



# **PLANO ESTRATÉGICO DA UNIVERSIDADE DA MADEIRA**

**A submeter à Aprovação do  
Conselho Geral**

Maio de 2010



## Introdução

A Universidade da Madeira iniciou, em Dezembro de 2008, um novo ciclo da sua vida, com a eleição do seu primeiro Conselho Geral e do seu primeiro Presidente. Em Março de 2009 realizou-se a primeira eleição do Reitor pelo Conselho Geral.

Do programa então defendido pelo actual reitor constava a intenção de apresentação ao Conselho Geral de uma proposta de Plano Estratégico para a Universidade até Novembro de 2009.

As tarefas de reorganização da Universidade duraram, entretanto, mais do que previsto provocando atraso na apresentação do referido documento. O facto de a Universidade da Madeira ter sido, de todas as universidades públicas portuguesas, a que sofreu maiores transformações na transição para o novo regime justifica, em grande medida, este atraso. Acresça-se que, para além do processo de adaptação referido, as revisões dos Estatutos das Carreiras Docentes (Politécnica e Universitária), ocorrida em Agosto de 2009, vieram introduzir a necessidade de profundas alterações na gestão da academia que, por imperativo legal, urgia realizar.

Passado um ano sobre a tomada de posse da nova equipa, quase integralmente dedicado à adaptação da Universidade a esta nova realidade, podemos hoje considerar que os dispositivos fundamentais de que carecíamos se encontram regulamentados e em fase de implementação. Assim:

- A reorganização das Unidades Orgânicas (Centros de Competência) está praticamente concluída, devendo o processo de eleição dos respectivos Presidentes terminar no início de Maio de 2010 com a eleição do Presidente do Centro de Competência de Ciências da Vida;
- Os Colégios Universitário e Politécnico, cujos Presidentes foram nomeados pelo Conselho Geral em Junho de 2009, encerrarão a sua fase de lançamento com o termo do presente ano lectivo;
- Foi criado o M-ITI, *Madeira Interactive Technologies Institute*, o primeiro dos Institutos da Universidade e, com ele, estabelecido o padrão de criação de futuros Institutos;
- Foram elaborados, aprovados e encontram-se em fase de publicação, os regulamentos de Serviço dos Docentes, Avaliação de Desempenho dos Docentes e Contratações;
- Iniciou-se o funcionamento do Senado Universitário;
- Foi nomeado o Provedor do Estudante
- Foi indicado o Fiscal Único da Universidade;
- Foi aprovada e implementada a Reorganização dos Serviços da Universidade e, com ela, lançados os novos Gabinetes de Avaliação e Qualidade, Imagem e Relações Públicas e Apoio ao Estudante, bem como os novos Secretariados de apoio à Academia;
- Foram regulamentados os procedimentos da Prestação de Serviços;

- Foi implementada uma nova política orçamental, introduzindo profundas alterações quer ao nível dos procedimentos, quer ao nível dos critérios de financiamento, baseados em regras associadas aos princípios do utilizador-pagador e da qualidade de desempenho, quer, ainda, ao nível da separação na gestão dos recursos atribuídos aos gastos correntes, investigação e formação, separação fundamental para uma avaliação dos investimentos da Universidade em cada um destes sectores;
- Com a introdução do novo software de gestão, tornou-se possível a integração das áreas financeira e de recursos humanos, permitindo a implementação, em curso, da contabilidade analítica, fundamental para a criação de uma filosofia de custos totais que deve presidir à gestão da Universidade;
- Foram implementados os procedimentos que nos permitem, pela primeira vez, a apresentação de contas consolidadas e certificadas pelo Fiscal Único;
- Deram-se os primeiros passos no sentido de a Universidade poder vir a desenvolver a quase totalidade dos seus procedimentos por meios electrónicos;
- Foi implementada a Avaliação dos Funcionários com base na fixação de objectivos quantificados;
- Foi criada a Associação de Antigos Estudantes;
- Iniciaram-se trabalhos de manutenção da Quinta de São Roque e a realização dos projectos básicos de desenvolvimento desta infra-estrutura.

Acresça-se que, durante este mesmo período, a Universidade conseguiu equilibrar o seu orçamento e assinou, com as suas congéneres, o Contrato de Confiança com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, MCTES, elaborando, de seguida, a sua proposta de Programa de Desenvolvimento que teve já a concordância de princípio da Secretaria de Estado.

Esse Programa de Desenvolvimento teve uma influência profunda na elaboração do presente Plano Estratégico para o período 2010/2013.

Organizado em três partes, este documento procura identificar, em primeiro lugar, alguns dos mais importantes desafios que a Universidade deverá enfrentar no futuro, através de uma análise dos sinais de alteração da sua relação com o Estado e com a sociedade civil e das medidas que têm vindo a ser lançadas ou preconizadas pelos Estados europeus. Esta análise é complementada com alguns dados estatísticos sobre a Universidade.

A segunda parte do documento propõe oito objectivos estratégicos para 2010/2013, resultantes desta análise. Procuramos depois demonstrar como estes objectivos se interligam e apresentamos uma proposta de implementação baseada num conjunto de medidas concretas e na necessidade de cada organismo da Universidade elaborar o seu próprio Programa de Desenvolvimento respeitando os limites aqui estabelecidos.

A terceira parte do documento contém um conjunto de medidas de concretização de cada um destes objectivos. Pela sua natureza, estas medidas são, em geral, susceptíveis de análise através de indicadores e prazos e, por isso, é através delas que propomos que este Plano seja acompanhado e avaliado. Acresça-se que, pelas suas características, estas medidas serão, na sua maioria, adoptadas nos Programas de

Desenvolvimento das diversos organismos da Universidade, devendo neles ser estabelecidos quais os indicadores a usar para o seu acompanhamento e avaliação.

Com esta metodologia, o que se pretende é que os Programas de Desenvolvimento das Unidades, em conjunto, permitam à Universidade atingir com sucesso os objectivos propostos. Por esta razão, o Plano aqui apresentado não contém propostas concretas de desenvolvimento das diversas Unidades, se exceptuarmos aquelas que consideramos centrais aos objectivos de internacionalização da Universidade. Caberá agora às Unidades Orgânicas, através dos seus Programas de Desenvolvimento, propor as suas próprias iniciativas que, explorando as suas qualidades e o seu potencial, permitam a sua consolidação e desenvolvimento, na observância dos objectivos prioritários aqui propostos.

A elaboração destes Programas de Desenvolvimento, que é alargada aos Colégios, ao M-ITI, aos Centros de Investigação, à Administração e à Acção Social, será o próximo passo deste processo. Essa elaboração será progressiva, devendo a Reitoria intervir no processo no sentido da observância dos objectivos e medidas propostos neste Plano Estratégico, incentivando projectos de cooperação entre as diversas Unidades e garantindo que, quando analisados em conjunto, estes Programas conduzirão ao efectivo cumprimento do Plano Estratégico. A intervenção da Reitoria exercer-se-á ainda ao nível dos recursos limitados que poderemos alocar a cada um destes Programas e, após o encerramento desta primeira fase, na apresentação integrada destes mesmos Programas ao Conselho Geral, o que propomos que ocorra na reunião de Setembro de 2010.

O Plano Estratégico aqui proposto é um plano ambicioso, quer do ponto de vista da abertura da Universidade a novos desafios como o da internacionalização, quer do ponto de vista da sua organização interna para a qual propomos um salto qualitativo apreciável. Mas é, sobretudo, um Plano que propõe uma alteração profunda dos nossos hábitos e práticas e da nossa cultura institucional. Acreditamos que esta alteração é imprescindível para que a Universidade da Madeira se afirme no contexto internacional, garanta o seu futuro e cumpra o seu desígnio de instrumento fundamental de desenvolvimento da sua Região.

## Conteúdo

Introdução.....	3
I – Considerações Prévias.....	9
As universidades e o mundo actual .....	9
Investigação, Formação e Serviços .....	14
Organização.....	17
1. Gabinetes.....	17
2. Organização da oferta formativa.....	18
3. Ordenamento administrativo e apoio aos processos de decisão .....	18
Financiamento.....	19
A Universidade e a Região.....	19
A Universidade da Madeira.....	20
Alguns dados estatísticos .....	22
1. Alunos .....	22
2. Docentes .....	23
3. Não Docentes .....	25
II – Plano Estratégico.....	27
Missão e Visão da Universidade.....	27
1. Visão .....	27
2. Missão .....	27
Linhas Estratégicas de Desenvolvimento .....	28
Objectivo 1 - Novos públicos .....	29
Objectivo 2 – Parcerias Institucionais.....	29
Objectivo 3 – Reforma da Oferta Formativa .....	30
Objectivo 4 – Serviços aos Estudantes.....	31
Objectivo 5 – Organização, Avaliação e Qualidade .....	31
Objectivo 6 – Abertura aos Estudantes e à Comunidade .....	32
Objectivo 7 – Gestão .....	32
Objectivo 8 – Ensino e Investigação .....	33
Integração dos objectivos estratégicos.....	33
Infra-estruturas .....	34
III – Concretização do Plano Estratégico .....	35
Medidas concretas para 2010-2013.....	35

<i>Objectivo 1 - Novos públicos .....</i>	<i>35</i>
<i>Objectivo 2 – Parcerias Institucionais.....</i>	<i>38</i>
<i>Objectivo 3 – Reforma da Oferta Formativa .....</i>	<i>41</i>
<i>Objectivo 4 – Serviços aos Estudantes.....</i>	<i>45</i>
<i>Objectivo 5 – Organização, Avaliação e Qualidade .....</i>	<i>47</i>
<i>Objectivo 6 – Abertura aos Estudantes e à Comunidade .....</i>	<i>49</i>
<i>Objectivo 7 – Gestão .....</i>	<i>51</i>
<i>Objectivo 8 – Corpo Docente e Investigação .....</i>	<i>53</i>
<i>IV – Conclusão .....</i>	<i>57</i>





## I – Considerações Prévias

### As universidades e o mundo actual

As universidades têm, desde a sua criação, grande importância nas sociedades ocidentais. Da tradição dos primeiros tempos herdaram grande parte daquilo que, ainda hoje, é mais significativo na sua organização: uma afeição muito grande à discussão e à gestão democráticas. Desde o século XIX, as universidades têm vindo a adaptar-se às necessidades das sociedades em que se integram, sobretudo através da admissão, no seu seio, de formações mais técnicas (o caso das engenharias, por exemplo) que, durante muito tempo, se realizaram em outros ambientes. Sendo certo que, desde bem cedo, as universidades se vocacionaram para a formação de quadros necessários aos estados em que se inseriam, é também verdade que foram mantendo algum alheamento da realidade que as rodeava. Este alheamento conduziu a descobertas (sobretudo ao nível das ciências fundamentais) e ao desenvolvimento de estudos em áreas, pretensamente, de reduzido interesse económico (humanidades, história) que, de outra forma, provavelmente não teriam acontecido. Que este estado de coisas tenha sobrevivido até há bem poucos anos resulta, muito provavelmente, de factores que, entretanto, perderam grande parte da sua pertinência. De facto, as universidades dirigiram-se, durante séculos, a elites (sociais e intelectuais) muito reduzidas. Ao génio aliava-se, então, o reduzido impacto económico da sua actividade, sendo-lhes, pois, permitida a exploração (sem prazos) de campos que, de outro modo, não seriam apoiados. A esse facto juntava-se uma grande estabilidade dos sistemas e um fraco grau de exigência, que, durante séculos, permitiram que a formação de banda larga e não regulada servisse as necessidades das sociedades, cujas transformações se processavam a velocidades mais reduzidas do que na actualidade. Finalmente, a actividade das universidades concretizava-se, a maioria das vezes, em áreas para cujo desenvolvimento não eram necessários grandes investimentos.

Deste estado de coisas resultaram um conjunto de factores que contribuíram para condicionar a evolução das universidades, de que destacamos:

- a fraca articulação da formação dada com as necessidades da sociedade, os sistemas de gestão pouco profissionais, quer do ponto de vista financeiro e de recursos humanos, quer do ponto de vista dos seus próprios processos (qualidade dos cursos, planificação, entre outros);
- a ideia de que a função da Universidade é tão fundamental para a sociedade, que ela deve escapar ao escrutínio da opinião pública e, sobretudo, do controlo do poder político.

A evolução vertiginosa dos últimos trinta anos veio pôr tudo isto em causa, conduzindo a maioria dos Estados a políticas de intervenção nos seus sistemas universitários que propiciem a sua modernização e a sua adequação às necessidades das sociedades, ao mesmo tempo que tentam preservar algumas das suas características fundamentais como a gestão democrática, a independência e o internacionalismo.

Este processo tem algumas características que, a nosso ver, devem ser tomadas em consideração na elaboração de um plano estratégico para a Universidade da Madeira.

Em primeiro lugar, trata-se de um processo que, pela extensão do que tem ocorrido, é, em grande parte, supra-nacional. Isto é, um bom número das medidas já tomadas, ou a tomar, pelos diversos Estados, apontam numa mesma direcção. Em segundo lugar, mau grado a extensão das alterações já introduzidas, a reforma ainda não acabou. É, portanto, fundamental analisar quais os caminhos que irão ser trilhados no futuro.

Por outro lado, o acréscimo de cidadãos com formação superior, veio vulgarizar o papel da Universidade, tornando-a muito mais susceptível à crítica pública e permitindo ao cidadão exercer o seu direito ao esclarecimento e à dúvida de forma muito mais clara e dura do que era imaginável há 20 ou 30 anos atrás. A complexidade das sociedades conduz a um crescente grau de exigência ao nível da prestação de contas, da certificação e da qualidade em todas as áreas. As universidades não escaparão a este facto.

Um outro aspecto fundamental é o do protecçãoismo no reconhecimento de graus. Praticado em muitos países, este protecçãoismo tem os seus dias contados. A abertura do “mercado da formação”, o nosso principal mercado, é um facto. Esta abertura expõe as universidades a uma competição muito dura com as suas congéneres de todo o mundo, até no que diz respeito ao seu mercado de recrutamento tradicional (tipicamente a região em que se insere).

Ao nível da investigação (muito pouco significativa até aos anos 70 do século XX, no caso português) houve uma enorme evolução nas últimas décadas, muitas vezes desligada dos processos de formação. Após a primeira fase de investimento, em que o fundamental era produzir investigação, não sendo muito relevante em quê, entraremos em breve numa nova fase, quer a nível organizacional, quer ao nível da sua ligação aos restantes processos da universidade, em que haverá um espaço mais reduzido para a investigação fundamental, mas em que o grosso do investimento se dirigirá para a investigação associada à valorização económica dos resultados. É neste campo que se insere a actual pressão para uma relação estreita entre os processos de investigação e de formação, bem com a sua maior ligação ao tecido económico, a que se junta uma cada vez maior competitividade no acesso aos fundos.

Estas considerações implicam que qualquer universidade que pretenda desenhar um Plano Estratégico deve proceder a uma análise do que tem acontecido e das tendências, a fim de poder prever qual o caminho que irá ser trilhado ao nível da reforma do sistema.

A nosso ver, os sinais das reformas que têm vindo a ser introduzidas apontam para que se dê atenção prioritária aos seguintes aspectos.

### **Progressiva redução da intervenção dos Estados**

Todas as medidas adoptadas no passado recente têm esta característica. O próximo futuro poderá trazer consigo a alteração do vínculo efectivo da academia ao

funcionalismo público, a introdução de sistemas de financiamento directo dos estudantes com o consequente fim dos *numeri clausi*, a introdução de sistemas internacionais de acreditação de graus, a liberalização ao nível do exercício profissional (com a diminuição da importância das ordens) e mesmo a passagem das universidades a regimes de tipo fundacional.

### **Transferência da responsabilidade para a sociedade civil**

O primeiro passo neste sentido foi, no caso português, a criação dos Conselhos Gerais. O passo natural seguinte é o do aumento significativo da representação externa desses Conselhos, ficando a academia com uma participação residual apenas. Este alargamento, a acontecer, será, provavelmente acompanhado do reforço da capacidade de intervenção directa deste Conselho, nomeadamente ao nível estratégico e organizacional.

### **Fim do proteccionismo no reconhecimento dos graus académicos**

O processo de reconhecimento de graus estrangeiros sofreu aligeiramentos significativos no passado recente. A criação de um sistema de acreditação europeu poderá conduzir mesmo ao fim deste tipo de processos de forma quase total.

### **Novos tipos de formação**

As alterações a este nível são de dois tipos. Por um lado, verifica-se a alteração do perfil do estudante universitário. Progressivamente, aumentará o acesso à universidade de outros grupos etários e a valorização da experiência profissional como substituta da formação académica. Por outro lado, surgem agora, com fortíssimas possibilidades de sucesso, a formação à distância e a formação ao longo da vida que irão trazer um desafio muito sério às universidades, se as conjugarmos com o fim do proteccionismo mencionado atrás.

### **Avaliação externa**

Naturalmente, este tipo de mudanças requer a possibilidade das instituições universitárias poderem ser avaliadas por processos de aferição simples. O argumento da complexidade que usualmente é reclamada pelas universidades como justificadora dos seus procedimentos não serem passíveis de avaliação está, por isso, à beira do fim. Esta avaliação, feita à distância, passará, cada vez mais pela análise de certos parâmetros (publicações, quem são os docentes, entre outros) mas, também, pela qualidade da organização interna das instituições e pela empregabilidade dos formados. Mais, para além da utilidade que governos e entidades financiadoras verão nestas avaliações, é de esperar que elas contem, cada vez mais, para o estudante potencial, no momento da sua escolha.

## **Alteração de procedimentos**

A certificação, a informação disponível, os sistemas de gestão, quer dos recursos (humanos, físicos e financeiros), quer dos produtos (cursos, contratos, entre outros) terá, assim, de evoluir para patamares de exigência a que as universidades não estão habituadas.

## **Financiamento**

A progressiva redução da intervenção dos Estados conduzirá, naturalmente, a sistemas de financiamento directo dos estudantes (à semelhança do que já acontece na atribuição de bolsas nos Serviços de Acção Social). Tal só é possível, a nosso ver, com a alteração dos vínculos que ligam actualmente os funcionários e académicos aos sistemas de função pública. As reformas realizadas ultimamente apontam este como o caminho que está a ser seguido. Ou seja, é muito provável que, a prazo, o financiamento do estado às universidades (significativamente mais de 50% dos orçamentos, neste momento) sofra reduções consideráveis, o que tornará impossível garantir o seu funcionamento com apenas esse recurso. Parte será, obviamente, coberta pelos próprios estudantes, através de esquemas como o financiamento directo. Mas será cada vez mais importante que as universidades recorram a métodos de angariação de fundos para poderem cobrir as suas despesas. É de prever, também, que o Estado evolua no sentido de diminuir as suas responsabilidades no apoio aos estudantes, remetendo-os, cada vez mais, para sistemas de empréstimos bancários. Um aspecto comum a estes dois tipos de financiamento é o risco corrido por quem financia. A credibilidade da Universidade, deste ponto de vista, terá uma importância crucial.

Os Estados têm vindo a assumir uma visão estratégica para os seus sistemas de ensino superior, determinante para o seu financiamento. É hoje um objectivo comum a coordenação dos sistemas de ensino para a redução de custos e aumento da produtividade e da eficiência, aproximando-os de modelos empresariais com a consequente responsabilização (*accountability*), o que leva à introdução de indicadores de eficiência e produtividade e à ênfase na criação de receitas.

A influência das universidades na determinação das políticas de financiamento público é hoje praticamente nula. A atenção dirige-se agora para a criação de receitas próprias, algo para o que as universidades públicas estão mal preparadas. Mas continuará a ser um aspecto chave para a atracção do investimento o facto da formação superior produzir benefícios para todos. De facto, sabemos que uma mão-de-obra altamente qualificada contribui para o aumento da competitividade e da produtividade e para a inovação e o desenvolvimento de empresas e Estados. Sabemos que as pessoas com formação superior auferem salários mais elevados, adaptam-se melhor à mudança, encontram melhores soluções na resolução de problemas e são menos dependentes das prestações de cariz social, e que uma sociedade com grande percentagem de indivíduos com formação superior tem uma qualidade de vida global elevada,

permitindo aos seus membros um estilo de vida mais criativo, mais completo e mais responsável.

### **Processos de decisão internos**

Deste conjunto de alterações resulta a necessidade de mudanças muito profundas, também e sobretudo, ao nível dos processos de decisão internos. Estes terão de ser muito mais rápidos e eficazes e, sobretudo, muito menos sujeitos aos interesses parciais dentro da instituição. Mas é claro que só se tornarão efectivos quando for manifesto que a assunção de compromissos por parte das instituições não pode, *a posteriori*, ser posta em causa pelas suas próprias Unidades. Este facto (em grande parte já consubstanciado nas competências atribuídas aos reitores no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, RJIES) implica, sobretudo, uma reformatação dos princípios de liberdade académica e autonomia científica de que docentes e Unidades Orgânicas desfrutam. Não se trata, como é claro, de acabar com tais liberdades e autonomias, mas sim de colocá-las num patamar diferente, mais complexo e exigente. Reformas como as dos Conselhos Científicos (a que só se pertence por eleição) mostram claramente que as unidades orgânicas devem deixar de ser consideradas como cooperativas. A avaliação de desempenho dos docentes mostra também que, ainda que mantendo um significativo grau de liberdade quando comparada com outras profissões, a carreira académica começa a ser, ela própria, também gerida por processos de fixação de objectivos. Esta transformação só será possível se os líderes das Unidades Orgânicas encararem a gestão de recursos humanos como uma das suas principais funções. A autonomia de que as Unidades desfrutam deverá, pois, encontrar a contrapartida na sua própria capacidade de, através dos seus próprios programas de desenvolvimento, se enquadrarem nos objectivos globais da Universidade, tal como fixados pelo seu Conselho Geral. E deverá ser neste quadro que as políticas internas da Universidade se deverão propagar, proporcionando recursos em função da adesão das suas Unidades a estes objectivos genéricos.

### **Adequação ao mercado de trabalho**

A adequação dos cursos das universidades ao mercado de trabalho, uma das questões mais complexas e debatidas dos últimos anos, deverá igualmente sofrer transformações. A visão clássica da Universidade era (e é) a de que esta questão não faz parte das suas responsabilidades directas. Trata-se de uma posição com cada vez menos adeptos, e a empregabilidade passou a ser um dos critérios de avaliação dos cursos. A progressiva liberalização do sistema eliminará definitivamente esta atitude. Mas esperar que as universidades se tornem capazes de perceber, com a antecipação suficiente, aquilo de que o mercado precisará é pura ilusão. Mais, a necessidade de estabilização dos planos de formação implicará, sempre, que a Universidade se veja impossibilitada de adequar, ano a ano, a sua oferta. Não podendo ignorar esta questão e não tendo os meios para a resolver de forma cabal, à Universidade só resta, na prática, um caminho que aceite que é necessário:

- reduzir o seu condicionamento ao mercado local (que será sempre o que mais pressão exercerá) abrindo-se a públicos de outras regiões do país e ao estrangeiro;
- reduzir a sua carteira de cursos e apostar na qualidade daqueles a preservar, tentando encontrar nichos de mercado;
- apostar em iniciativas de inserção na vida activa dos seus estudantes, em cooperação com a sua associação de antigos estudantes e com outras instituições.

## Investigação, Formação e Serviços

A universidade tem, essencialmente, duas áreas de produção: formação e prestação de serviços altamente especializados (nas áreas da consultadoria, assessoria e de desenvolvimento e realização de projectos). A investigação, muitas vezes colocada ao mesmo nível que a formação e a prestação de serviços, é, de facto, uma actividade diferente: ela serve os projectos de formação e de prestação de serviços e é usada ainda aos níveis da imagem e afirmação pública, da cultura e (como instrumento de aferição, avaliação e consolidação) da gestão do seu corpo académico.

É do senso comum que uma boa universidade deve ter um registo respeitável ao nível da investigação que desenvolve. Mas tal atitude resulta, a nosso ver, do facto de se acreditar que, aos níveis mais elevados da formação, a qualidade é uma consequência directa da capacidade revelada pelo corpo académico no campo da investigação (uma vez que essa capacidade traduz, entre outras coisas, a actualização e modernidade do que está a ser feito e o reconhecimento pelos pares). A investigação, diz-nos o senso comum, também implica um julgamento da independência de espírito desse corpo académico e, por isso mesmo, pode ser usada como um indicador de originalidade, o que pode ter um papel decisivo na escolha de nichos, por exemplo.

Por estas razões, Estados como o nosso têm, ao longo dos últimos anos, realizado um investimento apreciável no desenvolvimento das universidades ao nível da investigação. Este esforço começou através do financiamento de projectos de investigação, sem que se recorresse a instrumentos de organização interna, o que se entendia, pois o primeiro objectivo era o de doutorar o máximo de docentes, de forma a se poder criar alguma massa crítica. O passo seguinte, iniciado há cerca de 15 anos, consistiu no apoio à criação de Centros de Investigação. Pretendia-se, com esta iniciativa, incentivar a formulação de objectivos e concentrar nesses objectivos os recursos que, até aí, tinham funcionado de forma dispersa. Pretendia-se, também, fomentar a criação de grupos alargados que abarcassem académicos de várias instituições. Este esforço foi, até certo ponto, bem sucedido, mas introduziu no sistema um problema que, a nosso ver, terá de ser resolvido de alguma forma: os Centros em causa constituíram-se como organizações voluntárias com financiamentos directos, muitas vezes englobando académicos de diversas instituições e independentes, em grande medida, das instituições onde estão sediadas. Este facto, aliado ao de muitos destes Centros de Investigação serem na realidade muito

pequenos, conduzirá, em breve, à necessidade de reformas. O sentido destas reformas, a nosso ver, será o seguinte: em certas áreas (sobretudo das tecnologias e ciências experimentais), serão potenciados sistemas de consórcio de diversas universidades cujas estruturas de comando, mais fortes e interventivas, estarão mais directamente dependentes das estruturas de comando das universidades. Em áreas de menor impacto (ou que requerem menos investimento), provavelmente manter-se-á o tipo de estrutura actual, mas ao nível do comando destas Unidades, uma ligação mais forte às estruturas dirigentes das universidades será necessária, se se pretender uma efectiva responsabilização destas.

O investimento feito ao nível da investigação nestes últimos anos no nosso país, que foi muito significativo (e positivo, diga-se) teve, apesar disso, uma consequência que urge corrigir: a criação da ilusão de que a realização de boa investigação é, por si só, suficiente para justificar o investimento que a sociedade faz na universidade. Deste ponto de vista, julgamos ser urgente que se desfaça a ilusão. Investigar o que nos apetece só muito raramente será julgado pelas sociedades (por muito evoluídas que sejam) como razão bastante para nos financiarem. O investimento em causa, que tem vindo a subir em grau de exigência, contribuiu, também, para que se fosse criando nas universidades a ideia errónea de que seria possível a todas elas tornarem-se naquilo a que é usual chamar de *research universities*, isto é, em que a tarefa fundamental dos académicos é a investigação, tudo o resto sendo um sub-produto dessa investigação. Nada de mais errado. Na realidade, o avultadíssimo investimento que é necessário para que uma instituição tenha esse estatuto faz com que, num país como o nosso, poucas possam ter essa pretensão.

A nosso ver, a Universidade da Madeira cometerá um erro grave se quiser colocar-se nesse patamar irrealista. Deverá, isso sim, reconhecer que o seu papel é mais próximo (mas não exactamente igual) do das *teaching universities* e, assumindo esse facto, concentrar o seu esforço no sentido de ser uma realmente boa neste papel. Este facto não quer dizer, como é claro, que a Universidade não considere prioritário o desenvolvimento e organização da investigação que nela se faz. Mas deve tornar claro que, com excepção de algumas áreas de desenvolvimento prioritário, a investigação que realizar terá de estar ligada de forma muito forte aos seus projectos de formação e, em grande medida, potenciar e ser potenciada por estes. A existência do M-ITI deve-se, em grande medida, ao facto do seu principal factor de desenvolvimento ter sido o *Professional Master* com a *Carnegie Mellon University*.

Assim, neste plano estratégico, propor-se-ão áreas prioritárias de desenvolvimento da investigação (associadas, depois, à prestação de serviços) e, no que diz respeito às restantes, um condicionamento estreito aos projectos de formação da Universidade.

A política de prestação de serviços da Universidade deverá sofrer alterações de modo a adequar-se a esta atitude. Existirá sempre a possibilidade de um ou outro académico desenvolver actividades de prestação de serviço avulsas e ocasionais. Mas nas áreas prioritárias deverão ser criados dispositivos e incentivos que conduzam a um aumento significativo de contratos e consórcios que permitam a afirmação, a consolidação financeira e o desenvolvimento das áreas envolvidas. Proporemos, pois, um sistema com dois tipos de tratamento totalmente diferentes.

Analisada, ainda que de forma sumária, a vertente da prestação de serviços, consideremos então aquela que, ao reconhecermos o nosso estatuto próximo do das *teaching universities*, é a nossa área fundamental de intervenção: a formação.

As condições actuais da Universidade, as observações atrás feitas sobre o futuro que nos aguarda e a peculiaridade de sermos uma Universidade de uma região insular com características muito próprias, aconselham uma estratégia com duas vertentes. A primeira é uma vertente de serviço, centrada na região e no país em que nos inserimos, mas que deve apontar para objectivos ambiciosos. A segunda é uma vertente de internacionalização, ambiciosa mas fundamental para a própria sobrevivência da instituição.

Os objectivos destas duas vertentes são naturalmente diferentes e, por isso mesmo, conduzem a medidas diferentes. Mas a ambas estarão subjacentes critérios de organização e de qualidade exigentes (embora, eles também, de naturezas diferentes).

Na primeira vertente, a Universidade deverá apostar numa reforma da sua política de primeiros ciclos, reduzindo o número de licenciaturas que oferece a um conjunto de cursos de grande qualidade e de utilidade para a região e para o país. Esta redução da oferta deverá ser acompanhada de uma reforma igualmente profunda dos seus segundos ciclos (com os mesmos objectivos). Mas deverá, também, produzir um alargamento da oferta a outros níveis. Falamos, aqui, da área dos cursos de especialização tecnológica e da área das pós-graduações. Estas duas áreas deverão ser consideradas como fundamentais para o desenvolvimento da Universidade nos próximos anos.

Na vertente internacionalização, o objectivo fundamental é o de libertar a Universidade do jugo pesadíssimo das condicionantes geográficas que, dada a exiguidade do nosso território e da nossa população, não permitem uma planificação estável e sólida da Universidade se esta se limitar apenas à Região como área de recrutamento. Naturalmente, a nossa pretensão, aqui, é atrair para a Universidade estudantes de todo o mundo. Tal só é possível através de uma estratégia prolongada de afirmação, estratégia cujos primeiros passos estão a ser dados através da medida correcta: a criação de parcerias com universidades estrangeiras que permitam trazer para a Madeira graus conjuntos em áreas de grande atractividade. Acreditamos que, a prazo, se este primeiro passo for bem sucedido, será então possível à Universidade o lançamento no mercado internacional de cursos totalmente seus. Não acreditamos que este segundo passo possa ser dado nos próximos quatro anos.

Naturalmente, as medidas que propomos para que estas vertentes se desenvolvam, são várias e complexas. Concretizamo-las mais adiante. Muitas delas são de carácter transversal e de princípios. Mas há um aspecto crucial, sem o qual nenhuma das duas vertentes poderá ser bem sucedida: a absoluta e obrigatória necessidade dos Centros de Competência desenvolverem os seus Programas de Desenvolvimento e os seus dispositivos de gestão na estrita observância das regras gerais deste Plano Estratégico, se aprovado pelo Conselho Geral.



## Organização

Tendo em conta os objectivos apresentados na secção anterior, assume uma importância fundamental o aperfeiçoamento da organização da Universidade. A tal ponto que, embora não sendo um produto, propomos que a reforma (já em curso, mas que deverá continuar) seja ela própria um objectivo estratégico.

A base de que partimos para esta reforma é simples de entender: a organização da Universidade, quer em termos dos dispositivos criados, quer em termos das funções que estes deverão desempenhar, terá sempre como atractor o interesse do estudante.

### 1. Gabinetes

Neste quadro, estão já montados os serviços essenciais, nos quais se incluem, desde o ano passado, o Gabinete de Apoio ao Estudante, o Gabinete de Avaliação e Qualidade e o Gabinete de Imagem e Relações Públicas.

A consolidação e o reforço das funções destes gabinetes serão tarefas prioritárias dos próximos dois anos. Neste sentido, fixamos os seguintes objectivos.

O Gabinete de Apoio ao Estudante (GAE) avançará a partir do próximo ano para a aplicação universal do sistema de detecção de plágio, devendo tornar-se claro para toda a academia que este não é um assunto sujeito à liberdade de escolha de cada docente. O GAE deverá, ainda, em conjunto com a Unidade de Assuntos Académicos, estender a sua actividade ao apoio aos Programas de Mobilidade e à Acção Social. Finalmente, deverá implementar todos os sistemas de garantia quer de sigilo, quer de respeito por datas, a que os estudantes têm direito.

O Gabinete de Avaliação e Qualidade (GAQ) será, nos próximos anos, um instrumento fundamental de desenvolvimento da Universidade. Caber-lhe-á a difícil tarefa de montagem do Sistema Interno de Garantia da Qualidade, tarefa que se iniciará este ano, devendo encontrar-se em funcionamento pleno durante 2011. Este sistema será montado com o acompanhamento da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), a cuja acreditação será sujeito. Em simultâneo, o GAQ deverá continuar com as tarefas que já tem e iniciar o desenvolvimento de estudos continuados sobre a natureza dos nossos estudantes, tarefas em que deverá procurar a colaboração da Associação de Antigos Alunos da Universidade da Madeira (AAAUMa). A criação do Centro de Desenvolvimento Académico, a ter lugar durante 2010 far-se-á enquadrada no GAQ. Em conjunto com a Associação de Antigos Alunos e outras instituições será igualmente lançado o Observatório de Emprego. Finalmente, deverá iniciar-se a implementação dos dispositivos automáticos de Avaliação do Corpo Docente.

O Gabinete de Imagem e Relações Públicas (GIRP) é outro dispositivo fundamental, sendo já clara a eficácia deste novo serviço. Caber-lhe-á, em 2010 a criação da Linha de Produtos da Universidade e o lançamento das Lojas da Universidade. Ao GIRP estará entregue a Criação do Conselho Cultural da Universidade em cooperação com a Associação de Antigos Alunos e o subsequente desenvolvimento de um Programa Cultural.

A importância conferida aos projectos de formação implica o estabelecimento de um conjunto de critérios, regras e dispositivos de carácter geral que conduzam a processos de decisão rápidos, concretos, bem estabelecidos e quantificáveis.

## ***2. Organização da oferta formativa***

Ao nível da arquitectura dos cursos, a natureza dos Cursos de Especialização Tecnológica (CET) e das pós-graduações não carece de grandes comentários. Já o mesmo não se passa quando consideramos os mestrados e os primeiros ciclos. Para os primeiros ciclos, propomos a manutenção, em termos genéricos, da filosofia de educação liberal que a Universidade adoptou no passado. Em termos genéricos porque entendemos que é chegado o momento de se proceder a algumas alterações de pormenor na definição e objectivos dessa componente das nossas licenciaturas. Propomos, também, que a criação de novas licenciaturas esteja sempre condicionada à adopção deste modelo de formação geral.

Em termos de objectivos para a criação de novos cursos de licenciatura, propomos que a Universidade adopte sempre um procedimento que se inicie com a auscultação do mercado de emprego, a pré -acreditação das unidades curriculares dos cursos a criar e a sua viabilidade financeira

A auscultação do mercado de emprego deverá ser realizada pelos serviços centrais da Universidade em conjugação com a Associação de Antigos Alunos e outras instituições. A pré-acreditação das disciplinas é o primeiro passo de um sistema interno de garantia da qualidade. Esta acreditação passará sempre pelo preenchimento de um conjunto de condições mínimas. A originalidade a que nos referimos destina-se a limitar a tendência do nosso sistema nacional para se repetir a si próprio. A viabilidade económica é estudada pelos serviços centrais da Universidade.

No caso dos mestrados deverá haver um pouco mais de flexibilidade no que diz respeito a empregabilidade, mas a exigência ao nível da pré-acreditação deverá ser maior.

## ***3. Ordenamento administrativo e apoio aos processos de decisão***

Em conjunto com estas iniciativas, a introdução da contabilidade analítica e do novo software de gestão de pessoal vem conferir um rigor ainda maior à gestão da instituição que deverá, agora, ser acompanhado da reforma das nossas políticas de gestão de recursos físicos e humanos (nomeadamente, através da introdução de novas políticas de determinação dos números de funcionários equivalentes a tempo integral (ETI) docentes e não docentes).

Muitos dos dispositivos regulamentares que estas reformas exigem foram criados em 2009 e neste primeiro semestre de 2010. Sendo um conjunto vasto, levanta-se, por vezes, a questão do excesso de burocracia a que aparentemente conduz. Na realidade, o que acontecerá no futuro, se esta regulamentação for interiorizada como deve ser, será uma redução significativa da confusão de processos que ainda nos assola e que é, essa sim, a razão mais profunda da ineficácia do nosso sistema.

## Financiamento

As receitas próprias que advêm das propinas e taxas estão limitadas, pelo menos nos ciclos de estudos com financiamento estatal, pelo que deve constituir uma prioridade criar ciclos de estudo de prestígio internacional, onde a possibilidade de gerar receitas é bastante maior. As receitas decorrentes da comercialização de direitos de propriedade intelectual ou industrial são pouco significativas em Portugal, sendo mais adequada a criação de receitas por meio de prestações de serviços, uma vez que, por via da contratação com o tecido produtivo, é possível o desenvolvimento de programas de formação para grupos específicos da população activa e de programas de formação à distância ou de formação contínua.

No caso do mecenato, poucas entidades ou pessoas individuais fazem doações a uma universidade. A maioria faz doações a uma escola, a um curso, a uma área do conhecimento ou a um projecto específico. Para tornar mais atractivas este tipo de doações, criar-se-ão programas de co-financiamento, em que uma doação externa é complementada por um co-financiamento da Universidade, assegurando-se que as doações servem os propósitos que as determinaram.

## A Universidade e a Região

A Universidade não pode, nem deve, ignorar a região em que se insere. Como não pode, nem deve, ignorar as características geográficas, sociais e cívicas dessa mesma região. Assume, assim, um papel essencial para o futuro da instituição, uma melhor compreensão do que é esperado da Universidade. Assume, também, um papel essencial que a Universidade procure demonstrar que, para além do seu papel implícito de “formadora e transformadora da sociedade”, poderá ter uma função fundamental do ponto de vista do desenvolvimento económico. Não nos referimos aqui, apenas à influência que a Universidade terá na modernização do tecido empresarial através da formação que der. Referimo-nos ao papel directo que ela poderá ter na economia da região. Quer através dos fundos que recolha e aplique, em termos de investigação ou de projectos de cooperação com empresas, quer, sobretudo, através da atracção que consiga de estudantes de fora da região. Um aumento significativo do número de estudantes estrangeiros terá, certamente, um impacto económico significativo na Madeira.

Assim, é imperativo que a Universidade continue a sua tarefa de publicitação do que faz, mas assume um carácter fundamental, que crie, agora, um conjunto de dispositivos que ajudem nesta tarefa e a aproximem ainda mais da opinião pública da sua região.

Neste plano propomos, por isso, a criação de dois dispositivos fundamentais: um Conselho Cultural e um Observatório de Emprego. O primeiro destina-se a congregar, à volta da instituição, um conjunto de entidades com responsabilidades ou obra feita, que nos auxiliem no desenvolvimento de uma intervenção constante e programada na

vida cultural da região. O segundo será um instrumento fundamental de avaliação da nossa oferta formativa, uma vez que se pretende que, para além do acompanhamento constante do que acontece aos nossos estudantes, colabore na identificação das necessidades, sugerindo a criação, suspensão ou extinção de cursos.

A Associação de Antigos Alunos terá funções privilegiadas nestes dois organismos.

Duas outras áreas de intervenção da Universidade deverão ser potenciadas ainda: a universidade sénior e a criação de um programa de cursos de verão que optimize o funcionamento da nossa residência universitária.

## A Universidade da Madeira

Neste quadro de desafios e circunstâncias, é importante olharmos também para nós próprios. Em primeiro lugar, somos a mais jovem e a mais pequena das universidades públicas portuguesas e encontramos-nos numa região insular e periférica mas há muito afirmada a nível mundial pela qualidade do seu turismo. Estes factos, por si só, apontam de forma clara quais as nossas dificuldades fundamentais. Mas apontam também, quais as nossas principais virtudes.

Assim, o facto de sermos mais jovens implica, naturalmente, que teremos o corpo académico com a média etária mais baixa do país. Por um lado, este facto significa que, em termos de graduação nas carreiras teremos também o nível mais baixo, dificuldade natural que se compõe com outras que a juventude traz: pouca experiência das lides universitárias, fraca afirmação junto da opinião pública e, em consequência, ausência de um lobby sólido e afirmado. Mas estas dificuldades podem, em grande parte, ser compensadas pela abertura de espírito, energia e entusiasmo da juventude, que a Universidade pode explorar, se tiver coragem de procurar modelos de intervenção que escapem aos moldes clássicos, quer do ponto de vista dos seus projectos de formação e investigação, quer do ponto de vista da sua estrutura e procedimentos.

Em grande medida, os Estatutos da Universidade procuram potenciar este facto, através de uma orgânica que é, em muitos aspectos, diferente da orgânica das universidades clássicas. Exemplos disso são as nossas estruturas horizontais (Colégios, Institutos e Projectos) que nos permitem, pelo menos formalmente, ter políticas coordenadas e centralizadas, quando o devem ser, e diversificada nas suas metodologias e procedimentos, quando tal é mais apropriado. Para além da flexibilidade assim adquirida, esta estrutura original confere-nos, também, celeridade e eficácia, vantagens comparativas claras, quando nos comparamos com as universidades que optaram por manter uma estrutura mais clássica.

Mas a juventude do corpo académico permite-nos, também, uma abertura ao exterior que é, em geral, bem mais pronunciada do que nas restantes universidades portuguesas. A quantidade de académicos estrangeiros que temos é uma boa prova disso. Esta abertura a outras culturas, línguas e outras formas de proceder, aliada à

modernidade e actualização científica, naturais num corpo docente jovem é, talvez, uma das nossas maiores vantagens. Potenciá-la para a internacionalização da Universidade é absolutamente fundamental.

A região em que nos encontramos, pelo seu carácter insular e periférico, traz-nos, também, algumas dificuldades naturais. A Universidade não pode deixar de reconhecer que, nestas condições e dada a população reduzida da Madeira, procurar sobreviver e evoluir com base numa estratégia apenas votada ao serviço à região é um erro. De facto, as necessidades duma região como a nossa são muito variadas, mas rapidamente se resolvem com pequenos números de formados. Assim, uma estratégia deste tipo conduz-nos a termos, sempre, cursos com pequenos números de alunos e à necessidade de variarmos a nossa oferta com uma frequência que é, em geral, demasiado elevada, sobretudo no que diz respeito a licenciaturas e mestrados.

Mas a nossa região tem, também, características que podem e devem ser usadas para contrariarmos estas limitações. Para além das qualidades que a tornaram, há muito, um destino turístico prestigiado, a Madeira possui hoje um conjunto de ligações aéreas vasto que a aproximaram do resto do mundo e o Funchal é uma cidade cosmopolita, dotada de bons serviços, mesmo do ponto de vista cultural, com baixa criminalidade e um clima agradável. Somos, para além disso, uma região europeia e a nossa Universidade faz parte desse espaço também. Temos, deste modo, características que fazem de nós uma Universidade potencialmente atractiva para estudantes de todo o mundo.

Estes factos tornam claro o caminho que a Universidade deve seguir: o da abertura à internacionalização. Mas esta abertura requer, a nosso ver, um salto qualitativo pronunciado a dois níveis, ambos intimamente ligados com aquelas que identificamos como as exigências fundamentais do público que queremos atrair: qualidade dos graus e qualidade dos serviços.

Acreditamos que um jovem de outra parte do mundo só poderá ser atraído pela nossa Universidade se o grau que cá vier obter lhe abrir as portas da empregabilidade a nível mundial. Para isso, o grau tem de ser atractivo e prestigiado. Há, pois, que escolher cuidadosamente (e com economia) as áreas iniciais desta estratégia. Mas, é também fundamental aliarmo-nos a parceiros prestigiados que connosco confirmam a esses graus a validade internacional necessária.

Mas não podemos, em nenhum momento, ignorar que um jovem (ou os seus pais), quando, do outro lado do globo, estuda a possibilidade de se deslocar para estudar, não atribui qualquer importância à organização e serviços das Universidades que analisa. A juventude actual tem uma consciência pronunciada da importância que essa organização tem. Assim, para além dos parceiros e dos graus que devemos escolher com cuidado, é necessário que a Universidade identifique como absolutamente prioritária para o sucesso da sua estratégia de internacionalização a qualidade dos seus serviços e procedimentos. Muitas vezes remetida para segundo plano, a melhoria da qualidade da nossa organização deve assumir um papel fundamental no desenvolvimento desta estratégia. Temos, aqui também, uma clara vantagem sobre a maioria das nossas congéneres: a centralização da nossa organização administrativa, que nos permite uma maior coordenação, facilita a implementação de procedimentos

transversais e permite uma monitorização mais eficaz. Manter este centralismo e, até mesmo, reforçá-lo é fundamental.

A Universidade não pode, no entanto, ignorar as razões de fundo que levaram à sua criação. Assim, a par desta estratégia de internacionalização, ambiciosa, arriscada e demorada, deveremos continuar a assegurar os nossos papéis de serviço à região e ao País. Para isso, agiremos a dois níveis procurando, por um lado, reduzir a nossa oferta de primeiros ciclos de modo a construirmos uma carteira de cursos sólida, com prestígio e original, que nos permita ser atractivos no todo nacional e, por outro lado, aumentar a nossa oferta de cursos mais curtos (CET, Pós-Graduações) que nos permita ter maior flexibilidade e variação na oferta para pequenos públicos em áreas de interesse imediato para a região. Trata-se de uma estratégia com riscos e que, novamente, se deverá apoiar na qualidade da nossa organização e dos nossos procedimentos e para cujo sucesso contamos com a nossa juventude, flexibilidade e abertura como claras vantagens.

## Alguns dados estatísticos

### 1. Alunos

	<i>Ano lectivo</i>		
	2007-8	2008-9	2009-10
<b>Inscritos</b>			
Licenciatura+1º Ciclo	453+2312=2765	165+2388=2553	45+2460=2505
Mestrado+2º Ciclo	249+112=361	85+307=392	0+517
C.B. Medicina+M. Integrado	38+42=80	0+81=81	0+83=83
Doutoramento+3º Ciclo	83+0=83	81+14=95	0+46=46
Pós-Graduação	56	83	40
CET	0	0	44
<b>Total de alunos inscritos</b>	<b>3345</b>	<b>3204</b>	<b>3235</b>

	2007-8	2008-9	2009-10
<b>Diplomados</b>			
Licenciatura+1º Ciclo	519+141=660	452+92=544	824 <sup>b)</sup>
Mestrado+2º Ciclo	33+63=96	44+31=75	102 <sup>c)</sup>
Doutoramento	15	5	---
Pós-Graduação	56	36	---
<b>Total de alunos diplomados</b>	<b>827</b>	<b>660</b>	<b>---</b>

Outros Dados	2007-8	2008-9	2009-10
	<b>Sucesso escolar no 1º Ciclo (taxa média)</b>		
	---	81,1% <sup>a)</sup>	---
	<b>Abandonos 1º Ciclo</b>	318	215
	<b>Alunos Externos</b>	100	151
	<b>Alunos Erasmus (enviados+recebidos)</b>	38+24=62	40+40=80
	<b>% estudantes estrangeiros Licenciatura/1º Ciclo/Preparatórios</b>	15,43	15,53
	<b>% estudantes estrangeiros Mestrado/2º Ciclo</b>	18,84	18,62
	<b>% estudantes estrangeiros Doutoramento/3º Ciclo</b>	48,19	41,05
			11,11 <sup>d)</sup>

Fonte: RAIDES e GesAlunos

a) Esta percentagem reflecte a taxa média de sucesso dos Cursos de 1º Ciclo que se encontram em fase de Acreditação Preliminar pela A3ES.

b) Previsão com base no número de alunos que frequenta o 3º ano (1017) e a taxa média de sucesso escolar de 81,1%.

c) Previsão com base no número de alunos que frequenta o 2º ano (256) e a taxa média de sucesso escolar de 40%; esta taxa é uma estimativa que tem em conta o nº de alunos que não termina o 2º ciclo ou que não entrega a Tese dentro do prazo

d) Situação a 31 de Dezembro de 2009.

## 2. Docentes

### PESSOAL DOCENTE - ETI - Evolução 2007 a 2009

CATEGORIA	2007	2008	2009
Leitor	2	2	2
Monitor	1,2	3,6	0,9
Assistente	65,5	58,6	53,1
Professor Auxiliar	94,32	108,66	118
Professor Associado	26	24	22,66
Professor Catedrático	7,66	7	5
Investigador Auxiliar			3
<b>Total</b>	<b>196,68</b>	<b>203,86</b>	<b>204,66</b>

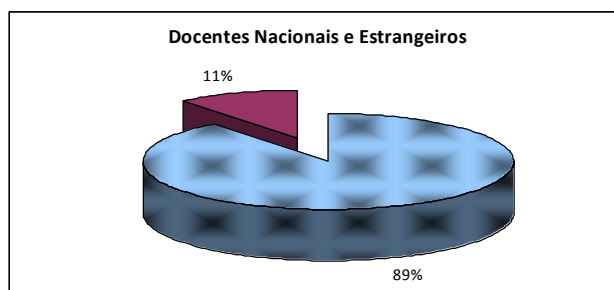
Situação a 31 de Dezembro

Nota: Não foram contabilizados os destacados

**PESSOAL DOCENTE - ETI**  
**Vínculo e Distribuição por Centro de Competências**

	CAAH	CCCEE	CCCS	CCCV	CCTS	Total
Carreira	40	55,66	31	18	13	157,66
Convidados	8	12	2	1	4	27
Requisitados	0	0	1	0	0	1
Tempo Parcial	0,6	4,2	6,5	6,1	1,6	19
<b>Total</b>	<b>48,6</b>	<b>71,86</b>	<b>40,5</b>	<b>25,1</b>	<b>18,6</b>	<b>204,66</b>

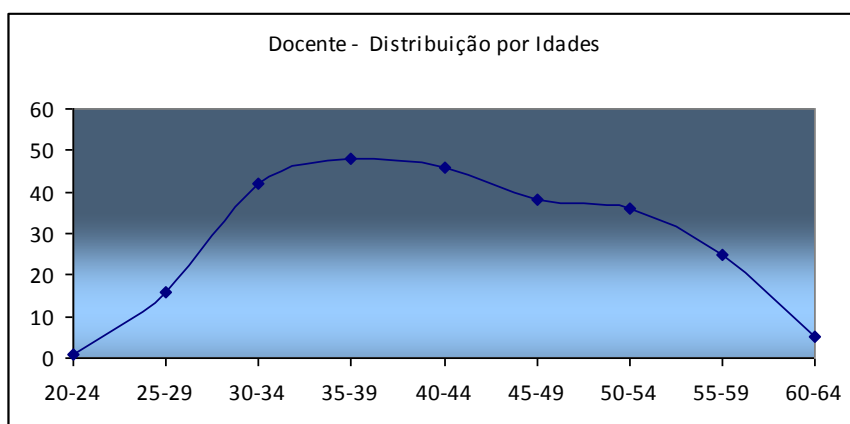
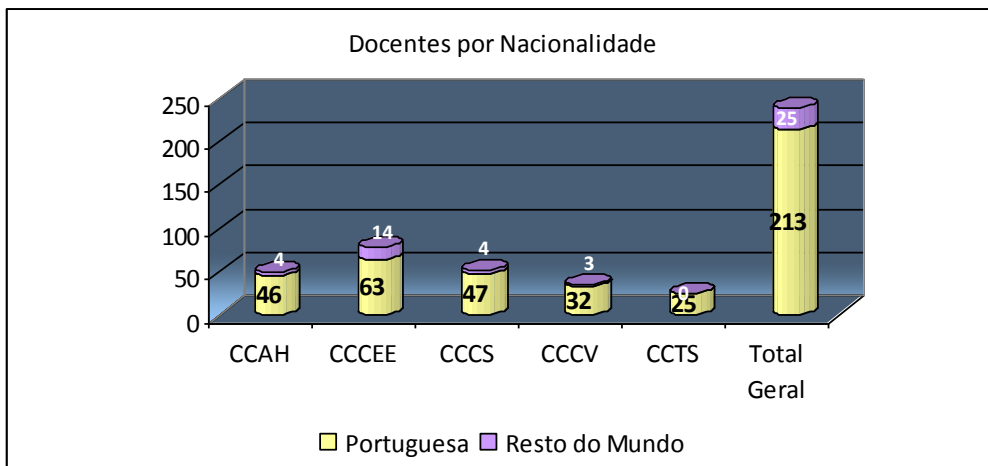
Situação a 31 de Dezembro de 2009



**PESSOAL DOCENTE - NACIONALIDADES**

Nacionalidade	CAAH	CCCEE	CCCS	CCCV	CCTS	Total Geral
Portugal	46	63	47	32	25	213
Alemanha	1			1		2
Áustria	1					1
Brasil		1				1
China		2				2
Espanha	1		1	1		3
França		1	1			1
Grécia		1				1
Holanda		1				1
Iraque				1		1
Irlanda		1	1			2
Itália		1	1			2
México		2				2
Reino Unido		1				1
Rússia		1				1
São Tomé e Príncipe		1				1
Ucrânia		1				1
Vietname	1					1
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>77</b>	<b>51</b>	<b>35</b>	<b>25</b>	<b>238</b>





### 3. Não Docentes

**PESSOAL NÃO DOCENTE - Evolução de 2007 a 2009**

CATEGORIA	2007	2008	2009
Administrador	1	1	1
Chefe de Gabinete	1	1	0
Dirigente intermédio 1º grau (Dir. de Serviço)	6	6	3
Dirigente intermédio de 2º grau (C. de Divisão)	3	3	3
Dirigente intermédio de 3º grau			3
Técnicos Superiores	33	35	38
Assistentes Técnicos	56	50	46
Assistentes Operacionais	39	36	39
Técnicos de Informática	10	10	11
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>142</b>	<b>144</b>

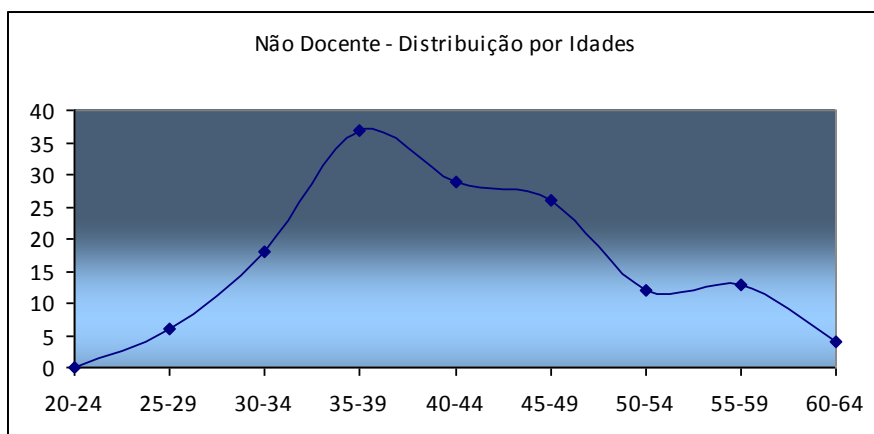
Situação a 31 de Dezembro

**PESSOAL NÃO DOCENTE – POR TIPO DE VÍNCULO**

	Quadro	Licença ou Requisitados (*)	Contratos (CIT)	Destacado na UMa	TOTAL
Reitoria	5	2	0		7
GACGP	1				1
GDAI	5	0	1		6
GAQ	2				
GIRP	2			1	3
GPPC	4		1		5
DSAF	30	0	0	1	31
DSIA	56	1	3		60
Secret CC	6		1		7
CCCV	4			1	5
Apoio Aluno	3	0			3
Secret. Colégios	4				4
CCCEE	3	1	1		5
TEC. SAUDE	1				1
LGH	3		1		4
Investigação					0
<b>Total</b>	<b>129</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>144</b>

(\*) Não prestam serviço na UMa

Situação a 31 de Dezembro de 2009



## II – Plano Estratégico

### Missão e Visão da Universidade

A formulação da Visão e da Missão da Universidade, por afirmarem aquilo que somos e queremos ser, delimitando e indicando o caminho que devemos seguir, é um passo fundamental para a compreensão do nosso Plano Estratégico.

Propomos que estes dois textos fundamentais tenham a seguinte redacção.

#### *1. Visão*

A Universidade da Madeira, uma instituição pública, jovem, dinâmica, aberta e atenta às necessidades do arquipélago e da zona Euro-atlântica, pretende preparar os seus estudantes para serem cidadãos completos da sociedade global do século XXI e, através do seu carácter empreendedor, da qualidade da sua investigação e do seu espírito de serviço, contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural da Madeira, de Portugal e do Mundo.

#### *2. Missão*

A missão da Universidade da Madeira é encontrar soluções adequadas, num quadro de responsabilidade, equidade e sustentabilidade, que contribuam para o desenvolvimento e afirmação da Madeira e do País num mundo globalizado e dinâmico.

Existimos para preparar os nossos estudantes para os desafios da sociedade global, transmitindo-lhes conhecimento científico, competência técnica e uma formação transversal que os transforme em cidadãos do mundo, criativos e independentes, responsáveis e profissionais, tolerantes e atentos aos desafios ambientais, culturais e humanos duma sociedade que se pretende sustentável e equitativa.

Existimos para colaborar com a comunidade, os governos, as empresas, as associações profissionais e instituições de ensino superior e investigação, descobrindo, disseminando e aplicando o conhecimento, para o seu desenvolvimento económico, social e cultural.

Existimos para colaborar na evolução da Madeira e das comunidades envolventes, abrindo-as ao mundo, afirmando e valorizando a sua identidade cultural e respondendo às suas necessidades específicas no âmbito da formação, da investigação e da cultura.

Desenvolvemos a nossa actividade procurando proporcionar aos nossos estudantes, académicos e funcionários, as melhores condições possíveis para que a formação e a investigação se realizem num quadro de excelência, equidade e tolerância.

## Linhas Estratégicas de Desenvolvimento

Os desafios resultantes da evolução dos sistemas universitários, tal como os prevemos na Parte 1, apontam claramente no sentido de as universidades:

1. Se abrirem a novos públicos, adoptando procedimentos de reconhecimento e validação de formações não académicas;
2. Desenvolverem parcerias institucionais com congéneres de todo o mundo que as reforcem quer do ponto de vista da investigação, quer do ponto de vista da formação;
3. Reformarem os seus projectos de formação, adaptando-os aos requisitos das sociedades modernas, em particular através da introdução de uma interacção maior da investigação e da formação e da adopção de modelos que favoreçam o espírito empreendedor;
4. Reforçarem os serviços que prestam aos seus estudantes quer à entrada, quer durante a sua estadia, quer mesmo após a sua saída da universidade;
5. Disporem de uma organização centrada na agilização, rigor e profundidade dos seus processos de gestão da formação, da prestação de serviços e da investigação e na permanente monitorização e avaliação da qualidade do seu desempenho em todas as suas actividades;
6. Se abrirem à participação da comunidade e dos estudantes no que diz respeito ao desenvolvimento dos seus procedimentos internos, à sua participação activa na vida cultural da região em que se inserem e à monitorização e avaliação dos cursos que oferecem;
7. Introduzirem procedimentos de gestão dos seus recursos, quer humanos, quer físicos, quer financeiros, apoiados em sistemas de custos totais e incentivos às melhores práticas;
8. Modernizarem as suas metodologias de ensino e avaliação e valorizando a componente pedagógica do trabalho dos seus académicos e condicionarem os seus apoios à investigação a regras exigentes, nomeadamente ao nível da organização e objectivos dos seus centros de investigação.

O conjunto de iniciativas que podemos imaginar, neste quadro de ideias, é enorme e, se não formos parcimoniosos, corremos o risco de traçar um excelente plano que se torna impossível de cumprir por excesso de ambição. Certo é, no entanto, que devemos considerar cada um dos pontos anteriores e, em relação a cada um deles, propor um conjunto de medidas que nos permita um desenvolvimento possível, equilibrado e claro.

No que segue, abordamos cada um destes pontos em separado e propomos um conjunto de iniciativas concretas e mensuráveis a desenvolver nos próximos anos.

### **Objectivo 1 - Novos públicos**

**A UNIVERSIDADE ABRIR-SE-Á A NOVOS PÚBLICOS, PROPONDO UM LEQUE DE FORMAÇÕES VARIADO E ADOPTANDO PROCEDIMENTOS DE RECONHECIMENTO E VALIDAÇÃO DE FORMAÇÕES NÃO ACADÉMICAS.**

Constituem estes novos públicos:

- jovens que não entraram para a Universidade pelos meios tradicionais;
- profissionais que, por razões diversas, carecem de actualização dos seus conhecimentos e de certificação da sua formação para o exercício profissional;
- seniores que pretendem continuar a ter uma vida activa.

Consoante o tipo, a formação a oferecer é naturalmente diferente. Aos primeiros, a Universidade deve oferecer a possibilidade de acesso a uma formação universitária por processos não clássicos e/ou processos de formação de índole profissionalizante mais curtos. Aos segundos, a Universidade deverá oferecer um conjunto de projectos de formação especializados e curtos, através de uma carteira de propostas suficientemente alargada, actualizada e de alto nível. Ao terceiro público, a Universidade deverá fornecer um conjunto de projectos de formação mais flexíveis, com componentes culturais e artísticas acentuadas e com critérios de funcionamento e avaliação adaptados às suas necessidades.

Finalmente, para qualquer destes públicos, a Universidade deve criar procedimentos que incentivem a transição destes tipos de formação para os seus processos clássicos.

A atracção destes novos públicos deverá ter em conta a sua origem e os seus objectivos. Para isso, a Universidade deverá desenvolver os seus procedimentos de selecção de forma a valorizar as vias não académicas, nomeadamente através de sistemas e critérios de reconhecimento e validação da experiência profissional.

No sentido de alcançar estes objectivos, propomos um conjunto de medidas concretas que se encontram na Parte III deste documento (Medidas 1.1 a 1.4).

### **Objectivo 2 – Parcerias Institucionais**

**A UNIVERSIDADE DESENVOLVERÁ PARCERIAS INSTITUCIONAIS COM CONGÉNERES NACIONAIS E INTERNACIONAIS QUE A REFORCEM QUER DO PONTO DE VISTA DA INVESTIGAÇÃO, QUER DO PONTO DE VISTA DA FORMAÇÃO.**

Propomos, neste plano, que se opere a dois níveis: consolidação das parcerias já existentes e desenvolvimento de novas parcerias. No primeiro caso encontram-se as parcerias com a *Carnegie Mellon University* e com a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa. O desenvolvimento de novas parcerias iniciou-se no correr de 2009-2010. Como parceiros potenciais, identificamos, de momento, a Universidade de Toronto na área das nanotecnologias e a Universidade de Strathclyde (Glasgow) na

área das energias. Em ambos os casos, não há, ainda, nada de concreto a anunciar. Não se exclui a possibilidade de exploração de outras parcerias.

O desenvolvimento desta linha estratégica pressupõe um investimento significativo em termos de corpo docente que, em parte, será suportado pelo acordo Santander/UMa, mas no qual se propõe uma participação directa da Universidade em termos financeiros.

A consolidação da parceria com a *Carnegie Mellon University* continuará a cargo do MITI. A parceria com a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa será desenvolvida e consolidada através do Projecto Medicina, actualmente em discussão com a equipa que o dirigirá.

A parceria na área das nanotecnologias será desenvolvida através do Centro de Química da Universidade da Madeira (CQM), estando a decorrer, neste momento, o concurso para a cátedra Santander/UMa. A concretização do projecto deverá contar com a intervenção directa deste novo elemento da Universidade. Na área das energias iniciaremos em breve os procedimentos para atribuição da cátedra Santander/UMa. O júri de selecção contará com elementos de potenciais parceiros.

Para o desenvolvimento deste objectivo propomos, na Parte III deste documento, um conjunto de medidas concretas (Medidas 2.1 a 2.5).

### **Objectivo 3 – Reforma da Oferta Formativa**

**A UNIVERSIDADE PROCEDERÁ À REFORMA DA SUA OFERTA FORMATIVA, ADAPTANDO-A AOS REQUISITOS DAS SOCIEDADES MODERNAS, EM PARTICULAR ATRAVÉS DA INTRODUÇÃO DE UMA INTERACÇÃO MAIOR DA INVESTIGAÇÃO E DA FORMAÇÃO E DA ADOPÇÃO DE MODELOS QUE FAVOREÇAM O ESPÍRITO EMPREENDEDOR.**

A reforma da oferta educativa da Universidade deverá acontecer em diversos planos: desde o organizacional, passando por aspectos metodológicos e pela natureza e filosofia das formações oferecidas até chegar à listagem concreta dos cursos a oferecer.

Estão já em curso os primeiros passos da reorganização científica e pedagógica dos Centros de Competência, a que se seguirá o procedimento de acreditação de unidades curriculares, o primeiro passo no sentido da reorganização da oferta e da criação do Sistema Interno de Garantia de Qualidade. Ao nível metodológico, procuraremos reduzir os tipos de funcionamento das unidades curriculares e das suas avaliações e aprofundar o combate ao insucesso. A arquitectura dos nossos planos de curso, sobretudo no respeitante ao 1º ciclo, deverá ser analisada, tendo como foco principal de discussão o modelo de Formação Geral que a Universidade adoptou e que deverá manter, nos seus aspectos genéricos. Esta discussão deverá ainda contemplar perfis alternativos de acesso e dispositivos de inserção na vida activa. Ao nível da oferta concreta, propomos a criação de um Observatório de Emprego e introdução

progressiva de um sistema de aconselhamento aos estudantes. Através destes dispositivos, procederemos, então, a uma reformulação da nossa carteira de cursos.

Para o desenvolvimento deste objectivo estratégico propomos, na Parte III deste documento, um conjunto de medidas concretas (Medidas 3.1 a 3.8).

#### **Objectivo 4 – Serviços aos Estudantes**

**A UNIVERSIDADE CONTINUARÁ A REFORÇAR OS SERVIÇOS QUE PRESTA AOS SEUS ESTUDANTES, QUER À ENTRADA, QUER DURANTE A SUA ESTADIA, QUER APÓS A SUA SAÍDA DA UNIVERSIDADE.**

A reforma dos serviços iniciada em Maio de 2009 com a reorganização destes e a criação de alguns gabinetes deverá entrar numa nova fase de consolidação e lançamento de novas iniciativas. A preocupação central será a do reforço dos dispositivos directamente relacionados com os estudantes, quer lançando serviços novos (nomeadamente, Primeiros Socorros e Infra-estruturas Desportivas), quer reforçando os já existentes. Mas será igualmente necessário dotar os serviços centrais dos dispositivos necessários à avaliação e monitorização de todos os aspectos da Universidade, de forma que, no final de 2011, tenhamos, entre outras coisas, o Sistema Interno de Garantia da Qualidade a funcionar em pleno. Igualmente fundamental será a criação de serviços de Validação de Formação e de Aconselhamento Profissional, ambos a partir do Gabinete de Apoio ao Estudante.

Para o desenvolvimento deste objectivo estratégico propomos, na Parte III deste documento, um conjunto de medidas concretas (Medidas 4.1 a 4.7).

#### **Objectivo 5 – Organização, Avaliação e Qualidade**

**A UNIVERSIDADE DISPORÁ DE UMA ORGANIZAÇÃO CENTRADA NA AGILIZAÇÃO, RIGOR E PROFUNDIDADE DOS SEUS PROCESSOS DE GESTÃO DA FORMAÇÃO, DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E DA INVESTIGAÇÃO E NA PERMANENTE MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SEU DESEMPENHO.**

Naturalmente, esta linha é, em grande parte, implementada através das iniciativas atrás referidas. É o caso, por exemplo, do Sistema Interno de Garantia da Qualidade e do Centro de Desenvolvimento Académico. Mais específicos deste objectivo, são a criação de uma Base de Dados de Investigação e a criação de um sistema diferenciado de apoio e gestão da prestação de serviços destinado a incentivar o desenvolvimento deste tipo de actividade nas áreas prioritárias. A nível externo, procuraremos, por um lado, sujeitar a Universidade a uma avaliação de *follow up* pela EUA, a ter lugar em 2012 e, por outro lado, aproximar a Universidade de um sistema de validação pelas ordens profissionais (nos casos pertinentes) e estudar a possibilidade de introdução de um sistema de examinadores externos, modelado no sistema inglês.

Para o desenvolvimento deste objectivo estratégico propomos, na Parte III deste documento, um conjunto de medidas concretas (Medidas 5.1 a 5.6).

### *Objectivo 6 – Abertura aos Estudantes e à Comunidade*

**A UNIVERSIDADE ABRIR-SE-Á À PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE E DOS ESTUDANTES NO QUE DIZ RESPEITO AO DESENVOLVIMENTO DOS SEUS PROCEDIMENTOS INTERNOS, À SUA PARTICIPAÇÃO ACTIVA NA VIDA CULTURAL DA REGIÃO EM QUE SE INSERE E À MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS CURSOS QUE OFERECE.**

A intervenção da sociedade, de forma directa e eficaz na vida da Universidade é essencial ao desenvolvimento de uma instituição moderna e aberta. Algumas das medidas afluídas anteriormente vão neste sentido. É o caso, por exemplo, do Observatório de Emprego. Igualmente importante será a criação de um Conselho Cultural com a participação de entidades externas. Este Conselho será fundamental ao desenvolvimento de um Programa Cultural para a Universidade, através do qual ela se torne central a este tipo de actividade na Madeira. Finalmente, o lançamento de uma iniciativa sistemática de Escolas de Verão, que potencie a nossa Residência, servirá para consolidar um programa de intervenção a este nível que é ambicioso.

Para o desenvolvimento deste objectivo estratégico propomos, na Parte III deste documento, um conjunto de medidas concretas (Medidas 6.1 a 6.5).

### *Objectivo 7 – Gestão*

**A UNIVERSIDADE MELHORARÁ OS PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DOS SEUS RECURSOS, QUER HUMANOS, QUER FÍSICOS, QUER FINANCEIROS, APOIANDO-SE EM SISTEMAS DE CUSTOS TOTAIS E INCENTIVOS ÀS MELHORES PRÁTICAS.**

As medidas que propomos devem ser vistas como aprofundamento do que realizámos desde Maio de 2009. Ainda durante 2010, entrará em funcionamento um sistema de contabilidade analítica que nos irá permitir, finalmente, operar com custos totais. Introduziremos, também, novos critérios de atribuição de recursos humanos e entrarão em funcionamento os dispositivos de avaliação do corpo docente. A Universidade implementará, progressivamente, um sistema de procedimentos por via electrónica, com a intenção de, em breve, reduzir a utilização de papel, incrementando a sua capacidade de resposta e a observância das suas regras internas. Ao Código de Conduta juntaremos, em breve, o Código de Boas Práticas que, em conjunto com estes procedimentos, virá terminar o edifício regulamentar da Universidade. Ao nível da monitorização e acompanhamento, estas medidas serão acompanhadas da introdução de sistemas permanentes de auscultação ao cliente e da progressiva certificação de todos os serviços da Universidade.



Para o desenvolvimento deste objectivo estratégico propomos, na Parte III deste documento, um conjunto de medidas concretas (Medidas 7.1 a 7.7).

### **Objectivo 8 – Ensino e Investigação**

**A UNIVERSIDADE PROCEDERÁ À MODERNIZAÇÃO DAS SUAS METODOLOGIAS DE ENSINO E AVALIAÇÃO, VALORIZARÁ A COMPONENTE PEDAGÓGICA DO TRABALHO DOS SEUS ACADÉMICOS E CONDICIONARÁ OS SEUS APOIOS À INVESTIGAÇÃO A REGRAS EXIGENTES, NOMEADAMENTE AO NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO E OBJECTIVOS DOS SEUS CENTROS DE INVESTIGAÇÃO.**

A modernização das metodologias no âmbito do ensino e da avaliação é hoje em dia uma das necessidades mais prementes de todos os sistemas universitários europeus. A reforma de Bolonha assim o exige. A criação do Centro de Desenvolvimento Académico é, por isso, um passo fundamental desta linha estratégica. Mas deverão igualmente ser criadas as condições para a que a Universidade possa lançar projectos de formação originais e modernos, quer do ponto de vista da sua arquitectura, quer do ponto de vista do seu funcionamento.

Para o desenvolvimento deste objectivo estratégico propomos, na Parte III deste documento, um conjunto de medidas concretas (Medidas 8.1 a 8.4).

### **Integração dos objectivos estratégicos**

Os objectivos atrás propostos devem ser encarados na globalidade, a sua ordem não representando, portanto, qualquer hierarquia escondida. A nosso ver, a Universidade não pode ignorar nenhum deles, se pretender ser bem sucedida. Muitas das medidas que adiante propomos, destinadas à concretização destes objectivos estratégicos, mostram, aliás, esta interligação: boa parte delas poderia sugerir sob a égide de mais de um objectivo estratégico.

Naturalmente, estes objectivos serão melhor atingidos se, por um lado, forem definidas medidas concretas que, através da sua implementação, nos conduzam à sua realização e se, por outro lado, este Plano, uma vez aprovado, servir de base para o desenvolvimento das Unidades Orgânicas e das estruturas horizontais da nossa organização (Colégios e Institutos).

Assim, propomos que, até ao final de Junho de 2010, os Centros de Competência, os Colégios e os Institutos, a Administração e a Acção Social preparem os seus próprios Programas de Desenvolvimento com base nos objectivos e medidas aqui traçados e de tal forma que, quando analisados em conjunto, esses planos permitam à Universidade atingir os grandes objectivos aqui traçados.

Estes planos deverão, naturalmente, ser elaborados pelos órgãos apropriados destes organismos e ser sujeitos à aprovação da Reitoria uma vez que, em conjunto, eles deverão conduzir à efectivação do plano estratégico da Universidade.

## Infra-estruturas

Para concretizar estes objectivos, com reflexos significativos na qualidade e na oferta formativa, é necessário otimizar e preparar as infra-estruturas da Universidade para uma adequada e pronta resposta.

A gestão otimizada e racional dos espaços, implica a adopção de medidas adequadas de racionalização e eficiência energética. No decorrer do próximo ano, serão reforçadas as práticas anteriores, privilegiando o investimento e a utilização de equipamentos de protecção ambiental. Numa segunda fase, após pequenos investimentos, todos edifícios da Universidade serão submetidos ao Sistema Nacional de Certificação Energética e Qualidade do Ar no Interior dos Edifícios.

Em curso, encontra-se a adjudicação da obra de recuperação da ala norte do piso zero do edifício do Colégio dos Jesuítas, co-financiado pelo Projecto de Simulação Empresarial e Empreendedorismo, aprovado no âmbito do programa *Intervir +*, onde será criado o Centro de Apoio ao Empreendedorismo.

Com recurso a pequenos saldos de PIDDAC, aprovados para a Quinta de São Roque, programou-se, para o corrente ano, uma intervenção que irá tornar a sua área, de arranjos exteriores, útil aos membros da comunidade académica, nomeadamente com jardins, espaços desportivos e de manutenção.

Dependente de financiamento, mas não da vontade da instituição, está o arranque da primeira fase do projecto de infra-estruturação e arranjos exteriores do Campus da Quinta de S. Roque, assim como a primeira fase da construção de um edifício de utilização transversal para responder adequadamente às necessidades das áreas estratégicas definidas. Este edifício, desenhado para uma utilização multidisciplinar, ao nível do ensino e da investigação, permitirá otimizar e alocar as suas áreas de acordo com as necessidades em curso.

Na mesma situação, encontra-se o edifício da Rua da Carreira, antigas instalações administrativas dos Serviços da Acção Social, que a Universidade pretende direccionar para a área da energia e ambiente, adaptando e utilizando o edifício para efeitos de experimentação, demonstração e optimização dos recursos energéticos e de valorização ambiental.

### III – Concretização do Plano Estratégico

Nesta Parte III, encontra-se um conjunto de medidas concretas a implementar durante 2010-2013 e destinadas a permitir que a Universidade atinja os objectivos descritos na Parte II. Estas medidas, como o próprio nome indica, são bem delimitadas nos seus objectivos e, em geral, susceptíveis de serem medidas, quer ao nível da sua implementação, quer ao nível do seu sucesso.

Será através das propostas de implementação destas medidas, a incluir nos Programas de Desenvolvimento, que os diversos organismos da Universidade materializarão este Plano Estratégico.

Dadas as especificidades das medidas e dos organismos envolvidos, será, também, nestes Programas de Desenvolvimento que se encontrarão os indicadores, procedimentos e momentos de avaliação de aplicação deste Plano.

#### Medidas concretas para 2010-2013

##### *Objectivo 1 - Novos públicos*

**A UNIVERSIDADE ABRIR-SE-Á A NOVOS PÚBLICOS, PROPONDO UM LEQUE DE FORMAÇÕES VARIADO E ADOPTANDO PROCEDIMENTOS DE RECONHECIMENTO E VALIDAÇÃO DE FORMAÇÕES NÃO ACADÉMICAS.**

Para a concretização deste objectivo, serão adoptadas as seguintes medidas concretas.

##### **Medida 1.1**

A Universidade aumentará progressivamente a sua oferta de CET, de modo a ter, a partir de 2013, mais de 10% dos seus estudantes neste tipo de cursos.

*Esta medida consta do Contrato de Confiança com o Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), mas é aqui assumida para lá do contexto temporal desse documento.*

*Os Cursos de Especialização Tecnológica são uma oportunidade de requalificação da sociedade, constituindo igualmente uma forma de atracção de novos públicos para as formações mais clássicas. O seu objectivo de formação especializada de curta duração procura uma rápida inserção no mercado de trabalho, permitindo igualmente o prosseguimento de estudos ao nível superior.*

*A Universidade deverá agilizar os seus procedimentos conducentes à criação destes CET. O Contrato de Confiança estabelece a este nível objectivos para cada Centro de Competência. Propomos, por isso, a observância dos seguintes princípios e regras:*

1. Para o ano lectivo de 2010/2011, os CET a lançar são os constantes do Contrato de Confiança, estando a sua criação aprovada com a aprovação deste Plano Estratégico;
2. Para os anos lectivos subsequentes, o número de CET a realizar por cada Centro de Competência é o previsto no contrato de confiança, devendo as propostas concretas ser apresentadas até um ano antes do seu início.

A Universidade assinará um conjunto de protocolos com as autarquias, associações comerciais e profissionais, sindicatos e outras entidades da Região que permitam traçar um plano de lançamento desta iniciativa com cronologia, identificação dos cursos a lançar e número de alunos por curso. Em resultado destes protocolos poderão ser propostos outros CET que, em conjunto com as entidades da Região, sejam diagnosticados como pertinentes.

A Reitoria poderá, para efeitos de cumprimento das metas desta medida, nomear equipas de projecto e/ou reservar unidades de crédito de serviço de elementos do corpo docente, o que será feito através de despacho do Reitor, ouvido o Presidente do respectivo Centro de Competência. A reserva é feita ao abrigo do disposto no Regulamento de Prestação de Serviço dos Docentes e da figura Projectos prevista nos Estatutos da Universidade.

### **Medida 1.2**

A Universidade aumentará progressivamente a sua oferta de cursos de pós-graduação e estudos avançados, de modo a ter, a partir de 2013, mais de 10% dos seus estudantes nestes tipos de cursos.

Esta medida consta do Contrato de Confiança com o MCTES, mas é aqui assumida para lá do contexto temporal desse documento.

As pós-graduações e estudos avançados são outra forma de elevar a qualificação da população e de responder a necessidades concretas da sociedade e de grupos profissionais face aos desafios que uma sociedade em constante mudança nos coloca permanentemente.

A Universidade deverá agilizar os seus procedimentos conducentes à criação destas Pós-Graduações. O Contrato de Confiança estabelece a este nível objectivos para cada Centro de Competência. Propomos a observância dos seguintes princípios e regras:

1. Para o ano lectivo de 2010/2011, as Pós-Graduações a lançar são as constantes do Contrato de Confiança, estando a sua criação aprovada com a aprovação deste Plano Estratégico;
2. Para os anos lectivos subsequentes, o número de Pós-Graduações a realizar por cada Centro de Competência é o previsto no contrato de confiança, devendo as propostas concretas ser apresentadas até um ano antes do seu início.

A Universidade assinará um conjunto de protocolos com as autarquias, associações comerciais e profissionais, sindicatos e outras entidades da Região que permitam traçar um plano de lançamento desta iniciativa com cronologia. Identificação dos cursos a lançar e número de alunos por curso.

A Reitoria poderá, para efeitos de cumprimento das metas desta medida, nomear equipas de projecto e/ou reservar unidades de crédito de serviço de elementos do corpo docente, o que será feito através de despacho do Reitor, ouvido o Presidente do respectivo Centro de

*Competência. A reserva é feita ao abrigo do disposto no Regulamento de Prestação de Serviço dos Docentes e da figura Projectos prevista nos Estatutos da Universidade.*

### **Medida 1.3**

A Universidade lançará, até ao final de 2010, a “universidade sénior”.

*A Aprendizagem ao Longo da Vida tem sido uma das prioridades das instituições europeias, com o objectivo de promover o conhecimento, os intercâmbios, a cooperação e a mobilidade, e as próprias Agências de Avaliação das Instituições de Ensino Superior tendem a incluir nos seus relatórios apreciações sobre esta matéria. Assim, até ao fim do presente ano, desenvolveremos um modelo próprio de Universidade Sénior, com um currículo abrangente, atractivo e enriquecedor para os formandos. Dessa forma, a Universidade dará um contributo importante para uma sociedade com um maior nível cultural e científico, para o bem-estar dos cidadãos e para a realização pessoal, reforçando a cidadania activa, a criatividade e a troca de saberes.*

*A Reitoria apresentará ao Conselho Geral, na reunião de Setembro de 2010, o projecto de desenvolvimento desta iniciativa. A proposta conterá, para além dos aspectos organizacionais, a discriminação das necessidades materiais e humanas, dos objectivos quantitativos (número de cursos e alunos) e a cronologia objectivada para o período deste plano estratégico.*

### **Medida 1.4**

A Universidade criará, até ao fim de 2010, a Unidade de Validação da Formação (UVF).

*A Unidade de Validação da Formação terá por missão fundamental a validação de formações diversas, desde os processos de creditação de formação obtida em outras instituições de ensino até à validação da experiência profissional. Trata-se de um instrumento fundamental para a concretização do Objectivo 1 deste Plano. O desafio é múltiplo: além da sistematização e da instauração de processos rápidos e eficazes de validação, é necessário que estes dispositivos decidam da validade da informação submetida (credibilidade das instituições e certificados) e da experiência profissional dos candidatos por processos que em momento nenhum ponham em causa a seriedade e a exigência da Universidade.*

*A Reitoria apresentará ao Conselho Geral, na reunião de Dezembro de 2010, o projecto de desenvolvimento da Unidade de Validação da Formação e, na reunião de Maio de 2011, o fluxograma de procedimentos que a unidade seguirá, descrevendo, em particular, os momentos de intervenção das estruturas Científicas e Pedagógicas e da Unidade de Assuntos Académicos e as responsabilidades dos diversos intervenientes.*

## Objectivo 2 – Parcerias Institucionais

**A UNIVERSIDADE DESENVOLVERÁ PARCERIAS INSTITUCIONAIS COM CONGÉNERES NACIONAIS E INTERNACIONAIS QUE A REFORCEM QUER DO PONTO DE VISTA DA INVESTIGAÇÃO, QUER DO PONTO DE VISTA DA FORMAÇÃO.**

Este objectivo assume uma importância fundamental para o desenvolvimento e consolidação da Universidade da Madeira. O seu papel na afirmação e prestígio da Universidade e na intervenção directa desta no desenvolvimento económico e modernização da Região é óbvio. Operaremos a dois níveis: consolidação das parcerias já existentes e desenvolvimento de novas parcerias. Implementar-se-ão as seguintes medidas concretas.

### Medida 2.1

A Universidade consolidará a sua parceria com a *Carnegie Mellon University*, lançando em conjunto com esta Universidade o MTC (*Professional Master in Entertainment Technologies*) e desenvolvendo as negociações que conduzam ao seu alargamento à área da Engenharia Civil.

*Esta medida encontra-se igualmente entre os objectivos do Contrato de Confiança com o MCTES, mas assume aqui um carácter permanente. Esta parceria, iniciada no âmbito do programa nacional de cooperação com as universidades americanas deve ser vista pela Universidade da Madeira como fruto de um investimento do Estado português e que, por isso, deverá ser consolidada com rapidez, uma vez que, como em qualquer investimento deste tipo, a fase de lançamento com apoios significativos irá terminar um dia. Urge pois, que a Universidade adopte medidas que permitam a continuidade da iniciativa para lá deste período de lançamento.*

*O Professional Master in Entertainment Technologies será lançado em Outubro de 2010. As negociações com vista ao alargamento da cooperação à área da Engenharia Civil (nomeadamente a preparação de um grau conjunto na área de ligação da Engenharia Civil à Electrónica e à Informática) serão coordenadas pelo M-ITI em cooperação com o Centro de Ciências Exactas e de Engenharia. Os prazos e os termos desta negociação constarão do Plano de Desenvolvimento do M-ITI. Do mesmo Plano constarão os indicadores, os procedimentos e a cronologia de acompanhamento e avaliação desta medida.*

*A Universidade criará uma linha de financiamento que permita ao M-ITI a contratação de um catedrático visitante nos mesmos moldes e com os mesmos critérios que os das cátedras Santander/UMa.*

### Medida 2.2

A Universidade consolidará a sua parceria com a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa com o objectivo de autonomizar o seu curso de Medicina em 2015/2016 e potenciar a criação dum Centro Académico de Medicina.

*O reforço da formação nas áreas da saúde é hoje reconhecido como um desígnio nacional. Esta medida, constante também da proposta de Contrato de Confiança com o MCTES, tem como fim a consolidação de uma Escola de Medicina que a universidade pretende ver como uma parceria eficaz e moderna com as entidades da Região Autónoma da Madeira desta área.*

*Encontra-se em preparação o Projecto Medicina da Universidade da Madeira que será desenvolvido dentro do enquadramento previsto pela figura Projectos dos Estatutos da Universidade (art. 50º). O documento de criação descreverá os compromissos que a Universidade assume neste projecto, no que diz respeito a meios humanos, físicos e materiais. Conterá também um plano de contratações e de consolidação do corpo académico necessário e a cronologia que será seguida para a sua efectivação. Este documento deverá ser seguido de outro, a apresentar até ao final de 2010, relativo ao desenvolvimento das infra-estruturas necessárias à sua implementação.*

*Serão observadas as seguintes metas:*

- 1. O documento criador do Projecto Medicina estará concluído até ao final de Junho de 2010;*
- 2. Deste documento constarão os seguintes objectivos concretos:*
  - a. Ter a funcionar, no ano lectivo de 2011/2012, o 3º ano, incluído o Estágio Hospitalar, do curso de Medicina;*
  - b. Alargar, no mesmo ano lectivo, o 6º ano profissionalizante às instituições de Saúde da Região Autónoma da Madeira;*
  - c. Iniciar, no ano lectivo de 2012/2013 o 4º ano do curso de Medicina;*
  - d. Iniciar, no ano lectivo de 2013/2014 o 5º ano do curso de Medicina, autonomizando-o a partir de 2015/2016.*

*O documento descreverá, ainda, os objectivos para cada um dos anos de 2011 a 2015, no que diz respeito a contratações de pessoal docente, programas de formação do corpo docente, espaços e equipamentos;*

*Com a aprovação deste Plano Estratégico, fica a Reitoria autorizada a desenvolver os procedimentos necessários à celebração dos protocolos e contratos necessários à realização deste projecto e ao desenvolvimento do Centro Académico, alocando para o efeito os recursos humanos, físicos e financeiros que entender por necessários. A Reitoria poderá alocar académicos seus a este projecto, em termos de unidades de crédito de serviço e de competências. Esta alocação será feita ouvidos os Presidentes dos Centros de Competência envolvidos e poderá ter o efeito de reduzir o seu efectivo serviço nos Centros de Competência a que pertencem.*

### **Medida 2.3**

A Universidade desenvolverá, através do Centro de Química, um programa para a nanotecnologia, que deverá conduzir ao aprofundamento da cooperação com o INL e, em Outubro de 2011, ao lançamento de um mestrado nesta área. A Universidade estabelecerá parcerias com Universidades estrangeiras, no sentido de este ser um grau conjunto.

*Esta medida, constante também da proposta de Contrato de Confiança com o MCTES, tem como fim a consolidação do Centro de Química, reforçando-o numa das suas áreas de acção*

*em que se regista, actualmente, um grande surto de desenvolvimento a nível mundial e que, por isso, é muito atractiva.*

*Até ao fim da primeira quinzena de Maio, o júri internacional nomeado para o efeito, indicará à Universidade o vencedor do concurso internacional para a Cátedra Santander/UMa aberta nesta área. O Centro de Química apresentará, já com a colaboração deste novo elemento, um plano de acção destinado a concretizar esta medida. O Plano será apresentado ao Conselho Geral na reunião de Dezembro de 2010. Deste plano deverão constar a identificação das potenciais universidades parceiras, as metas cronológicas do processo de criação do mestrado bem como os indicadores, os procedimentos e a cronologia da sua avaliação.*

*Com a aprovação deste Plano Estratégico, fica a Reitoria autorizada a desenvolver os procedimentos necessários à celebração dos protocolos e contratos necessários à realização deste projecto, alocando para o efeito os recursos humanos, físicos e financeiros que entender por necessários.*

*A Reitoria poderá alocar académicos seus a este projecto, em termos de unidades de crédito de serviço e de competências. Esta alocação será feita ouvidos os Presidentes dos Centros de Competência envolvidos e poderá ter o efeito de reduzir o seu efectivo serviço nos Centros de Competência a que pertencem.*

#### **Medida 2.4**

A Universidade desenvolverá, durante o ano de 2010, os procedimentos necessários ao lançamento do Instituto de Energia e Ambiente, que deverá estar criado até ao fim de 2012. Este Instituto deverá ser produto de uma parceria com universidades e centros de investigação e desenvolvimento estrangeiros e instituições regionais e deverá conduzir à criação, em Outubro de 2012, de um mestrado conjunto na área da energia e ambiente.

*A área da energia e ambiente encontra-se descrita nos Estatutos da Universidade como área prioritária de desenvolvimento (art. 2º). A presente medida destina-se a cumprir com tal objectivo.*

*Iniciaremos a concretização desta medida através do provimento da Cátedra Santander/UMa criada para esta área. O júri do concurso internacional será presidido pelo reitor e terá um elemento da Universidade, indicado pelo Centro de Competências de Ciências Exactas e da Engenharia, um representante do Banco Santander e duas individualidades de nível internacional, sob proposta da Universidade mas sujeitas a ratificação da FCT.*

*Será constituído um grupo de trabalho que integre elementos da Universidade e da Região e de outras universidades com a missão de propor, até Dezembro de 2010, um plano de acção para a criação do Instituto de Energia e Ambiente. Deste plano constarão os indicadores, procedimentos e cronologia da sua avaliação.*

*Com a aprovação deste Plano Estratégico, fica a Reitoria autorizada a desenvolver os procedimentos necessários à celebração dos protocolos e contratos necessários à realização deste projecto, alocando para o efeito os recursos humanos, físicos e financeiros que entender por necessários.*



*A reitoria poderá alocar académicos seus a este projecto, em termos de unidades de crédito de serviço e de competências. Esta alocação será feita ouvidos os Presidentes dos Centros de Competência envolvidos e poderá ter o efeito de reduzir o seu efectivo serviço nos Centros de Competência a que pertencem.*

#### **Medida 2.5**

A Universidade desenvolverá, um conjunto de trabalhos preparatórios no sentido de se explorar a possibilidade de lançamento de uma escola de alto nível no âmbito do Turismo. Estes trabalhos deverão conduzir a uma proposta concreta a apresentar ao Conselho Geral em Setembro de 2012.

*Os contactos deverão iniciar-se com empresas da área sediadas na Região e procurar-se-á o apoio do MCTES e de outras entidades para o desenvolvimento deste projecto. O objectivo é o lançamento de um Instituto de Turismo que possa desenvolver um programa completo de desenvolvimento do ensino e investigação nesta área. A Reitoria apresentará, até ao fim de 2011, um relatório sobre o estado de desenvolvimento desta medida.*

#### **Objectivo 3 – Reforma da Oferta Formativa**

**A UNIVERSIDADE PROCEDERÁ À REFORMA DA SUA OFERTA FORMATIVA, ADAPTANDO-A AOS REQUISITOS DAS SOCIEDADES MODERNAS, EM PARTICULAR ATRAVÉS DA INTRODUÇÃO DE UMA INTERACÇÃO MAIOR DA INVESTIGAÇÃO E DA FORMAÇÃO E DA ADOÇÃO DE MODELOS QUE FAVOREÇAM O ESPÍRITO EMPREENDEDOR.**

Existe hoje a necessidade de uma profunda reforma da formação universitária. Bolonha surgiu neste contexto. A Universidade da Madeira, em devido tempo, procedeu a um conjunto de alterações da sua oferta com vista a atingir os objectivos genéricos desta reforma, mas urge, agora, actuar a um outro conjunto de níveis. As medidas aqui propostas destinam-se a realizar grande parte deste trabalho.

#### **Medida 3.1**

Até ao fim do primeiro semestre de 2010, serão definidas as Áreas Disciplinares dos Centros de Competência. Os docentes e as unidades curriculares de cada centro serão afectos a estas áreas disciplinares.

*A organização da nossa oferta formativa parte do princípio de que a célula base de qualquer processo desta natureza é a unidade curricular. Esta primeira medida destina-se, em grande medida, a organizar este nível fundamental. A definição das áreas disciplinares permitirá, num primeiro passo, colocar num mesmo patamar, unidades curriculares e docentes, de modo a que exista uma primeira definição de quem é competente para leccionar o quê.*

### Medida 3.2

Até ao fim do terceiro trimestre de 2010 será criado o Processo de Acreditação de Unidades Curriculares (PAUC) e proceder-se-á à acreditação de todas as unidades curriculares existentes na Universidade.

*Este Processo é o primeiro passo para a constituição do Sistema Interno de Garantia da Qualidade. O processo pretende, em primeiro lugar, constituir um banco de dados centralizado que contenha as unidades curriculares leccionadas na Universidade da Madeira e que, para cada uma delas, contenha toda a informação necessária: programa, objectivos, nível de formação, carga horária de cada componente lectiva, regime de avaliação, especificação dos objectivos de aprendizagem, descrição funcional das classificações possíveis; a que área disciplinar pertence, quais os docentes que a podem leccionar; quais os percursos formativos em que pode figurar; qual o regime de trabalho dos alunos; de que condições especiais de funcionamento necessita, entre outras informações. Finalmente, conterá a indicação de qual a unidade curricular que substitui.*

*As regras e prazos a cumprir serão estabelecidos pela Reitoria em devido tempo, devendo o processo estar concluído até Fevereiro de 2011.*

### Medida 3.3

A Universidade porá em funcionamento, durante o 1º semestre de 2011, o seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade, através da implementação do seu sistema de acreditação de cursos.

*O processo anterior entra em regime normal de funcionamento em Março de 2011. O passo seguinte é o da acreditação de cursos, a que se refere esta medida. Este processo tem como base de partida o anterior e impõe como regra básica que as unidades curriculares de qualquer curso a criar carecem de acreditação prévia. Os critérios fundamentais de acreditação serão as características do corpo docente envolvido, os objectivos do curso, os estudos de viabilidade (emprego, financeiro, entre outros) e o parecer do Observatório de Emprego.*

*As regras e prazos a cumprir serão estabelecidos pela Reitoria em devido tempo, devendo o processo estar concluído até Julho de 2011, e o Reitor apresentar ao Conselho Geral, na reunião de Setembro de 2011, a lista de cursos que a Universidade submeterá a acreditação externa, para funcionarem a partir de 2012/2013.*

### Medida 3.4

A Universidade realizará um amplo debate sobre a arquitectura dos seus primeiros ciclos.

*A fixação de critérios internos de creditação de cursos a que se refere a medida anterior carece de um debate interno que venha concluir o que foi iniciado aquando da introdução da reforma de Bolonha. Este debate deverá ser promovido pelo Senado e deverá conduzir a propostas concretas no que diz respeito a:*

- *Formação Geral – objectivos e organização;*
- *Perfis alternativos e acesso diferenciado;*
- *Condições prévias à criação de um grau;*
- *Condições mínimas de funcionamento;*
- *Preparação para o empreendedorismo;*
- *Estágios em ambiente profissional e inserção na vida activa;*
- *Ligação Licenciatura – Mestrado.*

### **Medida 3.5**

Será criado o Observatório de Emprego da Universidade da Madeira.

*Faz parte dos desafios das Instituições de Ensino Superior conhecer os percursos profissionais dos seus diplomados. Com a criação do espaço europeu de ensino superior, do qual resultará inevitavelmente uma maior competitividade, não é somente importante facultar uma aprendizagem de qualidade aos estudantes, mas também saber se a oferta formativa e as competências desenvolvidas durante o processo de ensino-aprendizagem são reconhecidas pela sociedade e uma mais-valia para quem procura emprego qualificado. Nesse sentido, torna-se importante criar um Observatório de Emprego que apoie os diplomados no momento da sua inserção na vida activa, os inquirir sobre a satisfação com a sua formação académica e também entre em contacto com as entidades patronais para conhecer o sucesso do enquadramento profissional dos nossos estudantes. Assim, o Observatório de Emprego será um serviço fundamental para avaliar o impacte social, cultural e económico da Universidade da Madeira.*

*O Observatório envolverá, para além do corpo académico, dos gabinetes de Projectos e Cooperação e Avaliação e Qualidade e da Associação de Antigos Alunos, um conjunto de entidades externas: Sindicatos, Ordens Profissionais, Entidades Regionais. Caberá ao Observatório monitorizar a empregabilidade e as carreiras dos nossos formados; detectar potenciais mercados de formação; recomendar a alteração ou o encerramento de cursos.*

### **Medida 3.6**

A Universidade, no âmbito do seu Gabinete de Projectos e Cooperação, em conjunto com o Observatório de Emprego e as Presidências dos Colégios, desenvolverá um programa de apoio à inserção na vida activa.

*A participação neste programa poderá ser uma condição obrigatória de criação ou continuação de um dado curso. Deverá envolver de forma directa os docentes e os estudantes.*

### Medida 3.7

Em conjunto com o Observatório de Emprego, a Universidade apresentará, até Fevereiro de 2011, um programa de extinção, modificação e criação de cursos de primeiro ciclo.

*Este programa é fundamental quer para a credibilização da instituição, quer do ponto de vista prospectivo. A sua aprovação conduzirá a medidas de política interna, nomeadamente ao nível do investimento no desenvolvimento das Unidades Orgânicas.*

### Medida 3.8

A Universidade desenvolverá um programa de combate ao insucesso e ao abandono escolares, com intervenções ao nível do funcionamento das unidades curriculares.

*Os primeiros passos deste programa foram dados com a introdução do sistema de detecção de plágios, a reforma do regulamento de avaliação e a fixação prévia e coordenada dos momentos de avaliação. O sistema de creditação de unidades curriculares introduzirá, entre outras coisas, medidas de estabilização no funcionamento das unidades curriculares, ao introduzir alguma rigidez no corpo docente creditado para a sua leccionação e fixar o modelo de avaliação de cada disciplina. É agora necessário levar este processo mais longe.*

*Assim, a Universidade terá um único regulamento de avaliação de desempenho dos seus estudantes. Este regulamento deverá ser objecto de uma proposta conjunta dos Presidentes dos Centros, dos Colégios e dos Institutos, a ser aprovada pela Comissão Académica do Senado após o que será remetida para os órgãos próprios para discussão e aprovação.*

*A proposta inicial deverá:*

- *conter uma descrição dos tipos de unidades curriculares da Universidade (expositivo, laboratorial, ou outro), os modos de funcionamento possíveis (normal, modular, ou outro), os limites de funcionamento de cada tipo (número ideal de alunos por turma, por exemplo) e de cada modo (princípio do exame final integrado nas disciplinas modulares, por exemplo) e os modelos de avaliação possíveis;*
- *observar um princípio de economia: nem tipos a mais, nem modos a mais, nem modelos de avaliação a mais. Como regra básica, deverão ser fixados o número máximo de módulos de uma disciplina e reduzir o número de modelos de avaliação possíveis para um máximo que não exceda o dobro do número de tipos;*
- *instituir a obrigatoriedade de passagem pelo sistema de detecção de plágio para todas as unidades curriculares da Universidade, tornando obrigatória a extinção das unidades curriculares cujos docentes não respeitem esta regra no ano seguinte a tal facto ter sido detectado;*
- *instituir os limites operativos do sistema de detecção de plágio (percentagens a partir das quais: a classificação é 0, há reprovação automática e o problema é remetido para o Pedagógico para efeitos de posterior acção disciplinar);*

- instituir o princípio de que o respeito pelo atrás estabelecido não está dependente da vontade dos docentes envolvidos;
- descrever as regras e prazos dentro dos quais deverá ser elaborado, pelos órgãos competentes, o plano de funcionamento de cada curso, para cada ano lectivo;
- instituir o princípio de que a não existência deste plano conduz à redução do número de vagas do curso a zero no ano seguinte a tal facto ser detectado.
- instituir a obrigatoriedade de relatórios anuais de funcionamento dos cursos, contendo as taxas de insucesso, os resultados dos inquéritos de funcionamento aos alunos e as recomendações de alteração resultantes de dificuldades detectadas.

#### **Objectivo 4 – Serviços aos Estudantes**

**A UNIVERSIDADE CONTINUARÁ A REFORÇAR OS SERVIÇOS QUE PRESTA AOS SEUS ESTUDANTES, QUER À ENTRADA, QUER DURANTE A SUA ESTADIA, QUER APÓS A SUA SAÍDA DA UNIVERSIDADE.**

##### **Medida 4.1**

A Universidade desenvolverá um serviço de aconselhamento ao estudante.

*A Universidade desenvolverá, no âmbito do seu Gabinete de Apoio ao Estudante, um serviço de aconselhamento integrado, com as seguintes componentes:*

- Apoio à procura de bolsas;
- Planos de estudo especiais e vias alternativas;
- Vias de formação ao nível da pós-licenciatura;
- Formação complementar noutras instituições;
- Vias de acesso e caracterização das carreiras profissionais;
- Vias de acesso e caracterização dos mercados de emprego;
- Valorização da experiência profissional;

##### **Medida 4.2**

A Universidade procurará desenvolver um programa de apoio aos seus estudantes no âmbito dos transportes.

*A Universidade, em conjunto com a Associação Académica, desenvolverá, a partir de 2011, um programa de apoio aos seus estudantes no âmbito dos transportes. Esta iniciativa reveste-se de particular relevância, considerando a conjugação das características peculiares da orografia da região em que a Universidade se insere, com o facto das suas infra-estruturas se encontrarem divididas por diferentes localizações. Esta característica, sendo uma mais-valia para o meio em que se insere a instituição, nomeadamente no que respeita à dinamização de diferentes áreas urbanas, não deve, por outro lado, constituir um entrave ao usufruto das mesmas por todo o corpo estudantil.*

#### **Medida 4.3**

A Universidade reforçará os seus fundos de apoio a estudantes e aprofundará o seu sistema de concessão de prémios.

*A Universidade reforçará os seus fundos de apoio aos estudantes e aprofundará o seu sistema de concessão de prémios, nomeadamente através da criação de prémios especiais (melhor projecto, ensaio e outras categorias). Estas iniciativas devem, simultaneamente, procurar garantir o apoio indispensável àqueles que, tendo menos meios para o fazer, demonstrem as aptidões necessárias à prossecução de objectivos legítimos e coerentes de formação académica, ao mesmo tempo que procuram premiar aqueles que através de um excepcional esforço académico demonstrem ser um exemplo positivo para toda a comunidade académica, e para a Região em geral.*

#### **Medida 4.4**

A Universidade consolidará o seu Serviço de Apoio Psicológico e procurará criar Serviços de Primeiros Socorros e de Apoio Médico.

*A Universidade consolidará até ao fim de 2010 o seu Serviço de Apoio Psicológico, procurando transformá-lo numa estrutura permanente. Durante 2011, a Universidade procurará criar um Serviço de Primeiros Socorros, dimensionado de maneira a ajustar-se aos cenários previstos nos planos de contingência a serem implementados, e criar um Serviço de Apoio Médico particularmente vocacionado para as necessidades decorrentes do perfil dos seus estudantes. Este serviço terá vantagens em ser desenvolvido através de acordos com Clínicas e Seguradoras sendo aplicável a todos os seus estudantes.*

#### **Medida 4.5**

A Universidade desenvolverá programas que facilitem o acesso dos seus estudantes aos bens culturais.

*A Universidade desenvolverá estes programas através da colaboração com outras organizações com responsabilidades nestas áreas, de modo a garantir uma integração continuada dessas iniciativas no esforço desenvolvido pela instituição para assegurar uma educação abrangente.*

#### **Medida 4.6**

A Universidade procurará dotar a academia de um conjunto de infra-estruturas desportivas mínimas. Introduzirá, também, um prémio desportivo para os seus estudantes.

*A Universidade iniciará obras na Quinta de S. Roque durante 2010, com o intuito de dotar a academia de um conjunto de infra-estruturas desportivas, capazes de responder às necessidades mais fundamentais ao nível de uma prática desportiva acessível e regular, hoje, unanimemente considerada uma faceta indispensável para uma vivência equilibrada. Complementarmente a este investimento ao nível das instalações, a Universidade introduzirá um prémio desportivo para os seus estudantes, como forma de incentivar a participação de todo o corpo discente nessa importante vertente da vida académica.*

#### **Medida 4.7**

A Universidade procurará desenvolver protocolos com empresas para aligeirar os processos e incrementar o número de estágios em ambiente profissional.

*A Universidade procurará, também, envolver de forma directa na realização destes estágios os docentes. Esta iniciativa será desenvolvida através do programa Bolsa de Emprego, que procurará recolher e processar um conjunto de informações fundamentais sobre o estado dos mercados de trabalho em cada momento, para uso dos seus estudantes.*

#### **Objectivo 5 – Organização, Avaliação e Qualidade**

**A UNIVERSIDADE DISPORÁ DE UMA ORGANIZAÇÃO CENTRADA NA AGILIZAÇÃO, RIGOR E PROFUNDIDADE DOS SEUS PROCESSOS DE GESTÃO DA FORMAÇÃO, DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E DA INVESTIGAÇÃO E NA PERMANENTE MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO SEU DESEMPENHO.**

*Numa perspectiva holística, que envolva toda a actividade da Universidade, desde os serviços ao funcionamento dos ciclos de estudo, pretende-se criar um sistema integrado que promova processos de garantia de qualidade com os quatro propósitos definidos pela EUA: transparência, conformidade, controlo e melhoria contínua. O modelo a ser implementado procurará conciliar o planeamento estratégico, a qualidade da oferta formativa e o desenvolvimento dos recursos humanos. Neste momento, é nossa intenção definir os principais referenciais do sistema interno, aguardando que a própria A3ES, após o diálogo e a reflexão que pretende realizar com as Universidades, defina com clareza os indicadores.*

#### **Medida 5.1**

A Universidade iniciará durante 2010 os trabalhos conducentes à criação do seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade. Este sistema entrará em funcionamento no início de 2011, sendo solicitada a sua acreditação pela A3ES nos prazos que venham a ser estabelecidos por esta entidade, a nossa solicitação.

*Seguindo os padrões internacionais e as recomendações da A3ES, o Sistema Interno de Garantia de Qualidade da Universidade privilegiará os seguintes aspectos:*

- *Envolvimento de toda a comunidade académica (estudantes, docentes e funcionários) no objectivo de se criar uma cultura de qualidade e boas práticas, reconhecida por todos, para que sintam necessidade de um sistema rigoroso por ser benéfico e ágil por não ter uma tendência burocrática;*
- *Definição clara dos objectivos, monitorização dos procedimentos e receptividade à necessidade de se introduzirem mudanças, após reflexão e análise regular dos resultados obtidos;*
- *Promoção da qualidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes (ver Objectivo 3), quer por um sistema de acreditação das unidades curriculares, quer pela elaboração anual de relatórios de auto-avaliação por parte dos Directores de Cursos ou quer pela verificação do modo como os Regulamentos são aplicados e cumpridos;*
- *Criação de mecanismos que permitam a recolha das necessidades dos recursos humanos ao nível da sua formação, com o intuito de se optimizarem esses recursos em proveito da instituição.*

### **Medida 5.2**

A Universidade tornará obrigatório o lançamento de toda a informação disponível sobre investigação no sistema nacional criado para este efeito.

*Deverão os docentes da Universidade actualizar a informação da sua produção científica no Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP) e na Plataforma Nacional de Ciência e Tecnologia - DeGóis. Será a partir dessas plataformas que internamente se procederá à avaliação do trabalho científico dos docentes e dos projectos submetidos aos serviços. A própria Universidade procurará, por meio do GDAI, importar os dados para uso interno.*

### **Medida 5.3**

A Universidade criará um sistema diferenciado de apoio à Prestação de Serviços. Este sistema, de acesso Universal, procurará criar condições favoráveis ao incremento da prestação de serviços em áreas e desenvolvimento prioritário.

*Com base no Regulamento de Prestação de Serviços, pretende-se dinamizar as parcerias da Universidade com a sociedade civil, cumprindo-se, dessa forma, um dos desígnios fundamentais da missão da Universidade.*

### **Medida 5.4**

A Universidade solicitará à EUA uma avaliação de *follow-up* a ter lugar em 2012.

*Após a introdução de diversas alterações nos procedimentos internos, tanto ao nível do ensino como dos serviços, e, sobretudo, com a implementação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade durante o ano de 2011, a Universidade solicitará à EUA que, no último semestre de 2012, proceda a uma avaliação de follow-up.*



### Medida 5.5

A Universidade estudará e procurará desenvolver, em 2011, um sistema de acreditação dos seus cursos por Ordens Profissionais ou outras entidades externas detentoras de capacidade reconhecida a nível comunitário para esse efeito.

*Além da acreditação e avaliação da oferta formativa pela A3ES e pela EUA, a Universidade tem de estar atenta às exigências que as Ordens Profissionais impõem. Por isso, no sentido de adequar as competências dos estudantes e de facilitar a inserção na vida activa dos seus diplomados, deverá desenvolver um plano de acreditação, em 2011, sujeitando-se, nas diversas áreas, à avaliação externa por parte dessas entidades.*

### Objectivo 6 – Abertura aos Estudantes e à Comunidade

**A UNIVERSIDADE ABRIR-SE-Á À PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE E DOS ESTUDANTES NO QUE DIZ RESPEITO AO DESENVOLVIMENTO DOS SEUS PROCEDIMENTOS INTERNOS, À SUA PARTICIPAÇÃO ACTIVA NA VIDA CULTURAL DA REGIÃO EM QUE SE INSERE E À MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS CURSOS QUE OFERECE.**

Considerada como fundamental, a intervenção da comunidade e dos estudantes realizar-se-á através das seguintes medidas concretas:

### Medida 6.1

A Universidade criará, durante o segundo semestre de 2010, um Conselho Cultural.

*A criação do Conselho Cultural (CC) surge da necessidade de implementação e desenvolvimento de uma política cultural e do consequente estabelecimento de parcerias externas institucionais, com entidades, quer públicas, quer privadas, para a promoção de acções culturais diversas, atraindo a atenção dos diferentes públicos para uma oferta cultural de qualidade, diferenciada e afirmativa.*

*O CC funcionará como um órgão consultivo da Reitoria para a definição de estratégias de programação e gestão cultural da Universidade. O seu regulamento e a sua composição serão alvo de proposta da Reitoria ao Conselho Geral.*

### Medida 6.2

A Universidade envolverá os seus estudantes de forma directa e clara na construção do seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

*Uma das principais recomendações da EUA relativamente à implementação de sistemas que garantam a qualidade das Universidades é o envolvimento dos estudantes, não como elemento acessório, mas absolutamente central nos processos de aprendizagem e avaliação. Por isso, durante a fase de concepção do Sistema Interno de Garantia da Qualidade, os estudantes serão participantes activos na definição dos novos procedimentos a implementar no processo de ensino e aprendizagem, devendo pronunciar-se sobre os mecanismos de auto-avaliação e de avaliação dos Ciclos de Estudo, das unidades curriculares e dos docentes. Além disso, também deverão ter um papel relevante no modo de avaliar os recursos materiais (por exemplo, a Biblioteca, salas de estudos, salas de informática, laboratórios), os serviços ou pessoas que mais intervêm no processo educativo (Colégios, Director de Curso, Unidade de Assuntos Académicos, Gabinete de Apoio ao Estudante), o apoio social ou os incentivos à investigação e inovação.*

### **Medida 6.3**

A Universidade lançará durante 2010 a sua Loja e a sua linha de produtos. Através do seu Conselho Cultural, será criado um prémio “Linha de Produto” para os seus estudantes.

*A Universidade da Madeira, em parceria com a DRAC e a CMF, irá abrir a sua loja – a UMa Loja. Para além dos núcleos dos parceiros e de possibilitar a compra de acesso a eventos culturais promovidos por estes, a UMa Loja terá à venda publicações da Universidade da Madeira e o seu material de merchandising. Contará com uma linha básica de produtos, que assegurem uma boa relação qualidade/preço, e uma linha de prestígio, com produtos mais requintados em materiais mais nobres, podendo estes ser concebidos por designers, estilistas, pintores ou escultores de renome.*

### **Medida 6.4**

A Universidade lançará um programa de desenvolvimento de uma estratégia de Escolas de Verão.

*A Universidade da Madeira, no âmbito da sua estratégia de diversificação da oferta formativa, oferecerá Escolas de Verão. Estas consistirão de cursos devidamente certificados de curta duração, ministrados por docentes da Universidade da Madeira ou convidados, e possibilitarão a públicos distintos a oportunidade de actualização e aprofundamento dos seus conhecimentos. A Residência Universitária permitirá que se ofereçam cursos destinados a um público externo à própria Região, seja ele espontâneo ou proveniente de instituições de ensino superior estrangeiras com a qual existam parcerias.*

*De igual modo, a Universidade da Madeira, irá apoiar a inscrição dos seus alunos em cursos de verão oferecidos por universidades com as quais tenha acordos de cooperação bilateral, uma experiência que lhes proporcione uma vivência académica diferente e um contacto com outras culturas.*

*A Universidade investirá no reforço do seu serviço à mobilidade de alunos, quer adentro de programas como o ERASMUS, onde são cada vez em maior número aqueles que recebemos e*

*enviamos, quer para atender as necessidades daqueles que, na Universidade ou fora dela, pretendem valorizar-se do ponto de vista académico e pessoal por via das Escolas de Verão.*

### **Objectivo 7 – Gestão**

**A UNIVERSIDADE MELHORARÁ OS PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DOS SEUS RECURSOS, QUER HUMANOS, QUER FÍSICOS, QUER FINANCEIROS, APOIANDO-SE EM SISTEMAS DE CUSTOS TOTAIS E INCENTIVOS ÀS MELHORES PRÁTICAS.**

Propomos as seguintes medidas concretas:

#### **Medida 7.1**

A Universidade introduzirá procedimentos de contabilidade analítica para apoio dos processos de tomada de decisão.

*A contabilidade analítica é um instrumento fundamental para a tomada das decisões em qualquer instituição, indispensável para compreender a rentabilidade de actividades actuais e futuras. A introdução da contabilidade analítica associada ao novo software integrado de gestão (SIAG) permitirá fornecer a informação adequada aos processos de tomada de decisão, aferir o desempenho das diferentes Unidades, organizar e controlar racionalmente as operações e motivar os funcionários docentes e não docentes na prossecução dos objectivos da Universidade.*

#### **Medida 7.2**

A Universidade implementará procedimentos electrónicos para proporcionar serviços integrados, com maior transparência, mais céleres e com vantagens económicas e ambientais.

*Esta é uma medida fundamental para o aumento da eficiência dos nossos serviços. Para além da informação colocada nos sítios de Internet com maior frequência de actualização e maior facilidade de acesso, da disponibilização de formulários on-line para uma interacção mais directa, do desenvolvimento e promoção da Biblioteca digita e da gestão documental e arquivo digitais, esta implementação operará, também, ao nível da monitorização on-line do decurso (desde o pedido até à entrega) de actividades e avaliação de desempenho, das transacções (plataforma electrónica de compras, plataforma de atribuição de bolsas) e documentação certificada (assinatura electrónica), da integração de todas as aplicações informáticas de apoio à decisão (Horários, SIDOC, InfoAlunos, Acessos, SIAG, GES-Alunos, DeGóis, SIGA, RCAAAP) e da redefinição das operações, centrando-as na necessidade do utilizador e sobrepondo-se aos limites das unidades funcionais.*

### Medida 7.3

No cumprimento das obrigações declarativas legais, mas também na observância do princípio da transparência, a Universidade produzirá relatórios que disponibilizarão a informação sobre as actividades, políticas e estratégias da Universidade.

*Os objectivos que nos propomos cumprir e o quadro em que procuraremos atingi-los tornam clara a necessidade de a Universidade proceder regularmente a actos de prestações de contas públicos, através da apresentação de um conjunto vasto de planos e relatórios. Muitos destes são, aliás, obrigatórios por lei. Mas, para além destes (relatório anual de actividades, relatório de gestão e balanço social, relatório de concretização do processo Bolonha, plano de actividades), são igualmente fundamentais, o relatório de concretização do plano estratégico, o relatório de avaliação dos funcionários, o plano de marketing e o balanced scorecard (BSC). Um outro conjunto de documentação deverá igualmente existir. É o caso dos guias dos cursos, por exemplo.*

### Medida 7.4

A Universidade implementará códigos e manuais de boas práticas.

*A existência de códigos e manuais de boas práticas é, na actualidade, considerada imprescindível em qualquer instituição que pretenda certificar a qualidade dos seus serviços e melhorá-los através da sua monitorização e avaliação permanentes. A criação destes códigos e manuais iniciar-se-á por uma consulta aos implicados (dirigentes, executantes, destinatários e outros participantes) nas actividades, visando a obtenção dos dados necessários para proceder à análise, mapeamento, monitorização e controlo de procedimentos. Procederemos ao benchmarking dos procedimentos com outras instituições de ensino superior, ajustando as práticas por comparação com práticas e padrões de referência e procuraremos identificar e introduzir novas práticas que permitam conseguir vantagens e ganhos demonstráveis.*

### Medida 7.5

A Universidade implementará novos planos de formação e concursos de recrutamento e contratação.

*A formação e o treino são factores de melhoria do desempenho dos funcionários e da qualidade dos serviços, pelo que é essencial dispor de um programa de formação e treino. A formação e treino devem assegurar que o esforço nesta área tem um impacto mensurável na concretização dos objectivos da Universidade. O plano de formação procurará reforçar as qualificações dos recursos humanos particularmente na área das tecnologias da informação, gestão e direito, identificar as áreas em que será necessário reforçar as equipas por reafecção ou recrutamento de novos elementos com valências específicas e desenvolver uma cultura organizacional orientada para o serviço público e a excelência do desempenho.*

#### Medida 7.6

A Universidade fará a certificação de qualidade das suas unidades funcionais.

*A certificação nos serviços públicos é hoje um imperativo, quer porque os cidadãos são cada vez mais exigentes em relação aos serviços que lhes prestamos, quer porque os funcionários aspiram a que o seu trabalho seja mais responsável, mais gratificante e mais rico sob o ponto de vista do seu conteúdo funcional. Associado ao Sistema Interno de Garantia da Qualidade, iremos proceder à certificação das Unidades Funcionais de acordo com os parâmetros e critérios fixados pelo Conselho para a Qualidade dos Serviços Públicos.*

#### Medida 7.7

A Universidade criará um sítio de Internet onde os interessados possam colocar as suas opiniões sobre as actividades, serviços e instalações da Universidade.

*A Universidade considera essencial a existência de um serviço deste tipo que lhe permita, de forma rápida e sucinta, ter informação sobre o seu funcionamento, de forma a poder intervir com rapidez e eficácia. Naturalmente, este serviço não se sobrepõe aos dispositivos de reclamação formal de que a Universidade dispõe, mas, por ser um serviço ligeiro e público, a pressão que exerce no sentido do melhoramento rápido de situações que muitas vezes nos escapam, faz dele um instrumento fundamental de aferição do nosso funcionamento, contribuindo, em simultâneo, para a criação de uma imagem moderna e eficaz da Universidade.*

### Objectivo 8 – Corpo Docente e Investigação

**A UNIVERSIDADE PROCEDERÁ À MODERNIZAÇÃO DAS SUAS METODOLOGIAS DE ENSINO E AVALIAÇÃO, VALORIZARÁ A COMPONENTE PEDAGÓGICA DO TRABALHO DOS SEUS ACADÉMICOS E CONDICIONARÁ OS SEUS APOIOS À INVESTIGAÇÃO A REGRAS EXIGENTES, NOMEADAMENTE AO NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO E OBJECTIVOS DOS SEUS CENTROS DE INVESTIGAÇÃO.**

Medidas concretas:

#### Medida 8.1

A Universidade criará o Centro de Desenvolvimento Académico (CDA) como dispositivo fundamental de modernização das suas metodologias no âmbito da formação e da investigação.

*O CDA será alvo de regulamentação própria e esta, tal como a sua constituição, será alvo da apreciação da Comissão Académica do Senado. Centrada na elaboração de planos de formação de desenvolvimento académico na sua vertente científica e pedagógica, este centro operará em estreita colaboração com os Centros de Competência e os Colégios. Realizará, também, acções de formação profissional e de actualização de conhecimentos e participará em acções no âmbito da formação contínua e da formação ao longo da vida.*

### **Medida 8.2**

A Universidade apoiará novos projectos de formação no âmbito da formação à distância.

*A Universidade apoiará projectos de formação nas áreas do e-learning, do b-learning e de educação permanente. Daremos preferência a projectos que envolvam entidades com reconhecida competência nesta área, quer nacionais, quer estrangeiras.*

### **Medida 8.3**

A Universidade instituirá de um Prémio Anual de Docência.

*À semelhança de outras universidades europeias, a Universidade criará o Prémio Anual de Docência que visa reconhecer o mérito de metodologias e projectos de ensino inovadores que contribuam para aprendizagens significativas. Este prémio será atribuído a um docente de cada Centro de Competências.*

### **Medida 8.4**

A Universidade incentivará as iniciativas de mobilidade (ERASMUS, Unamuno, CPLP, Mundus, entre outros) de docentes.

*No contexto da globalização da formação, a implementação de programas de mobilidade do corpo docente tem-se revelado difícil. No entanto, esta é uma área da maior importância para a concretização de objectivos como o da internacionalização. Assim, a Universidade procurará explorar com mais eficácia programas de mobilidade como os acima referidos e criar os dispositivos e condições que facilitem esta mobilidade, quer ao nível individual quer, sobretudo, ao nível dos Centros de Competência envolvidos. Será dada preferência a programas que envolvam entidades parceiras ou que possam conduzir à realização de parcerias efectivas que contribuam de forma clara para o esforço de internacionalização e modernização da Universidade.*

### **Medida 8.5**

A Universidade apoiará a criação e consolidação dos seus Centros de Investigação.

*A Universidade continuará a apoiar os seus Centros de Investigação e a incentivar a criação de outros, mas fixará um conjunto de regras e objectivos que deverão ser preenchidos para que tal apoio ocorra. Estes apoios estarão especialmente condicionadas à existência de uma definição clara e rigorosa de objectivos estratégicos, a áreas de investigação directamente ligadas aos programas de formação avançada da Universidade, a regras internas que estimulem a*

*produtividade dos seus membros mais activos e a regras internas que facilitem e apoiem a colaboração multidisciplinar.*

#### **Medida 8.6**

A Universidade incentivará o lançamento de Projectos ao abrigo do artigo 50º dos Estatutos.

*A figura Projectos dos nossos estatutos, usada no caso da Medicina, introduz na nossa organização uma flexibilidade apreciável que pretendemos explorar através desta medida. Será dada preferência a projectos apresentados por equipas que, numa área específica do conhecimento, proponham o lançamento de acções de investigação ou de prestação de serviços à comunidade conjuntamente com programas de formação abertos a novos públicos nos termos do Objectivo 1. Será dada preferência também, a projectos apresentados por equipas pluridisciplinares centrados em programas de formação específicos abertos aos novos públicos ou que tenham como objectivo a prestação de serviços em áreas onde essa pluridisciplinaridade seja um requisito ou uma mais-valia.*





## IV – Conclusão

Após uma análise cuidada e abrangente da dinâmica do Ensino Superior, nas suas vertentes académica, política, geográfica e institucional, o plano estratégico aqui apresentado estabelece um caminho para o desenvolvimento da Universidade da Madeira. As linhas estratégicas escolhidas coadunam-se com a natureza da Universidade da Madeira, enquanto *“teaching university”*, e delas salientamos a importância:

- da procura de novos públicos e da reforma da oferta formativa;
- do reforço da internacionalização em todas as actividades;
- da melhoria da quantidade e qualidade dos serviços de apoio aos docentes e aos estudantes;
- da necessidade de uma organização e gestão mais racionais.

Alguns dos objectivos e das medidas podem parecer mais ousados, mas é nossa convicção de que este Plano Estratégico apoiará a concretização de uma Universidade que deseja ser uma referência pelo seu espírito inovador e pela capacidade de responder aos novos desafios.