino superior privado, que aposte convictamente na qualidade da docência, tornar-se competitivo, apesar da concorrência desleal do preço das propinas e das injustiças cometidas no processo de avaliação e acreditação da sua oferta formativa.

i. O *e-learning* e o *b-learning*, especialmente com metodologias interactivas, terão de estar cada vez mais presentes na oferta formativa e na conquista de novos públicos para o ensino superior privado, em geral, e para uma instituição como a UFP que tem uma vocação internacional e está a afirmar-se no mercado da educação com uma muito boa relação qualidade-preço da formação, porque também a educação, sobretudo a superior, não pode ficar à margem da globalização.

j. A educação é hoje um bem de primeira necessidade para lutar contra a miséria material e moral e potenciar uma cultura de paz e de desenvolvimento, que se tornará tanto mais competitiva quanto mais valor acrescentado receber pelo ensino superior. Ensinar as pessoas a pensar é o único caminho para torná-las cidadãs, isto é, participantes ativas na vida coletiva, lá onde se aprende a derrotar as demagogias e os messianismos que alimentam a retórica das ditaduras, castradoras da liberdade.

k. Este desafio da extra territorialização da universidade e da exportação do conhecimento será mais aceite pelo ensino superior privado do que pelo público que, entre nós, ainda está muito condicionado ideologicamente por uma teoria do Estado-providência, não reparando que o sentido da História é o do Estado-cidadão.

l. O contexto nacional e internacional em que vivemos não permite mais que a universidade viva fechada sobre si mesma. A abertura ao meio em que se insere, no sentido de o conhecer exhaustivamente, a fim de poder elaborar diagnósticos sustentados e formular propostas terapêuticas que o possam melhorar nos vários domínios da sua atividade, assim demonstrando a sua responsabilidade social, eis o programa de uma universidade desta era glocal da informação e do conhecimento voltada para o futuro, como é a UFP.

m. O reforço da componente de ensino, que queremos continuar a acentuar, será naturalmente secundado por uma procura constante de internacionalização em torno de projectos conjuntos de investigação e de desenvolvimento, especialmente em áreas estratégicas como as do ambiente e da saúde, em que temos já algum conhecimento consolidado e internacionalmente reconhecido.

n. Temos hoje, na UFP, a par de outros laboratórios de investigação científica, um laboratório especializado e diferenciado em questões ambientais e de energia, com trabalho realizado e reconhecido internacionalmente nos domínios da sequestração de CO<sub>2</sub> e da geologia e física dos petróleos, integrado numa unidade de investigação financiada pela FCT – a FP-ENAS - em que aquelas questões e suas influências e consequências da saúde pública são estudadas, não tanto na dimensão jusante da economia, mas mais na vertente montante da saúde comunitária. É que, sem proteger a saúde da comunidade, não fica garantida a produtividade económica e o desenvolvimento das sociedades. Conhecer as causas ambientais das doenças e encontrar para elas antídotos é uma das linhas estratégicas do desenvolvimento da investigação na FP-ENAS.

o. Outra unidade avaliada pela FCT, mas não financiada, é a FP – B2S, que faz investigação sobre ciências sociais e do comportamento, problematizando questões de desvios comportamentais, uma temática, infelizmente, cada vez mais premente no nosso mundo e sobre a qual ainda há muito que conhecer, para encontrar algumas respostas mais para entendermos melhor o nosso tempo e prevenirmos um futuro melhor.

p. Estas preocupações de hoje que são também do amanhã, têm-nos levado a integrar redes e consórcios internacionais, europeus e não só, para pensarmos e investigarmos, em parceria, os temas estratégicos que hão-de ajudar-nos cada vez mais a internacionalizar e a credibilizar o nosso projecto de universidade confiável e de futuro.

Porto, 28 de junho de 2017.

O Reitor