



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

UNIVERSIDADES DO FUTURO:

Análise dos Planos Estratégicos de Universidades Portuguesas

Autora: Andreia Leal Barbosa

outubro 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM
ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

UNIVERSIDADES DO FUTURO:

Análise dos Planos Estratégicos de Universidades Portuguesas

Autora: Andreia Leal Barbosa

Orientação: Professor Doutor Manuel Mira Godinho

outubro 2023

Agradecimentos

Primeiramente, quero expressar a minha gratidão ao meu orientador, Professor Doutor Manuel Mira Godinho, pelo seu apoio, disponibilidade, simpatia e compreensão.

À minha família, em especial ao meu pai, pela motivação e incentivo constante, fundamental para que conseguisse alcançar este objetivo.

Por último, a todos os professores, funcionários e colegas de turma, cujas contribuições e apoio, foram fundamentais para o meu enriquecimento curricular e término deste projeto.

Resumo

A implementação de novas abordagens e tecnologias suscita oportunidades e desafios para o desenvolvimento de uma Universidade mais moderna, inclusiva, humana e digital, capaz de gerar conhecimento com valor para fazer face às necessidades futuras da sociedade e da economia. A forma como cada instituição responde a essas oportunidades e a esses desafios é traduzida nos seus “Planos Estratégicos”. Através de uma análise estratégica de *benchmarking*, entre os planos publicados nos sites de algumas universidades portuguesas, complementada com a Revisão Bibliográfica de conteúdos relativos a este tema, que são a base desta investigação, foram identificadas algumas lacunas. Os resultados obtidos encaminham para a necessidade de melhorias nos futuros planos estratégicos ao nível da determinação das metas (calendarização e quantificação), dando-se especial relevo à implementação de um modelo eficaz de previsão de recursos.

PALAVRAS-CHAVE

Universidade, Plano Estratégico, Educação, *Benchmarking*

Abstract

The implementation of new approaches and technologies offers opportunities and poses challenges to the development of a more modern, inclusive, humane, and digital university, capable of generating valuable knowledge to meet the future needs of society and economy. The way each institution answers to those new opportunities and challenges is reflected in their "Strategic Plans." Through a strategic analysis of benchmarking among the plans published on the websites of some Portuguese universities, complemented with a Bibliographic Review of content related to this topic, which forms the basis of this research, some gaps have been identified. The obtained result indicates the need for improvements in future strategic plans concerning goal setting (scheduling and quantification), with particular emphasis on the implementation of an effective resource forecasting model.

KEYWORDS

University, Strategic Plan, Education, Benchmarking

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract.....	vii
Índice	viii
Índice de Figuras	x
Índice de Tabelas	xi
1. Introdução.....	12
1.1. Contexto.....	12
1.2. Motivação	14
1.3. Objetivo	15
2. Revisão de Literatura.....	16
2.1 Evolução da Instituição Universitária.....	16
2.2 Ensino Superior em Portugal	23
2.3. Planeamento Estratégico e Definição de Objetivos Estratégicos	26
3. Metodologia.....	27
4. Análise de resultados	27
5. Conclusões e Limitações	36
Referências Bibliográficas.....	38
ANEXOS	44

ANEXO I. Planos Estratégicos: horizonte temporal elegível para benchmarking.....	45
ANEXO II. Planos Estratégicos - Áreas centrais de missão & visão identificadas ...	46
ANEXO III. Planos Estratégicos: Objetivos Estratégicos - Grau de Relevância.....	47
ANEXO IV. Planos Estratégicos: Ações Estratégicas - Definição de Metas Quantitativas.....	49

Índice de Figuras

Figura 1 - World Higher-Education Students per 10,000 Capita, 1900-2000.....	18
Figura 2 - Pipeline da Idade 5.0 na direção de uma inteligência humanizada da sociedade	21
Figura 3 - Alunos matriculados no ensino superior: total e por sexo.....	24

Índice de Tabelas

TABELA I Objetivos estratégicos com classificação ‘Muito Relevante (MR)’	29
TABELA II Ações estratégicas e respetiva definição de metas quantitativas	33

1. Introdução

1.1. Contexto

Ao longo dos tempos as universidades têm vindo a adaptar-se para fazer face às transformações económicas e sociais. Na Europa as primeiras universidades, até ao Séc. XVIII, eram lideradas sobretudo pelo clero, o ensino era unilateral e frequentado por um baixo número de alunos, oriundos sobretudo de classes sociais altas (Santos, Oliveira e Carvalho, 2019). Já na era das Revoluções Industriais, até ao Séc. XX, o número de alunos no ensino superior massificou-se, e com a inserção de *hardware* e *software* foram adotados novos métodos de ensino como materiais didáticos usando esse tipo de recursos (Santos, Oliveira e Carvalho, 2019). Em simultâneo, neste segundo período, as universidades passaram a dedicar muito maior atenção à investigação.

Aliando as novas tecnologias com a aprendizagem, proporciona-se atualmente cada vez mais aos estudantes o desenvolvimento da sua autonomia, a criatividade, a flexibilidade, a participação e a investigação a partir do desenvolvimento de diversos projetos (Führ, 2018). A era digital e os novos desafios tecnológicos possibilitam aos alunos uma aprendizagem por esforço próprio, auto-orientada, com recurso a ferramentas inovadoras, algumas com recurso a inteligência artificial, proporcionando o conhecimento necessário para futuras profissões (Führ, 2018).

Para além do ensino e da investigação, outra missão das universidades, prende-se com a sua ligação a atores externos. As atividades de ligação à sociedade procuraram dar resposta não só a necessidades de formação do mercado de trabalho, através do desenvolvimento de ações de formação profissional e contínua, em articulação com a educação inicial, com a investigação e a inovação tecnológica, mas também através da

cooperação com empresas e entidades públicas que necessitam de estar próximas de fontes de inovação, de conhecimento e de instituições de ensino e investigação relevantes (Caraça, Conceição e Heitor, 1996).

Prevê-se que uma universidade no futuro seja inclusiva, humana e digital, capaz de gerar conhecimento com valor (Santos, Oliveira e Carvalho, 2019).

Estando o ensino superior em contínua mudança, a importância da construção de uma estratégia sustentável, que permita um crescimento e desenvolvimento estável, apresenta-se como um dos grandes desafios da sua reorganização. Os estabelecimentos de ensino não poderão limitar-se a serem meros locais de especialização técnica e deverão tornar-se nos principais atores responsáveis pela mudança, através da formação de verdadeiros cidadãos globais, os tais que são necessários para cada país afirmar-se internacionalmente nas dimensões estratégica e competitiva.

A forma como cada instituição pensa responder a novos desafios é vertida nos respetivos planos estratégicos que consubstanciam o nível de reorganização preconizado para cada universidade. Estes planos incluem a programação e desenvolvimento de programas específicos que implicam a alocação de vários recursos: financeiros, humanos, ambientais e de infraestruturas. Nesta matéria, o funcionamento das universidades portuguesas rege-se por legislação de 2007, competindo aos reitores seguir as orientações governamentais e elaborar as propostas de planos estratégicos para os quadriénios dos seus mandatos, com as linhas gerais de orientação das instituições nos seus planos científicos e pedagógicos (Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior - RJIES, Lei n.º 62/2007).

1.2. Motivação

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e o interesse nesta temática surge no seguimento da minha experiência profissional como coordenadora do gabinete de apoio à investigação, desenvolvimento & inovação na Escola Nacional de Saúde Pública, unidade orgânica da Universidade Nova de Lisboa. Como ponto de partida verifica-se que existem universidades que não têm os seus planos estratégicos atualizados e publicados, e outras têm as estratégias aprovadas em fim de ciclo. Uma análise semelhante à que pretendemos realizar, foi elaborada para o plano estratégico do Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa (IST), tendo sido identificado um conjunto de problemas de diagnóstico: “O documento apresentado não considera a evolução do posicionamento da instituição face à evolução dos ecossistemas de inovação e expectativas da sociedade e atores sociais, económicos e culturais relevantes em Portugal” e “O diagnóstico apresentado não considera a evolução e dinâmica dos sistemas de ciência, tecnologia e ensino superior em Portugal, nem detalha a evolução da execução financeira face à evolução da execução dos sistemas de ciência, tecnologia e ensino Superior em Portugal” (Heitor, Manuel, 2022). Nas universidades com planos estratégicos em estudo percebe-se que nesses planos raramente ocorre um exercício de relacionar os recursos com os objetivos e quando ocorre é feito de forma pouco precisa. Provavelmente por essa razão a componente de previsão de metas, essencial para avaliar o sucesso das medidas implementadas, nem sempre está detalhada e/ou planificada.

1.3. *Objetivo*

As universidades em Portugal, para além do território nacional, competem num mercado internacional, altamente competitivo onde impera em alguns países a excelência no ensino, na investigação e no apoio à comunidade e que exige por parte desta uma forte resposta na captação e retenção de talentos, na modernização de infraestruturas e de equipamentos, no digital, na promoção, gestão e captação de recursos financeiros. A nível organizacional, o conceito de planeamento consiste na programação e organização de atividades num determinado horizonte temporal. Este planeamento requer a identificação de recursos, financeiros, humanos, ambientais e estruturais, necessários para atingir os objetivos a que se propõe. Outro aspeto do planeamento, é a tradução dos objetivos estratégicos em metas, cada uma delas com um indicador quantitativo a ser alcançado.

Através do estudo dos planos estratégicos ativos das universidades públicas portuguesas, a presente dissertação tem como objetivo identificar possíveis lacunas nesses planos, relacionando-os quanto à sua relevância estratégica e quanto à definição de recursos e metas quantitativas necessárias para o cumprimento dos objetivos a que se propõem.

Por forma a atingir o objetivo a que este trabalho se propõe, será utilizada uma metodologia qualitativa, que recorre à análise de diferentes planos estratégicos, através da elaboração de uma análise de *benchmarking* estratégico. Serão construídas grelhas-síntese que servirão de suporte para a análise de resultados e destes tirar conclusões e recomendações para a otimização de futuros planos estratégicos. A seleção da amostra foi elaborada com base nas universidades públicas portuguesas com planos estratégicos aprovados, desconsiderado as instituições com planos em fim de ciclo e instituições privadas. Antecedendo o estudo dos planos estratégicos ativos das universidades públicas portuguesas, a primeira parte deste trabalho fornece, através de uma revisão de literatura,

o enquadramento histórico do ensino superior e os seus esforços para responder às necessidades relativas às diferentes eras, com especial foco para o panorama português, a partir do Séc. XX e para a adaptação das políticas públicas como resposta aos desafios do ensino superior.

2. Revisão de Literatura

2.1. Evolução da Instituição Universitária

Durante a idade média (1150–1500) com o aparecimento do mercantilismo, o crescimento das cidades e da classe média urbana, juntamente com o renascimento intelectual, as sociedades europeias tornaram-se mais complexas. Tornou-se necessário educar os altos quadros do governo e da igreja, por forma a corresponderem às necessidades e ao rápido desenvolvimento da sociedade e das organizações, tendo surgido então as primeiras universidades medievais. Grande parte destas foram constituídas pela igreja romana, sendo maioritariamente lideradas por papas, monarcas e bispos locais (Scott, 2006). A primeira universidade do Ocidente, a Universidade de Bolonha “Alma Mater Studiorum”, surge em 1088 (Radshall, 1895). Para além da de Bolonha, outras de grande referência foram também fundadas durante este período – Universidades de Salerno e Paris. No final da idade média, existiriam cerca de 80 universidades na Europa (J.F. Forest e G. Altbach, 2006). Durante os Séculos XIV a XVI, a Europa viu um grande crescimento intelectual e cultural, definido pela procura e pelo conhecimento do mundo antigo e do clássico. Nessa altura foram fundadas universidades de grande prominência – Oxford e Cambridge (Moumouni, Arnoev, e Ipfling, 2023). Durante o decorrer do Séc. XVII as universidades

sofreram um forte declínio em resultado das grandes guerras religiosas. Nesta altura o progresso na área da ciência era realizado sobretudo com o apoio do governo e o principal objetivo seria formar funcionários públicos para cargos superiores, mas em 1694, na Alemanha, surgiu a primeira universidade moderna destinada não só à formação de alunos, mas também de professores (Moumouni, Arnove, e Ipfling, 2023). Neste período definir-se-ia que o progresso na ciência não dependia só do conhecimento acumulado e que haveria novas descobertas a fazer, em todos os campos do conhecimento. A investigação, como missão académica, surge por volta de 1800 nos estados alemães pré-industriais, na Universidade de Berlim, integrada à missão de ensino, em sala de aula e tanto a investigação fundamental como a investigação aplicada constituíram um dos objetivos principais desta universidade (Scott, 2006). A difusão do conhecimento por um número cada vez maior de pessoas seria outro dos principais objetivos (Boto, 2021). As revoluções industriais, a primeira entre 1760 e 1840, com o surgimento das primeiras fábricas metalúrgicas e têxteis, e a segunda entre 1870 e 1914, com invenções como a lâmpada e o telégrafo, alteraram a forma como a educação era então percebida. Com a mecanização do trabalho e a produção em massa, seria necessário formar trabalhadores qualificados e especializados. Por esta altura, a padronização do ensino era vista como a melhor forma para incentivar a educação, pelo que foram criados projetos de salas de aulas, livros e conteúdos standardizados. Surgiram assim os primeiros institutos politécnicos e escolas especializadas (Beno, 2021). O Séc. XX foi marcado por guerras mundiais e por conflitos raciais, sociais e ideológicos. Com a queda do colonialismo e a crença na igualdade de oportunidades para todos, o ensino superior massificou-se e internacionalizou-se, tendo o número de instituições e alunos, aumentado muito significativamente (ver figura 1, pág. 18) (Moumouni, Arnove, e Ipfling, 2023).

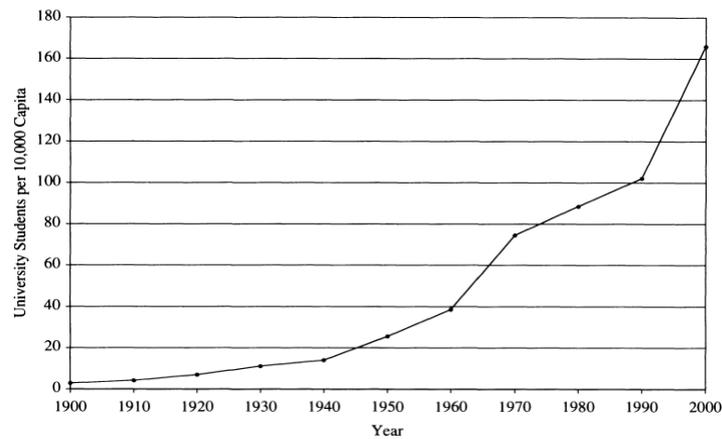


Figura 1 - World Higher-Education Students per 10,000 Capita, 1900-2000.

Fonte: Schofer et al (2005).

Com o início do novo milênio e as projeções futuras relativas às transformações sociais, os responsáveis políticos, as empresas e outras partes interessadas, têm vindo a adaptar o entendimento da missão universitária. A alta tecnologia e a rápida globalização alteraram todas as áreas da sociedade e no centro das novas sociedades de informação está presente a academia, que deve permanecer flexível para responder à procura emergente. A maioria das universidades explicita formalmente na sua declaração de missão – que procura caracterizar a sua força vital – os seus objetivos e as suas metas. Derivam da missão universitária todas as políticas e questões atuais do ensino superior (Scott, 2006). Os avanços na indústria levaram a várias mudanças na sociedade com grande impacto na vida humana. A transição social de uma sociedade agrícola para uma sociedade industrial e posteriormente para uma sociedade de informação e de conhecimento não transformou apenas os sistemas de produção, mas também afetou as sociedades e a forma como estas

lidam com a área da educação, tendo implicações profundas na forma como se aprende (Mukul e Büyükoçkan, 2023).

As grandes mudanças qualitativas no funcionamento da indústria são conhecidas como revoluções industriais. A 1.^a revolução industrial foi desencadeada pela introdução da mecanização, a 2.^a pelo uso da energia elétrica, a 3.^a pela utilização da eletrônica e da automação e a 4.^a, também conhecida como Indústria 4.0, pelo avanço na digitalização e na robótica, onde apenas trabalhadores qualificados e altamente capacitados serão capazes de participar, tornando-se assim fundamental adaptar a educação (Benešová e Tupa, 2017) à procura externa. De acordo com alguns autores, também os avanços na educação, estão divididos em quatro etapas, a primeira etapa, “Educação 1.0”, é caracterizada pela transmissão do conhecimento de forma unilateral, do professor para o aluno, de forma passiva. Na segunda etapa, “Educação 2.0”, a educação é identificada como a procura para dar resposta às necessidades da sociedade industrial, os alunos são vistos com características e qualidades semelhantes, não havendo lugar à diferenciação, em contrapartida já na etapa seguinte, a terceira etapa, “Educação 3.0”, são procuradas soluções para as necessidades de uma sociedade em constante desenvolvimento tecnológico, é valorizada a produção de conhecimento por autoaprendizagem e a aprendizagem interativa através de materiais digitais e redes sociais (Salmon, 2019). O conceito de educação é abordado de uma forma mais futurista e visionária na quarta etapa, “Educação 4.0”, é promovida a liberdade de acesso aos conteúdos produzidos e procura-se dar resposta à melhoria das condições de vida da sociedade, através do estímulo à criatividade e à inovação, ao empreendedorismo, à liderança, ao trabalho em equipa e ao civismo, com vista à sustentabilidade. Os alunos são incentivados a adotar novas tecnologias, como a inteligência artificial (Benešová e Tupa, 2017). Mesmo com os

rápidos avanços tecnológicos, como é o caso da inteligência artificial, existirá sempre áreas na sociedade em que os seres humanos são insubstituíveis. A pandemia Covid-19 evidenciou isso, quando ficou claro que a interação síncrona e presencial é essencial para a missão da educação. É provável que a sociedade valorize características como o pensamento crítico, curiosidade, reflexão e empatia, qualidades exclusivas dos seres humanos. Os objetivos das universidades para a educação devem adaptar-se ao contexto em que a tecnologia e a digitalização desempenham um papel significativo, mas devem concentrar-se no desenvolvimento de habilidades humanas únicas, incorporando-as de forma abrangente nos processos de ensino e aprendizagem (Jørgensen e Claeys-Kulik, 2021).

Novas abordagens como a “Sociedade 5.0” e a “Indústria 5.0”, começam então a serem discutidas no panorama político e social não como uma continuação ou substituição da “Indústria 4.0” (quarta etapa), mas numa abordagem que pretende compartilhar os seus objetivos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas e com implicações significativas na educação, que deverá também incorporar, de acordo com novas ideologias, os princípios de uma quinta etapa, “Educação 5.0”, nas suas práticas e nas suas políticas, permitindo que a sociedade usufrua plenamente da transformação tecnológica e digital (Carayannis e Morawska Jancelewicz, 2021). Alguns autores defendem a evolução da quarta etapa para uma quinta (ver figura 2, pág. 21), diferenciando-a, como uma abordagem centrada nas pessoas como parte interessada no futuro papel que desempenharão na atividade económica. Estes papéis estão diretamente ligados às tecnologias de comunicação e informação (TIC), à Internet das Coisas (IoT) e à Inteligência Artificial (AI). A ideia chave de uma abordagem “5.0” é a de estabilizar a ligação entre a tecnologia e as pessoas para que se possa tirar partido do progresso

industrial e do reconhecimento das competências humanas, não se tratando apenas de melhorar as plataformas de comunicação digitais, mas no foco do exercício da intelectualidade e no desenvolvimento pessoal, seguidos por fortes metodologias pedagógicas, englobando fatores como a motivação, a criatividade, a alegria em ensinar e aprender. Essas plataformas devem servir apenas como elementos facilitadores (Habash, 2022).

Vários autores afirmam que as quatro principais estratégias a adotar para uma abordagem “educação do futuro” são a adaptação das metodologias letivas, um ensino híbrido eficiente através do uso de tecnologias avançadas, a educação individualizada centrada nas escolhas do aluno e o intercâmbio educacional (Santos, Oliveira, e Carvalho, 2019).

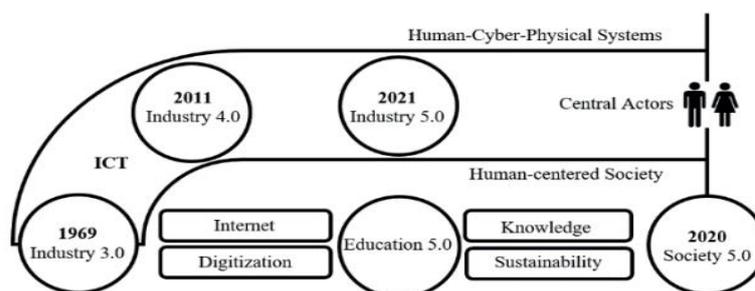


Figura 2 - Pipeline da Idade 5.0 na direção de uma inteligência humanizada da sociedade

Fonte: Habash (2022)

Para além do ensino e da investigação, tendo ganho especial relevância para a missão das universidades fundamentalmente no final do Séc. XX, surge a aplicação do conhecimento académico junto a parceiros externos e à sociedade. O conceito de uma terceira missão nas universidades, complementar à educação e à investigação, consiste na transferência de tecnologia e inovação, na aprendizagem ao longo da vida, educação continuada e no

contributo para o desenvolvimento regional e nacional (Secundo, Perez, Martinaitis, e Leitner, 2015). O crescimento da investigação em torno da terceira missão das universidades, pressiona-as a identificarem-na como uma “contribuição para a sociedade”, porém as universidades têm dificuldade em mensurar o real impacto económico das suas atividades na sociedade. As diferentes histórias e características das universidades, em combinação com o contexto socioeconómico onde estão inseridas, têm como resultado diferentes graus de envolvimento da “contribuição para a sociedade” (Lorenzo e Spigarelli, 2020). Na década de 80, nos Estados Unidos, entrou em vigor o Bayh-Dole Act, esta lei foi um ponto de viragem para a transferência de conhecimento das universidades para atores externos, pois concedeu-lhes o direito de comercializar as suas invenções, financiadas pelo governo, através do patenteamento, por forma a promover o interesse social e comercializar a tecnologia, incentivando o empreendedorismo (Kenney e Patton, 2009). Esta legislação foi replicada também na Europa, onde atualmente existem dois tipos de sistemas e políticas de patenteamento, o Bayh-Dole Act e o Professor’s Privilege (Barcziová e Machová, 2021).

Outros autores também defendem a evolução da missão das universidades para uma quarta dimensão, na medida em que, adicionam o fator sustentabilidade, à colaboração entre as universidades, o governo, a indústria e a sociedade civil, diferenciando-a do carácter económico da terceira missão e das práticas convencionais da transferência de conhecimento (Trencher, Yarime, McCormick e Doll, 2013). Ainda o surgimento de uma quinta dimensão é já discutida, com a aceleração da globalização no decorrer deste século, a questão da internacionalização surge como constituindo uma parte fundamental dos objetivos estratégicos das universidades. A crescente aposta na internacionalização do ensino, da investigação e do serviço público na “era da informação” através de protocolos,

acordos e parcerias, poderá constituir um vetor chave para o sucesso das universidades (Scott, 2006). A maioria das medidas dos atuais governos, visam a potencialização do envolvimento das universidades com o mercado externo pressionando-as para aumentar as suas receitas próprias, por exemplo ao nível do valor de propinas, como é o caso dos cursos não conferentes de grau ou nos valores das propinas para alunos internacionais, transferência de conhecimento, entre outras, o que faz com que as mesmas procurem a eficácia e a eficiência dos seus modelos de gestão e o que poderá conduzir a uma abordagem mais empresarial diferente do que estaria na sua génese há anos atrás (Bawa, 2009).

2.2. Ensino Superior em Portugal

No panorama nacional, o sistema de ensino superior está organizado de forma binária, formado pelo ensino universitário e pelo ensino politécnico, sendo constituído por instituições públicas e privadas, reconhecidas pelo governo (DGES, 2023). Em Portugal, de acordo com a figura 3, as últimas décadas do séc. XX foram marcadas por um crescimento substancial no número de inscritos no ensino superior pois, anteriormente a este período, a frequência universitária era restrita a alunos de classes sociais privilegiadas (Vieira, 1995).



Figura 3 - Alunos matriculados no ensino superior.

Fonte: Pordata

O resultado do rápido crescimento no número de alunos a frequentar o ensino superior verificou-se, em primeiro lugar, pela transição do regime ditatorial para o democrático e em segundo lugar pelo reconhecimento da importância da educação para a melhoria das condições de vida da população (Cabrito, 2011). Após a estabilização do governo português, apostou-se verdadeiramente na construção de um sistema científico e no ensino superior. O ano de 1986 foi um marco para o país, com a entrada na União Europeia, viu-se aprovada a Lei de Bases da Educação que estipulou políticas públicas de ensino superior como a diversificação das instituições de ensino superior, a igualdade de acessos e o redimensionamento do sistema face à procura (Rodrigues e Heitor, 2015). Por volta dos anos 90, por forma a responder à política de expansão rápida do sistema de ensino superior e sendo insuficiente a capacidade de resposta das instituições públicas face ao volume da procura, foram criadas as primeiras universidades privadas em Portugal (Correia, Amaral, e Magalhães, 2022). Para além da pressão do mercado e das exigências de um conhecimento aplicado e economicamente útil, fatores como a responsabilidade social e cultural na produção de massa crítica e a contribuição ativa para a transformação

da sociedade, constituíam vetores chave para os objetivos do ensino superior português (Estanque e Nunes, 2003). Na primeira década do Séc. XXI, de acordo com alguns autores, o ensino superior português enfrentaria dificuldades. As instituições de ensino superior caracterizavam-se como conservadoras e com o aumento da concorrência no ensino e na investigação, tanto ao nível nacional como internacional, aumentaria a dificuldade na captação de talento e de financiamento, o que levaria as universidades a reformularem as suas missões e estratégias como resposta à existência de um “mercado da educação” (Ruão, 2005). Para além destes fatores, alguns autores ainda destacaram dificuldades ao nível da incapacidade reguladora do Estado e de autorregulação, incapacidade na eliminação de cursos sem qualidade, falta de clareza nas missões das instituições (universidades vs. politécnicos) assim como, baixa competitividade internacional (Amaral, 2007). A reforma do ensino superior seria então urgente e necessária, tanto ao nível das suas estruturas, como nos seus modelos de gestão para combater a imagem de baixa produtividade, má gestão, custos elevados e baixo uso de tecnologia (Machado-Taylor e Araújo, 2012).

Na segunda década do Séc. XXI, de acordo com um relatório da Comissão Europeia publicado em 2020, é reconhecido que Portugal tem feito esforços ao nível das suas políticas públicas na promoção de licenciaturas nas áreas das ciências da informação e tecnologia (Comissão Europeia, 2020). Em contrapartida, a OCDE, menciona que as políticas de qualificações e as políticas de desenvolvimento económico do país (Indústria 4.0) devem estar bem alinhadas por forma a obter-se melhores resultados com vista a melhorar o bem-estar social da população. Esta afirmação vem na sequência da incapacidade do país em absorver trabalhadores qualificados e de utilizar as suas

competências com eficácia, tendo por isso uma das maiores taxas de emigração de indivíduos com formação superior (OCDE, 2018).

2.3. Planeamento Estratégico e Definição de Objetivos Estratégicos

A gestão eficaz das universidades requer uma abordagem estratégica que permita a sua adaptação às mudanças. O planeamento estratégico combina o pensamento futurista com a identificação de objetivos estratégicos e a definição de metas e prioridades que permitam decidir sobre ações a realizar com vista à longevidade da organização (Poister e Streib, 1999). Os objetivos estratégicos derivam da visão e missão de uma organização e podem ser classificados de várias formas (Quezada, Cordova, Palominos, Godoy, e Ross, 2009). Os objetivos devem ser claros, quantificáveis, realistas e relevantes para a missão da organização (Bjerke e Renger, 2017) e devem apresentar um prazo para a concretização. De acordo com a perspetiva clássica de formalização da estratégia, os indicadores de desempenho para cada objetivo estratégico são definidos como metas estratégicas (Quezada, Cordova, Palominos, Godoy, e Ross, 2009). O planeamento estratégico é então uma “visão geral” que se preocupa em responder às principais questões enfrentadas pela organização, aborda o propósito e os valores que influenciam a sua missão e realça a importância das tendências, tendo em consideração as preocupações e preferências das partes interessadas, externas e internas, requerendo por parte dos seus líderes o comprometimento com o plano (Poister e Streib, 1999).

3. Metodologia

Pretende-se com este trabalho, elaborar uma análise qualitativa através do *benchmarking* estratégico. A análise de *benchmarking* estratégico para além de permitir identificar possíveis lacunas, através da comparação de determinadas características entre organizações, possibilita também destacar o que de melhor é feito (Valdes-Perez, 2015). Serão comparados os vários planos estratégicos das universidades portuguesas, disponíveis publicamente nos sites, quanto à relevância dos objetivos estratégicos, assim como, quanto à definição de metas quantitativas para o cumprimento das ações estratégicas por forma a futuramente avaliar o cumprimento das medidas a que se propõem. Para este efeito serão construídas três grelhas de análise. A primeira grelha, fará o comparativo das diferentes missões e visões das universidades elegíveis para o estudo, identificando nos seus planos a menção aos cinco eixos centrais identificados neste trabalho: ensino, investigação, sociedade, sustentabilidade e internacionalização. E por fim, na segunda e terceira grelhas, que servirão de suporte às conclusões, serão identificados respetivamente, os principais objetivos estratégicos das universidades e as principais ações estratégicas/definição de metas quantitativas.

4. Análise de resultados

Neste capítulo, pretende-se em primeiro lugar organizar os dados recolhidos dos planos estratégicos, através da construção de grelhas e tabelas, por forma a ser possível categorizar por temas e atribuir classificações e em segundo lugar facilitar o processo de análise com vista a fundamentar o capítulo seguinte de conclusões e recomendações. Das universidades portuguesas identificadas, foram selecionadas para o estudo apenas as

instituições de ensino superior público com os respetivos planos estratégicos ativos (ANEXO I). As universidades selecionadas para o estudo comparativo são: Universidade NOVA de Lisboa (UNL), Universidade do Porto (UP), Universidade da Madeira (UMA), Universidade de Évora (UE), Universidade de Trás-os-Montes (UTAD), Universidade de Aveiro (UA) e o ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. A segunda grelha (ANEXO II) visa permitir uma comparação dos planos estratégicos quanto aos seus *statements* para a missão e visão. A primeira análise comparativa pretende verificar se nos textos construídos as universidades mencionam os eixos centrais de missão em estudo neste trabalho: Ensino, Investigação, Serviços à Comunidade, Sustentabilidade e Internacionalização. Dos planos em estudo, apenas a UE e o ISCTE não mencionam todos os eixos referenciados, na missão e visão. No caso da UE, não faz referência aos eixos centrais da sustentabilidade e internacionalização e o ISCTE, não menciona o eixo central sustentabilidade. De entre as missões e visões analisadas, a UNL entra em destaque por ter construído dois textos diminutos e assertivos. Na missão a UNL escreve “Servir a sociedade, a nível local e global, através do conhecimento, desenvolvendo um ensino e uma investigação de excelência, criadores de valor social e económico significativo.” e na visão "Uma Universidade global e cívica.", conseguindo assim em poucas palavras abranger todos os eixos em estudo.

A terceira grelha (ANEXO III) visa comparar os principais objetivos estratégicos das universidades em análise. Encontra-se dividida pelos cinco eixos centrais de missão e classifica os principais objetivos estratégicos quanto ao seu grau de relevância numa escala definida em três níveis, ‘Baixo’, ‘Alto’ e ‘Muito Relevante’, com base nos conceitos estudados no enquadramento teórico (capítulo 2). Na generalidade, segundo a

minha perspetiva, todos os objetivos estratégicos das universidades selecionadas para a análise de *benchmarking* apresentam um grau de relevância pelo menos alto.

TABELA I

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COM CLASSIFICAÇÃO ‘MUITO RELEVANTE (MR)’

Universidades	Eixos Centrais de Missão				
	Ensino	Investigação	Serviços à Sociedade	Sustentabilidade	Internacionalização
UNL		MR		MR	MR
UP	MR		MR		MR
UMA			MR		MR
UE	MR				MR
UTAD			MR		MR
ISCTE	MR		MR		MR
UA		MR	MR		MR

Legenda:

MR - Muito Relevantes

Entre os objetivos estratégicos identificados, os que foram atribuídos com grau de ‘Muito Relevante’, de acordo com a minha opinião e tendo por base o enquadramento teórico realizado no capítulo 2, encontram-se sinalizados na tabela I. No eixo ensino, destacam-se os objetivos estratégicos da UP, UE e o ISCTE. No caso da UP, os objetivos estratégicos para além de bem definidos, estão acompanhados por metas estratégicas. Até 2030, a UP pretende posicionar-se no ranking das universidades como a melhor instituição de ensino superior em Portugal, constar nas cem primeiras posições da Europa e mundialmente nas duzentas melhores posições. Quanto à UE, encontra-se bem definida na oferta formativa as áreas de afirmação institucional, verifica-se uma preocupação por enquadrar a oferta letiva nas necessidades da região em que está inserida, na Estratégia Regional de Especialização Inteligente e nas principais áreas de desenvolvimento estratégico da UE: Ciências Tecnológicas e Agrárias, Ambiente, Ordenamento do

Território e Energias Renováveis, Património, Turismo e Artes, Digitalização e Ciências de Dados, Aeroespacial e Saúde e Bem-Estar. Já no caso do ISCTE, os seus objetivos estratégicos para o ensino pretendem tirar partido do espaço físico onde está inserido, uma vez que possui uma localização privilegiada junto de outras universidades com diferentes ofertas formativas, o que permitirá cruzamentos disciplinares e a flexibilidade na construção dos percursos formativos dos seus estudantes. Para atingir o objetivo estratégico o ISCTE atribui uma meta associada: até 2025 oferecer 80% dos seus cursos com duas ou mais áreas científicas de universidades diferentes (conferentes e não conferentes de grau). No eixo da Investigação, destacam-se os objetivos estratégicos da UA e da UNL. A UA afirma-se logo à partida como uma universidade de investigação e através do estabelecimento de uma cooperação internacional faz parte do grupo *European Consortium of Innovative Universities* (ECIU) que se auto denominam como as Universidades do Futuro. A estratégia da UA para a investigação é clara, objetiva e a longo prazo, em linha com a Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, foca-se no desenvolvimento das regiões europeias mais desenvolvidas e no ODS 11, especificando quais as suas áreas de investigação prioritárias: Energia, Economia Circular, Transporte e Mobilidade, Comunidades Resilientes e Ciência Cidadã. A UNL é igualmente assertiva com os seus objetivos estratégicos para a investigação e com as medidas a serem adotadas em linha com a Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, com a Agenda Europeia para o Conhecimento e Inovação e iniciativas próprias. É no campo das iniciativas próprias para a investigação que os objetivos estratégicos da UNL se destacam das restantes universidades. A UNL prevê a criação de programas específicos de investigação colaborativos, um laboratório colaborativo – Value4Health.CoLab – e a construção do NOVA *Institute for Precision*

Medicine (IPM). Por forma a promover a investigação colaborativa e interdisciplinar dentro da UNL, estão ainda previstos a atribuição de prémios aos investigadores e a promoção de várias ações de comunicação: revista *NOVA Science* e o *Science Day@NOVA*. No eixo dos serviços à comunidade destacam-se como “Muito Relevantes” os objetivos estratégicos da UP e da UMA. Ao longo dos anos a UP tem mantido um esforço contínuo por aproximar-se da comunidade e atualmente, sobretudo a nível cultural, é uma das universidades portuguesas com maior património. Nos seus objetivos estratégicos prevê a promoção de programas de Ciência Aberta, por forma aumentar a literacia científica da sociedade civil, tendo já fundado a Casa Comum e pretendendo com este espaço físico organizar vários eventos, desde o cinema a aulas abertas, assim como, aumentar o número de visitas, através de ações de comunicação externa, aos seus museus e centros de ciência. Como exemplo do seu património cultural temos o Museu de História Natural e de Ciência da UP, o Centro Ciência Viva (Galeria da Biodiversidade), o Jardim Botânico do Porto e o Planetário do Porto. A segunda Universidade classificada com grau ‘Muito Relevante’ que estabelece medidas estratégicas concretas e claras para a extensão da sua atividade à sociedade, é a UMA. Consciente das dificuldades geofísicas que a caracteriza, traça no seu plano estratégico formas de retirar partido económico da sua proximidade e ligação ao mar, definindo como principais eixos estratégicos a criação de parcerias públicas e privadas orientadas para este efeito. Como exemplo, o protocolo de colaboração “Sentinela do Atlântico” celebrado entre a UMA, o Governo Regional da Madeira e o Estado Maior General das Forças Armadas, trata-se de um acordo para a área de monitorização e vigilância do espaço marítimo português. Também numa ótica de alavancagem financeira, uma vez que a sua posição geográfica acarreta maiores dificuldades, surge a UTAD. Nos seus objetivos estratégicos é realçada a importância da

sua ligação às empresas, reconhecendo-a como uma necessidade para a sua longevidade e sustentabilidade financeira. Afirma a necessidade de aumentar a qualidade das suas prestações de serviço às empresas, através de projetos de investigação colaborativos, com vista a atingir uma ambiciosa meta estratégica: aumentar em 20% o valor dos seus serviços. Ainda no eixo dos serviços à comunidade, o ISCTE apresenta um projeto de construção de um novo polo para as tecnologias digitais, situado no centro histórico de Sintra, onde até à data não existe nenhuma oferta formativa de ensino superior público em todo o concelho. Os cursos serão lecionados em regime pós-laboral por forma a favorecer a acessibilidade por parte de adultos empregados. Por último, destaca-se o projeto Ciência Cidadã, desenhado pela UA, que ambiciona promover o envolvimento do cidadão em atividades de investigação científica através da Fábrica Centro Ciência Viva. O programa visa captar diferentes conhecimentos, ferramentas e recursos em ambientes de cocriação, para o efeito a UA organizará pelo menos cinco ações de formação e capacitação cultural anuais (meta estratégica) e eventos como feiras temáticas e seminários. No campo da sustentabilidade, pese embora tenho sido dada especial relevância à temática em todos planos estratégicos das universidades, destaca-se com maior relevo, de acordo com a minha análise, o programa da UNL - Nova 4 *the Globe* que objetiva produzir conhecimento e apoiar a comunidade dos países de língua portuguesa (CPLP) na concretização dos ODS previstos na Agenda 2030 das Nações Unidas. Os objetivos estratégicos para a internacionalização são muito relevantes em todos os planos estratégicos, sobretudo como fator para a sustentabilidade, através da abertura dos ‘muros’ ao mundo, do estabelecimento de programas e novas parcerias internacionais, no ensino, na investigação e até mesmo na criação de novos campi

localizados no estrangeiro, as universidades visam melhorar a sua atratividade e competitividade.

No contexto atual, em que as universidades enfrentam desafios cada vez mais complexos, a concretização de ações estratégicas e respetivas metas quantitativas é essencial para garantir a implementação dos objetivos a que as universidades se propõem. Da análise elaborada à amostra, verificou-se que todos os planos estratégicos têm ações concretas bem definidas, porém nem todos apresentam metas quantitativas que permitam avaliar a concretização das medidas a que se propõem (ANEXO IV).

TABELA II

AÇÕES ESTRATÉGICAS E RESPETIVA DEFINIÇÃO DE METAS QUANTITATIVAS

	Recursos	Financeiros	Colaboradores	Ambientais	Infraestruturas
Universidades	UNL				DF
	UP	DF	DF	DF	
	UMA	DF	DF		DF
	UE				DF
	UTAD	DF	DF	DF	DF
	ISCTE	DF	DF	DF	DF
	UA	DF		DF	DF

Legenda:
DF - Definidas

A tabela II, sintetiza os planos estratégicos analisados quanto à definição de metas quantitativas por tipo de recurso. Por exemplo, no caso da UE, foram identificadas metas quantitativas para as ações estratégicas relacionadas com as infraestruturas. Da amostra em estudo verifica-se que, apenas o ISCTE e a UTAD definem as metas quantitativas que pretendem alcançar, para todos os recursos em análise. Ao nível das ações estratégicas, com vista à sustentabilidade financeira, de um modo geral todas as universidades identificam dificuldades de sobrevivência através de receitas do Orçamento de Estado,

mas apenas duas Universidades, o ISCTE e a UMA, pretendem renegociar com o Estado as verbas que serão atribuídas por esta via no futuro. Todos os planos estratégicos identificam ações para diversificar as fontes de financiamento, sobretudo através de projetos de investigação e/ou prestações de serviços. Outros mecanismos mencionados são: crescimento de receitas através da comercialização de patentes, apoios na criação de *spin-offs*, transferência de conhecimento para as empresas e o recurso ao mecenato. A maioria dos planos estratégicos apresentam metas quantitativas para avaliar o crescimento das suas receitas, sobretudo para as prestações de serviços, em quantidade e em valor, e na quantidade de projetos competitivos e respetivos programas de financiamento, fundamentalmente financiamentos *Horizon Europe*, em específico as Bolsas ERC e ações Marie Curie. Nos recursos humanos, ao nível de colaboradores internos, a maioria das universidades evidencia preocupações com o envelhecimento dos quadros, sobretudo o quadro docente, frisando a necessidade de novas contratações para o rejuvenescimento do mesmo. As principais apostas são: na formação, sobretudo na componente digital e no empreendedorismo, no incentivo à mobilidade internacional, na revisão de carreiras de docentes e investigadores, assim como na retenção de talento (valorização de carreiras e prémios de desempenho), no aumento do grau de qualificação do pessoal técnico, constituindo estas ações transversais à maioria dos planos estratégicos em análise. Porém, nem todas as universidades espelham nos seus planos estratégicos, quantitativamente, o número de novas contratações, o número de formações ou por exemplo o número de colaboradores em mobilidade, a que se propõem. O que, conforme mencionado anteriormente, dificulta mensurar o sucesso das ações definidas. No caso das ações definidas para os recursos ambientais apenas duas universidades mencionam a intenção da obtenção de certificações como metas ambientais, a UP e a UTAD, no caso da UP

pretende certificar os seus edifícios pela norma europeia NZEB (*Nearly Zero Energy Building*) e a UTAD a obtenção da classificação hídrica Aqua+ dos edifícios e a certificação MOVE+ da sua frota. A redução da pegada carbónica e a eficiência energética constam como prioridade nas ações de todos planos estratégicos. Verifica-se, pela análise elaborada, que as grandes necessidades de investimento identificadas são ao nível dos colaboradores internos e ao nível das infraestruturas. A maioria das universidades identificam a necessidade de construir novos edifícios/campi, com exceção da UP e da UTAD, definindo ações ambiciosas. No caso das infraestruturas, apenas a UP não faz referência ao número de intervenções e os edifícios em que as ações de reabilitação estão previstas. Para além de obras e novos edifícios, existem também ações de transformação digital como exemplo, a construção de *Smart Campus* (UNL) ou ‘Universidade Sem Muros’ (UP), dotados de componentes tecnológicas de IOT e AI, ações de melhoria na mobilidade dentro e fora do campus, como exemplo a UTAD Bus e investimentos em equipamentos científicos e tecnológicos como exemplo, o caso do ISCTE que pretende aumentar o número de postos de trabalho com portáteis.

5. Conclusões e Limitações

A presente dissertação tinha como objetivo estudar os planos estratégicos das universidades públicas portuguesas, identificando possíveis lacunas nos documentos publicados, relacionando-os quanto à relevância dos objetivos estratégicos e quanto à definição de ações, recursos e metas quantitativas necessárias para o cumprimento dos objetivos a que se propõem. Por via da aplicação da metodologia *benchmarking* estratégico a análise realizada permitiu alcançar o objetivo da presente dissertação. Da análise global dos planeamentos estratégicos resulta que o exercício de relação entre objetivos, ações, recursos e metas nem sempre é elaborado. Tendo por base o enquadramento teórico realizado, da caracterização dos objetivos estratégicos nos eixos centrais de missão (ensino, investigação, serviços à sociedade, sustentabilidade e internacionalização), salientam-se as seguintes situações de “Muito Relevante”: UNL – investigação e sustentabilidade, UP – ensino e serviços à sociedade, UMA – serviços à sociedade, UE – ensino, UTAD – serviços à sociedade, ISCTE – ensino e serviço à sociedade e UA – investigação e serviços à sociedade. Todas as instituições têm uma abordagem “Muito Relevante” ao objetivo estratégico internacionalização.

Estabelecidos os objetivos a atingir, importa definir o plano de ação ao nível dos recursos disponíveis e/ou necessários e respetivas metas para a concretização e avaliação dos mesmos. Da análise elaborada à amostra verificou-se que todos os planos têm ações concretas bem definidas, porém nem todos apresentam metas quantitativas que permitam avaliar a concretização das medidas a que se propõem. A análise feita observou as metas quantitativas para os diferentes recursos (financeiros, colaboradores, ambientais e infraestruturas). A UE e a UNL definem metas apenas para infraestruturas, a UMA não define metas ambientais, a UP não define metas para infraestruturas e a UA não define

metas para os colaboradores. Apenas o ISCTE e a UTAD definem as metas quantitativas que pretendem alcançar, para todos os tipos de recursos em análise.

A conclusão que retiramos, é que apesar de às universidades serem exigidos por força do RJIES “Planos Estratégicos”, elas fazem sobretudo exercícios de definição de objetivos estratégicos com um intuito mais orientador e inspirador, que não correspondem exatamente ao conceito formal de “Plano Estratégico”.

Através dos resultados obtidos recomenda-se às Universidades a necessidade de revisão dos Planos Estratégicos, não só ao nível da fixação das metas para as ações definidas, dando-se especial relevo à implementação de um modelo eficaz de previsão de recursos, como também ao nível dos seus objetivos estratégicos, direcionando-os para uma abordagem mais “5.0” que vá além de melhorias nas plataformas digitais, da IA ou da IOT, centrada na promoção da formação intelectual e da valorização das aptidões humanas, estimulando cada vez mais aspetos como a motivação, a criatividade e alegria de ensinar e aprender.

Ao nível de limitações, o presente estudo apresenta duas restrições. Primeiramente o facto de algumas universidades públicas portuguesas terem os seus planos estratégicos em final de ciclo ou mesmo fora de ciclo, fazendo com que amostra não cubra a totalidade das universidades públicas portuguesas. Em segundo lugar, o desconhecimento da existência de decisões e normativos internos, que possam preceder ou presidir aos planos analisados, que possam complementar a informação vertida publicamente.

O incremento do detalhe para áreas específicas de atuação e/ou a disponibilização de novos planos estratégicos poderá constituir matéria de análise para futuros trabalhos a desenvolver pela comunidade relevante de especialistas.

Referências Bibliográficas

Altbach, P.G., Reisberg, L. e Rumbley, L.E. (2009) ‘Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution’, *UNESCO 2009 World Conference on Higher Education* [Preprint]. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bse.2004.04.006>.

Amaral, A. (2007) ‘A Reforma do Ensino Superior Português’, *Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior* [Preprint]. Conselho Nacional de Educação. Disponível em: <https://www.cnedu.pt/content/antigo/files/pub/PoliticadasEnsinoSuperior/pdf/4-introducao.pdf>.

Arroteia, J. (2003) ‘A rede de formação do ensino superior e a democratização do ensino’, *Didaskalia*, 33(1–2), pp. 605–618. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.34632/didaskalia.2003.1603>.

Barcziová, A. e Machova, R. (2021) ‘The Bayh Dole Act, an American Patent Policy in Europe’, in *23rd RSEP International Economics, Finance & Business Conference*, pp. 199–209.

Bawa, A.C. (2009) ‘Academic freedom and emerging research universities’, *Social Research*, 76(2). Disponível em: <https://doi.org/10.1353/sor.2009.0042>.

Benešová, A. e Tupa, J. (2017) ‘Requirements for Education and Qualification of People in Industry 4.0’, in *27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing*.

Beno, M. (2019) ‘The implications of the Industrial Revolutions for Higher Education’, in *International Conference Theory and Applications in the Knowledge Economy (TAKE)*. Disponível em: https://www.take-conference2019.com/wp-content/uploads/2019/07/2019-07-10_TAKE2019_Conference-Proceedings.pdf.

Boto, C. (2021) ‘The Age of Enlightenment and Education’, in *Oxford Research Encyclopedia of Education*. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.1469>.

Broppê, V. (2013) *Educação 3.0 é a tecnologia que integra pessoas, PORVIR - Inovações na Educação*. Disponível em: <https://porvir.org/educacao-3-0-e-tecnologia-integra-pessoas/>.

Cabrito, B.G. (2011) *O Ensino Superior Em Portugal: Percursos Contraditórios, Educativa*.

Caraça, J., Conceição, P. e Heitor, M. (1996) ‘Uma perspectiva sobre a missão das universidades’, *Análise Social*, 31(139), pp. 1201–1233. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/41011248>.

Carayannis, E.G. e Morawska-Jancelewicz, J. (2022) ‘The Futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as Driving Forces of Future Universities’, *Journal of the Knowledge Economy*, 13(4). Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00854-2>.

Compagnucci, L. e Spigarelli, F. (2020) ‘The Third Mission of the university: A systematic literature review on potentials and constraints’, *Technological Forecasting and Social Change*, 161. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120284>.

Conceitos.de. (2019) *Conceitos.de*. Disponível em: <https://conceito.de/>.

Correia, F., Amaral, A. e Magalhães, A. (2002) *Diversificação e diversidade dos sistemas de ensino superior: o caso português*.

Estanque, E. e Nunes, J.A. (2003) ‘Dilemas e desafios da Universidade: Recomposição social e expectativas dos estudantes na Universidade de Coimbra’, *Revista Crítica de Ciências Sociais* [Preprint], (66). Disponível em: <https://doi.org/10.4000/rccs.1139>.

European Commission (2020) *Assessment of progress on structural reforms, prevention and correction of macroeconomic imbalances, and results of in-depth reviews under Regulation (EU) No 1176/2011, European Semester*.

European Commission (2022) *Council Recommendation of 5 April 2022 on building bridges for effective European higher education cooperation*.

Forest, J. e Altbach, P. (2007) *International Handbook of Higher Education*. Springer.

Führ, R.C. (2019) ‘Educação 4.0 e seus impactos no século XXI’, in *V Congresso Nacional de Educação (CONEDU)*. Disponível em https://www.editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2018/TRABALHO_EV117_MD4_SA19_ID5295_31082018230201.pdf.

Gonzalez Serrano, C. e Mosquera-Bolanos, J.A. (2022) ‘Leadership 5.0. a New Approach in Higher Education’, *IEEE Revista Iberoamericana de Tecnologias del Aprendizaje*, 17(4). Disponível em: <https://doi.org/10.1109/rita.2022.3217195>.

Habash, R. (2022) ‘Phenomenon-based Learning for Age 5.0 Mindsets: Industry, society, and Education’, in *IEEE Global Engineering Education Conference, EDUCON*. Disponível em: <https://doi.org/10.1109/EDUCON52537.2022.9766521>.

Heitor, M. (2022) ‘Sobre o Plano Estratégico do Técnico, 2020-2030: Um breve contributo para o debate em curso’. Universidade de Lisboa. Disponível em: <https://in3.dem.ist.utl.pt/docs/events/contributo-mheitor-sobre-o-plano-tecnico-2030-v19set2022-11012023.pdf>.

Heitor, M. e Rodrigues, M. (2015) *40 Anos de Políticas de Ciência e de Ensino Superior*. Almedina.

Jørgensen, T. e Claeys-Kulik, A. (2021) *Pathways to the future - A follow-up to “Universities without walls – A vision for 2030”*. European University Association (EUA).

Kenney, M. e Patton, D. (2009) ‘Reconsidering the Bayh-Dole Act and the Current University Invention Ownership Model’, *Research Policy*, 38(9). Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.07.007>.

Kumari, I. (2017) ‘Schooling in ancient indian society’, *International Journal in Physical and Applied Sciences*, 4(8), pp. 46–49.

Lim, C.K. *et al.* (2022) ‘Systematic Review of Education Sustainable Development in Higher Education Institutions’, *Sustainability (Switzerland)*, 14(20). Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su142013241>.

Machado-Taylor, M.D.L. e Araújo, J. (2012) ‘Em Busca de um Paradigma de Gestão Estratégica para as Instituições de Ensino Superior’, in *IV Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia*.

Malato, M.L. (2009) ‘A Academia de Platão e a Matriz das Academias Modernas’, *Notandum*, n. 19, [Preprint].

Melo Silva, S., Ruão, T. e Gonçalves, G. (2016) ‘O desafio da comunicação estratégica nas Instituições de Ensino Superior: estudo do papel da comunicação na promoção da sua missão social’, *Revista Comunicando*, 5(1).

Mind Tools Content Team (no date) *SWOT Analysis - Understanding Your Business, Informing Your Strategy*, Mind Tools. Disponível em: <https://www.mindtools.com/amtbj63/swot-analysis>.

Mukul, E. e Büyüközkan, G. (2023) ‘Digital transformation in education: A systematic review of education 4.0’, *Technological Forecasting and Social Change*, 194. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122664>.

Nóvoa, A. (2018) ‘A modernização das universidades: Memórias contra o tempo’, *Revista Portuguesa de Educação*, 31(Especial). Disponível em: <https://doi.org/10.21814/rpe.15076>.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2020) *Education at a Glance 2020*. OECD Publishing. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/69096873-en>.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018) *Skills Strategy Implementation Guidance for Portugal*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264298705-en>.

Osman, H. (2008) ‘Re-branding academic institutions with corporate advertising: A genre perspective’, *Discourse and Communication*, 2(1). Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1750481307085577>.

Pordata (2023). *Estatísticas > Portugal > Educação > Alunos matriculados no ensino superior: total e por sexo*. Disponível em: <https://www.pordata.pt/portugal/alunos+matriculados+no+ensino+superior+total+e+por+sexo-1048>.

Rashdall, H. (1985) *The Universities of Europe in the Middle Ages: Salerno. Bologna. Paris (Vol. 1)*. Clarendon Press.

Renard, O. e Milt, K. (2022) *Ensino superior, European Parliament*. Disponível em: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/140/ensino-superior>.

Ruão, T. (2005) ‘O papel da identidade e da imagem na gestão das universidades’, in *Repensar os media: novos contextos da comunicação e da informação: actas do Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (SOPCOM)*. Disponível em: <https://hdl.handle.net/1822/5358>.

Salmon, G. (2019) ‘May the Fourth Be with You: Creating Education 4.0’, *Journal of Learning for Development*, 6(2). Disponível em: <https://doi.org/10.56059/jl4d.v6i2.352>.

Santos, A., Oliveira, C. e Carvalho, E. (2019) *Educação 5.0: Uma nova abordagem de ensino-aprendizagem no contexto educacional*. Pós-Graduação. Faculdades IDAAM.

Schofer, E. e Meyer, J.W. (2005) ‘The worldwide expansion of higher education in the twentieth century’, *American Sociological Review*, 70(6), pp. 898-920. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/000312240507000602>.

Scott, J.C. (2006) ‘The mission of the university: Medieval to postmodern transformations’, *Journal of Higher Education*, 77(1), pp. 1–39. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00221546.2006.11778917>.

Secundo, G. *et al.* (2017) ‘An Intellectual Capital framework to measure universities’ third mission activities’, *Technological Forecasting and Social Change*, 123. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.013>.

Shahtalebi, S., Shatalebi, B. e Shatalebi, F. (2011) ‘A strategic model of virtual university’, in *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.167>.

Trencher, G. *et al.* (2014) ‘Beyond the third mission: Exploring the emerging university function of co-creation for sustainability’, *Science and Public Policy*, 41(2). Disponível em: <https://doi.org/10.1093/scipol/sct044>.

Universidade NOVA de Lisboa (2020) ‘Plano Estratégico 2020-2030’, *Universidade NOVA de Lisboa* [Preprint]. Universidade NOVA de Lisboa.

Universidade NOVA de Lisboa (2023) *Missão e Plano Estratégico*, *Universidade NOVA de Lisboa*. Disponível em: <https://www.unl.pt/nova/missao-e-plano-estrategico>.

Valdes-Perez, R. (2015) *Smart Benchmarking Starts with Knowing Whom to Compare Yourself To*, *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2015/10/smart-benchmarking-starts-with-knowing-whom-to-compare-yourself-to>.

Vieira, M.M. (1995) ‘Transformação recente no campo do ensino superior’, *Análise Social*, 30(131/132), pp. 315–373.

Weber, M. (1910) *Economia e Sociedade*. Editora UnB.

ANEXOS

ANEXO I. Planos Estratégicos: horizonte temporal elegível para benchmarking

Universidade	Data de Publicação			Horizonte Temporal	Duração do Ciclo (anos)	Tipo de Ensino	Elegível para Benchmarking
	Dia	Mês	Ano				
Universidade NOVA de Lisboa (UNL)	-	-	2020	2020 - 2030	10	Público	(+)
Universidade do Porto (UP)	-	Dezembro	2022	2022 - 2030	8	Público	(+)
Universidade de Lisboa	Plano Estratégico Indisponível					Público	(-)
Universidade Aberta	-	-	2020	2019 - 2023	4	Público	(-)
Universidade de Coimbra	16	Dezembro	2019	2019 - 2023	4	Público	(-)
Universidade da Madeira (UMA)	-	-	2021	2021 - 2024	3	Público	(+)
Universidade do Minho	-	Fevereiro	2013	2013 - 2020	7	Público	(-)
Universidade da Beira Interior	-	Março	2012	2012 - 2020	8	Público	(-)
Universidade de Évora (UE)	19	Abril	2023	2023 - 2026	3	Público	(+)
Universidade Lusíada	-	-	2018	2018 - 2022	4	Privado	(-)
Universidade Lusófona	-	-	2021	2021 - 2025	4	Privado	(-)
Universidade Portucalense	-	Dezembro	2021	2021 - 2023	2	Privado	(-)
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD)	-	Julho	2021	2021 - 2025	4	Público	(+)
ISCTE - University Institute of Lisbon	-	Maior	2022	2022 - 2025	3	Público	(+)
Universidade Católica	23	Outubro	2020	2021 - 2025	4	Privado	(-)
Universidade Autónoma	-	-	2022	2022 - 2025	3	Privado	(-)
Universidade do Algarve	-	-	2017	2017 - 2021	4	Público	(-)
Universidade de Aveiro (UA)	-	Março	2023	2023 - 2026	3	Público	(+)

Legenda:

- (-) Não Elegível
- (+) Elegível

ANEXO II. Planos Estratégicos - Áreas centrais de missão & visão identificadas

Áreas Centrais de Missão & Visão								
Universidade	Missão	Visão	Ensino	Investigação	Sociedade	Sustentabilidade	Internacionalização	
UNL	"Servir a sociedade, a nível local e global, através do conhecimento, desenvolvendo um ensino e uma investigação de excelência, criadores de valor social e económico significativo."	"Uma Universidade global e cívica."	+	+	+	+	+	+
UP	"A U.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 ativa no progresso das comunidades em que se insere."	"Uma universidade internacionalmente reconhecida pela qualidade na educação, na formação académica e cívica, na investigação e na inovação, aspirando a afirmar-se permanentemente como uma instituição sustentável e com impacto na ciência e cultura, na sociedade e na economia."	+	+	+	+	+	+
UMA	"A Universidade da Madeira goza da liberdade de definir os seus objetivos e programas de ensino e de investigação, constituindo-se como um centro de criação, transmissão, crítica e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia ao serviço do Homem, com escrupuloso respeito por todos os seus direitos fundamentais."	"Pretende preparar os seus estudantes para serem cidadãos técnica e cientificamente competentes, cultos, inovadores e atuando com base nos valores da transparência, justiça, igualdade, fraternidade e do desenvolvimento sustentável do planeta, e, através do seu caráter empreendedor, da qualidade da sua investigação e formação e do seu espírito de serviço, pretende ser um ator indispensável no desenvolvimento social, cultural e económico da Região Autónoma da Madeira e na sua internacionalização."	+	+	+	+	+	+
UE	"A Universidade é uma instituição atenta a todos, marcada pela qualidade dos seus ensinos e da sua investigação, protagonista no chamado Quadrado do Conhecimento, ou seja, na Educação, na Investigação, na Inovação e no Serviço à Comunidade."	"Inovar nos ensinos, fortalecer a investigação, reforçar o compromisso com a comunidade e assumir a Universidade como uma instituição de reflexão, de produção e de disseminação de conhecimento."	+	+	+	-	-	
UTAD	"A construção de um mundo melhor, mais desenvolvido, livre e justo, através do valor do conhecimento que produz e coloca ao serviço da sociedade, em perfeita harmonia com a natureza. Entregar a todos os alunos a melhor experiência global de aprendizagem, formando profissionais competentes, seres humanos com consciência social, integrados e autónomos, graças à qualidade do seu ensino e à luz dos princípios da cidadania ativa, do respeito pela vida e pela natureza. Produzir e difundir conhecimento científico inovador, em sintonia com as necessidades da sociedade e das empresas, enquanto acelerador do desenvolvimento económico e da melhoria da qualidade de vida das pessoas, sendo um importante fator de coesão social!"	"A UTAD deverá ser uma referência nas novas Sociedades do Conhecimento, reconhecida pelo valor do conhecimento que produz e pelo impacto que tem no mundo. Uma universidade ativa, protagonista e inspiradora, aberta ao mundo e envolvida nas causas do planeta, nomeadamente na defesa e preservação do meio-ambiente e no combate às alterações climáticas. Uma UTAD competitiva, rigorosa e exigente, repositionada nos rankings do ensino superior, à altura da qualidade da sua oferta global. Uma universidade com relevância, direta e legítima, no desenvolvimento e na coesão territorial!"	+	+	+	+	+	+
ISCTE	"O contributo que o Iscte pode dar à sociedade consiste, pois, em desenvolver, com elevados padrões de qualidade, a sua missão nestes três domínios: o ensino, em especial nos níveis pós-graduados, a investigação científica e a transferência de conhecimento para a sociedade. Desta definição da missão do Iscte enquanto instituto universitário decorrem as linhas de desenvolvimento estratégico fixadas no presente Plano de Estratégico."	"Importa, agora, colocar o Iscte num patamar mais elevado de qualidade e relevância, aprofundando o seu perfil de instituto universitário valorizando, em primeiro lugar, a sua posição no sistema de ensino universitário do país através do reforço e da ampliação das atividades de investigação e das ofertas formativas de 2.º e 3.º ciclo, e promovendo permanentemente, em segundo lugar, a interdisciplinaridade e a colaboração com outras instituições de ensino superior, nos planos nacional e internacional."	+	+	+	-	+	+
UA	"A missão da Universidade de Aveiro é criar, partilhar e aplicar conhecimento, envolvendo toda a comunidade através do ensino, da investigação e da cooperação, em benefício dos indivíduos e da sociedade. Trata-se de um projeto global com base: na aprendizagem inovadora e ao longo da vida, no pensamento crítico e independente, que propicie uma educação de alta qualidade e acessível a todos; Na investigação com impacto, em empreendimentos criativos que proporcionem contribuições significativas, locais e globais, para o conhecimento; Na cooperação com a sociedade; Na internacionalização interligada das suas diversas atividades; Num ambiente académico e de trabalho acolhedor e gratificante para estudantes, professores, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão."	"Criar e transmitir conhecimento para transformar vidas comunidades e a sociedade em geral, promovendo a formação para a cidadania, no respeito pela liberdade, igualdade e dignidade da pessoa humana."	+	+	+	+	+	+

Legenda:

-  Não Contém
-  Contém

ANEXO III. Planos Estratégicos: Objetivos Estratégicos - Grau de Relevância

Universidade	Missão	Objetivos Estratégicos	Grau de Relevância
UNL	Ensino	Capacitar os estudantes com conhecimento e competências (soft skills) que lhes permitam construir com sucesso uma carreira em qualquer parte do mundo; Atrair e promover o melhor talento nacional e internacional; Desenvolver a Comunidade da NOVA, formada por estudantes, académicos, colaboradores e parceiros externos, atuais e antigos, baseada nos valores da cidadania ativa e humanismo.	+
	Investigação	Ter agendas de investigação especializada e interdisciplinar alinhadas com a Agenda Europeia para o Conhecimento e para a Inovação e com a Agenda 2030 das Nações Unidas (ONU) para o Desenvolvimento Sustentável, além das iniciativas próprias.	++
	Serviço à Sociedade	Contribuir significativamente para o desenvolvimento social e económico do País, dando especial atenção às áreas metropolitanas nas quais a Universidade está implantada e ao sul do País.	+
	Sustentabilidade	Reforçar a coerência estratégica da UNL, ao nível dos Estatutos, dos procedimentos críticos, consolidar as mudanças com a passagem a Fundação; Adoção de um modelo de gestão inovador, financeiramente viável e menos burocrático por forma a assegurar as receitas próprias e a oferta de um serviço público de excelência.	++
	Internacionalização	Especialização Inteligente: Programas de estado proeminentes; Áreas de investigação de excelência de reconhecimento global; Parcerias Estratégicas com universidades estrangeiras e organizações não académicas.	++
UP	Ensino	Atrair mais e melhores estudantes (nacionais e internacionais) e potenciar o seu desempenho académico; Modernizar e melhorar a oferta formativa; Promover a formação integral dos estudantes; Melhorar a empregabilidade dos estudantes; Reforçar a presença dos alumni na vida da Universidade; Promover e capacitar a literacia e inclusão digital das pessoas e a utilização de tecnologias digitais nos processos de ensino e aprendizagem centrada no estudante.	++
	Investigação	Melhorar a qualidade e impacto da atividade científica; Potenciar sinergias, promovendo a articulação das Unidades de Investigação e demais atores do ecossistema; Reforçar o financiamento da investigação; Valorizar a comunidade de investigação.	+
	Serviço à Sociedade	Ser uma instituição promotora do desenvolvimento da Região e do País, contribuindo para a sua projeção internacional; Promover uma maior literacia científica dos cidadãos com base na divulgação e comunicação de ciência; Colocar os Museus /coleções ao serviço da sociedade, assumindo-os como elemento central na promoção da diversidade cultural e na construção da identidade e da memória social.	++
	Sustentabilidade	Respeito pela sustentabilidade económica, financeira, social, ambiental e infraestrutural; Assumir o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que definem a Agenda 2030; Promover a sustentabilidade ambiental do tecido produtivo do país; Modernização das infraestruturas e atmosferas nos campi.	+
	Internacionalização	Reforçar a internacionalização da Educação e Formação; Reforçar a internacionalização da Investigação e Inovação; Promover projetos transversais para a afirmação internacional da U.Porto.	++
UMA	Ensino	Reforçar as campanhas e argumentos relativos à qualidade formativa; Incentivar os estudantes a concorrerem a programas de mobilidade; Consolidar o atual quadro formativo considerando as áreas como: Transformação Digital, Big Data, IA, Alterações Climáticas, Biotecnologias e áreas que se mostram relevantes no contexto da interação entre a UMA e o Governo Regional.	+
	Investigação	Aumentar a investigação científica; Aumentar do número de projetos e produtividade científica; Solucionar o problema do não acesso da UMA a fundos centralizados financiados no âmbito do Quadro Comunitário de Apoio; Envolver os estudantes em práticas de investigação;	+
	Serviço à Sociedade	Criação do Gabinete de Transferência de Conhecimento com interligação na gestão e desenvolvimento de projetos com organismos dos quais a UMA é associada como é o exemplo da Agência Regional para o Desenvolvimento da Investigação, Tecnologia e Inovação; Protocolo de Cooperação "Sentinela do Atlântico" celebrado com o Estado-Maior-General das Forças Armadas e o Governo Regional.	++
	Sustentabilidade	Negociar o aumento da contribuição do Estado de fórmula análoga a que é usada na Lei das Finanças das Regiões Autónomas; Gerir de forma criteriosa os recursos: diminuir despesas, implementar tecnologias de eficiência energética e simplificar processos administrativos no âmbito da transição digital.	+
	Internacionalização	Apostar na internacionalização da Universidade e nas relações interinstitucionais; Reforçar as atuais parcerias; Procurar novas parcerias estratégicas no ensino, investigação, mecenato e empregabilidade dos estudantes; Captar estudantes internacionais.	++
	Ensino	Internacionalizar o ensino; Construir uma oferta de ensino de qualidade; Aumentar a atratividade dos cursos lecionados; Integrar algumas áreas de desenvolvimento estratégico da Universidade de Évora no Ranking Times Higher Education.	++
	Investigação	Incrementar a vertente da investigação e o seu reconhecimento nacional e internacional; Implementar um plano para a carreira de investigação; Reforçar e capacitar os Serviços de Ciência e Cooperação no apoio à apresentação de candidaturas e gestão de projetos; Aumentar a participação em consórcios internacionais;	+

Universidade	Missão	Objetivos Estratégicos	Grav de Relevância
UE	Serviço à Sociedade	Desenvolver uma Universidade inclusiva e promotora do Bem-Estar; Implementar o Plano de Participação Estudantil; Alavancar a inovação e da capacidade de ligar a universidade às empresas; Aumentar o nº de patentes e de spin-offs; Elaborar uma Agenda e Portfólio Cultural e Artístico da Universidade de Évora.	+
	Sustentabilidade	Promover a Prestação de Serviços; Desenhar e implementar um plano de sustentabilidade financeira de médio prazo; Mapear todas as atividades desenvolvidas na Universidade no âmbito da Sustentabilidade, incluindo a oferta formativa; Desenvolver um sistema de Campus Inteligente e Sustentável.	+
	Internacionalização	Potenciar a Aliança de Universidades Europeias EU Green; Aumentar o número de estudantes em mobilidade; Aumentar o número de docentes e não docentes integrados em programas de mobilidade;	++
UTAD	Ensino	Consolidar os cursos nas áreas - core; Ajustar a oferta educativa às tendências e procura nos novos contextos competitivos; Incrementar a aposta na capacidade de resposta às novas abordagens; Dotar a UTAD com melhores condições para aprender e ensinar.	+
	Investigação	Incrementar a aposta na Investigação Científica; Dotar a UTAD com melhores condições para investigar; Incentivar a mobilidade de investigadores; Conduzir as Unidades de Investigação para o desenvolvimento de projetos verdadeiramente inovadores; Reforçar a massa crítica em áreas estratégicas de investigação; Melhorar a qualidade da investigação.	+
	Serviço à Sociedade	Aumentar a preponderância na comunidade e no território; Melhorar a relação com o mercado infantil; Potenciar a atratividade junto das empresas, da opinião pública, dos mercados de trabalho, dos professores e investigadores e dos potenciais alunos.	++
	Sustentabilidade	Mais crescimento económico, mais preservação do meio ambiente e maior combate às desigualdades sociais; Alargar as fontes de receita.	+
ISCTE	Internacionalização	Expandir a relevância e alcance em termos internacionais; Incentivar a participação dos docentes e investigadores em parcerias internacionais.	++
	Ensino	Valorizar e consolidar as atividades de ensino; Promover os cruzamentos disciplinares, a flexibilidade na construção dos percursos formativo; Promover a profissionalização, o trabalho colaborativo e interdisciplinar	++
	Investigação	Valorizar e consolidar as atividades de investigação; Planejar e desenvolver as carreiras dos docentes e investigadores, organizar o serviço docente e as atividades de investigação.	+
	Serviço à Sociedade	Valorizar e consolidar as atividades de definição de serviço à comunidade; Promover a difusão do conhecimento, formação de executivos, formação não conferente de grau, prestação de serviços à comunidade; Projeto Ictis-Sintra.	++
	Sustentabilidade	Assegurar a equidade na dotação orçamental; Melhorar as condições de estudo e vivência no campus; Apoiar os estudantes e desenvolver a ação social; Melhorar as condições de trabalho de docentes, investigadores e funcionários; Melhorar a organização e funcionamento dos serviços centrais e das unidades orgânicas; Modernizar as infraestruturas tecnológicas do campus.	+
UA	Internacionalização	Promover a internacionalização; Reforço das acções e melhoria no posicionamento rankings internacionais.	++
	Ensino	Melhorar a procura e atratividade; Estabelecer protocolos com instituições de ensino superior incluídas nas 200 primeiras posições da lista Times Higher Education. Promover Programas de requalificação e formação ao longo da vida	+
	Investigação	Implementar Estratégias de Investigação de acordo com a ECIU que se foca no desenvolvimento de regiões europeias mais inteligentes e procura ir ao encontro da Agenda 2030 das Nações Unidas; Incentivar a mobilidade na investigação com fundos associados.	++
	Serviço à Sociedade	Ciência Cidadã; Incentivar a participação de vários atores (comunidade científica, empresas, terceiro setor, sociedade civil) na criação conjunta de conhecimento. Fomentar o ambiente de cocriação.	++
UA	Sustentabilidade	Alargar a oferta formativa a novas geografias, ou através da procura de novos públicos com necessidades formativas emergentes (cursos de medicina e formação de professores para o ensino básico e secundário).	+
	Internacionalização	Encorajar a abrangência em todas as vertentes da atividade, abordando desafios com reconhecimento internacional; Programa Universidades Europeias (Universidade ECIU); Programas destinados a África e América do Sul, com um desfasamento de um semestre na conclusão do ano letivo.	++

Legenda:

- ⊖ Baixo
- ⊕ Alto
- ⊕⊕ Muito Relevante

ANEXO IV. Planos Estratégicos: Ações Estratégicas - Definição de Metas Quantitativas

Universidade	Financeiras	Metas	Colaboradores	Metas	Ambientais	Metas	Infraestruturas	Metas
UNL	Novo modelo de governação comum a todas as Unidades Orgânicas; Aumento Receitas Próprias.	⊖	Programas: Desenvolvimento de Competências Pedagógicas, de Coordenação Pedagógica, de Competências de Supervisão, de Empreendedorismo e a Candidaturas a Projetos Europeus; Prémios de Mérito e Produtividade.	⊖	Programa Nova 4 the Globe: Ação Climática (ODS16); Cidades e Comunidades Sustentáveis, (ODS13); Grupo de Investigação Colaborativa (Impacto da Mudança Climática na Saúde Pública);	⊖	Construção de novos campi. Incluir em todos os campi uma forte componente digital e de ciência dos dados (NOVA Smart Campus Living Lab).	⊕
UP	Consolidar o modelo de governo, Salvaguardar a sustentabilidade económica e financeira; Melhorar a qualidade institucional; Estabelecer alianças estratégicas com stakeholders de referência; Obtenção de Financiamento Complementar.	⊕	Afirmar a U.Porto como organização humanista, inclusiva, plural, multicultural e tolerante; Consolidar o sentido de pertença a Universidade; Valorizar, motivar e qualificar o pessoal docente, investigador e técnico.	⊕	Edifícios da U.Porto com certificação pela norma Europeia NZEB (Nearly Zero Energy Building); Auto-consumo energético.	⊕	Melhorar e modernizar as infraestruturas de apoio aos estudantes; Modernizar e valorizar os campi U.Porto; Afirmar um modelo de campus "lean univers" com forte ligação a comunidade.	⊖
UMA	Aumentar as receitas de projetos de investigação; Majoração do Financiamento do Estado; Garantir a sustentabilidade financeira; Aumentar o número e o valor das prestações de serviço.	⊕	Garantir as progressões na carreira, as valorizações remuneratórias e as promoções por mérito; Contratar professores; Criar e regulamentar a carreira de investigador; Rever os Regulamentos de Avaliação de Desempenho Docente e de Serviço dos Docentes; Aumentar o n.º de participações em Programas de Mobilidade Internacional; Identificar necessidades de formação; Reforçar o pessoal não docente.	⊕	Promover práticas de educação ambiental e melhorar a separação de resíduos e a poupança energética, a exemplo do Projeto EcoEscolas e o Fundo Amul.	⊖	Construção de um edifício pedagógico.	⊕
UE	Reforçar e diversificar as fontes de financiamento competitivo; Desenhar e implementar um plano de sustentabilidade financeira de médio prazo; Intervir no processo de revisão do financiamento via OE; Captar financiamento pelo mecanismo; Aumento do n.º de serviços prestados e receitas.	⊖	Rejuvenescimento do corpo docente e investigadores (novas contratações); Capacitação dos técnicos; Melhorar da Comunicação interna; Promoção da coesão interna; Implementar um plano para a carreira de investigação; Recrutar e fixar talentos tanto ao nível da docência como da investigação; Incentivar a mobilidade de docentes, não docentes; Promover o desenvolvimento profissional dos docentes (competências digitais).	⊖	Potenciar a Aliança de Universidades Europeias EU Green (Criar um Office EU Green); Plano de redução de consumos; Redução do consumo energético e de água; Aumento da recolha seletiva de resíduos recicláveis; Aumento do n.º de edifícios com energia renovável; Aumento do n.º de edifícios com energia renovável; Reformulação do programa U-Bike.	⊖	Melhoria das instalações e renovação dos equipamentos; Desenvolver um sistema de Campus Inteligente e Sustentável; Apoiar numa estratégia híbrida para as infraestruturas, transferindo para a cloud plataformas não essenciais e reforçando sistemas locais críticos; Construção de novos edifícios (Ciência, Nova Escola da Saúde).	⊕
UTAD	Aumentar o número de projetos de investigação; Alargar o número de parcerias desenvolvidas com empresas; Alargar o número de parcerias desenvolvidas com empresas; Gerar receitas com o conhecimento gerado; Explorar de forma eficiente uma política de mecenato;	⊕	Colmatar as necessidades permanentes de serviço, repensando as regras de distribuição do serviço docente; Rever os regulamentos de avaliação de desempenho dos docentes; Promover ações de capacitação; Cumprimento do rácio de professores associados e catedráticos; Reduzir a contratação de docentes convidados; Formação em língua inglesa para docentes; Criação de um programa de formação em ambiente empresarial para docentes;	⊕	Reduzir as emissões de GEE da frota da UTAD; Redução do efluente agropecuario rejeitado em colator; Obter a classificação hídrica AQUA- dos edifícios; Redução da captação de água para fins não potáveis; Reduzir os resíduos produzidos, por transformação em composto com valor agronómico.	⊕	Requalificar a Residência de Codessos; Capacitar e modernizar os espaços letivos; Intervenção/requalificar a área desportiva; Implementar um sistema integrado de mobilidade no Campus; Implementar lugares de estacionamento regulado; Implementar um sistema de micromobilidade no Campus; Obter a certificação MOVE- da frota; Implementar pelo menos 2 linhas de UTAD BUS; Modernizar as infraestruturas associadas à investigação científica.	⊕
FE CTE	Resolução do subfinanciamento do Icte e a aplicação dos critérios estabelecidos na Lei para a distribuição das dotações públicas; Manter a capacidade de geração de excedentes económicos; Manter um nível de financiamento dos ativos por fundos próprios;	⊕	Descentralizar competências de gestão de recursos humanos para as escolas; Continuar a progredir para o rácio de professores associados e catedráticos; Integrar os investigadores na carreira de investigação; Proporcionar condições para oferta de formação diversificada, incluindo meios telemáticos e ações no estrangeiro; Criar condições para a mobilidade de docentes e investigadores; Melhorar o grau de satisfação do pessoal técnico e administrativo; Manter elevados níveis de qualificação do pessoal técnico e administrativo.	⊕	Reduzir os consumos de energia, água, papel e plásticos de uso único (Plano de Eficiência Icte dos edifícios 1, 2 e 3); Implementar o Plano de Sustentabilidade;	⊕	Disponibilizar mais espaços de estudo e de trabalho no campus; Aumentar a capacidade de alojamento dos estudantes em residências; Construção de novo campi em Sines; Aumentar postos de trabalho permanentes com portáteis; Elaborar e manter atualizado o plano de investimentos para a requalificação dos edifícios.	⊕
UA	Reforçar o apoio à captação de financiamento altamente competitivo (Horizon, Belsus, ERC); Diversificação de fontes de financiamento; Simular, avaliar e valorizar tecnologias com potencial de transferência para as empresas; Apoio à criação e desenvolvimento de empresas (spinoffs); Criação de um fundo autónomo.	⊕	Contratação de mais gestores de projeto; libertar os investigadores e docentes do peso administrativo; Rejuvenescimento e criação de oportunidades de progresso na carreira docente; Obtenção do selo de excelência Human Resources Strategy for Researchers – HRS4R; Reforço dos corpos docente e não docente; Promoção da mobilidade internacional.	⊖	Desenvolvimento da Calculadora de Pegada Universitária, que permitirá identificar áreas de intervenção para reduzir o impacto ambiental da atividade; Compromisso Nature Positive	⊕	Construção de um edifício para alojar o Centro Académico Clínico Egas Moniz Health Alliance; Construção de um edifício interdisciplinar de investigação; Programa de renovação e aquisição de equipamentos científicos.	⊕

Legenda:

- ⊖ Não Definidas;
- ⊕ Definidas;