

**UNIVERSIDADE DA MADEIRA**  
**(UMa)**

**PLANO DE ATIVIDADES**  
**PARA 2017**

**31 de maio de 2017**

## ÍNDICE

1. A situação atual da UMA / Enquadramento	03
2. Linhas de orientação e objetivos	06
Eixo estratégico 1 - Ensino, oferta formativa e apoio aos alunos	08
Eixo estratégico 2 - Investigação e valorização do conhecimento, internacionalização e desenvolvimento da RAM	13
Eixo estratégico 3 - Governação, comunicação e qualidade, sustentabilidade financeira e recursos humanos e físicos	17
3. Atividades previstas para 2017	21

O atual Reitor apresentou o seu programa de candidatura a 14 de fevereiro de 2017, defendeu-o, em audição pública, a 20 de fevereiro, e o mesmo foi sufragado pelo Conselho Geral a 6 de março<sup>1</sup>. Assim, surge natural que o plano de atividades para 2017 decorra do programa de candidatura apresentado, como é proposto aqui.

No que se segue, começar-se-á por caracterizar, de forma muito sintética<sup>2</sup>, a situação atual, após o que se enunciará os principais objetivos e medidas propostas em cada um dos eixos estratégicos.

## **1. A situação atual da UMa / Enquadramento**

A situação e desenvolvimento da Universidade continua a estar fortemente condicionada por razões de natureza financeira.

Como é conhecido, a situação financeira tem vindo a degradar-se ao longo dos últimos anos, fruto das consequências da crise económica que o País atravessou, manifestando-se, desde logo, através de sucessivos cortes orçamentais, acompanhados de uma quebra acentuada do número de alunos, com reflexos nas receitas próprias, decorrentes da diminuição das propinas cobradas.

Muito sucintamente, e comparando dois anos sem reduções salariais, a Dotação do Orçamento de Estado da Universidade da Madeira (excluindo os Serviços de Ação Social) passou de cerca de 12.770.000€ em 2010 para cerca de 11.050.000€ em 2017. Ou seja, houve uma redução de mais de 1.700.000€, correspondendo a 13,5% da dotação.

Em julho de 2016 foi assinado um contrato entre o Governo e as Universidades Públicas Portuguesas, em que se garante uma estabilidade nas Dotações do Orçamento do Estado, assegurando-se que, ao longo da legislatura, as mesmas não serão inferiores às de 2016, bem como que os orçamentos das Universidades Públicas não estarão sujeitos a cativações<sup>3</sup>. No entanto, não houve qualquer reforço das transferências de verbas para as Instituições de Ensino Superior, para além das decorrentes de atualizações salariais e de algumas medidas legislativas com impactos financeiros na atividade das universidades.

---

<sup>1</sup> Tendo a nova equipa reitoral tomado posse a 8 de maio de 2017.

<sup>2</sup> Para uma análise mais detalhada e aprofundada consulte-se o referido programa de candidatura.

<sup>3</sup> Da parte das universidades foi assumido o compromisso de não solicitar qualquer reforço orçamental, gerindo as eventuais situações de desequilíbrio financeiro no quadro de um mecanismo de entajada e coesão entre as universidades.

Paralelamente, no mesmo período, registou-se uma quebra do número de alunos da UMa, que só neste ano letivo se começou a inverter. Esta diminuição é em grande parte explicada por uma enorme redução do número de trabalhadores estudantes. Como se mostra nos quadros a seguir<sup>4</sup>, de 2010/11 para 2016/17 há uma redução de 612 alunos (correspondendo a uma quebra de 17,9%) e de 337 trabalhadores estudantes (correspondendo a uma quebra de 61,7%) .

**Número de alunos matriculados (Total sem externos, nem Erasmus)**

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
1º Ciclo + preparatórios Medicina	2469	2382	2198	2133	2062	2008	1936
2º Ciclo	654	671	580	601	598	520	623
3º Ciclo	50	72	68	88	46	44	63
CET / CTeSP	168	158	144	116	50	76	127
<b>Total parcial</b>	<b>3 341</b>	<b>3 283</b>	<b>2 990</b>	<b>2 938</b>	<b>2 756</b>	<b>2 648</b>	<b>2 749</b>
<b>% de variação (reduções a vermelho)</b>		<b>-1,7%</b>	<b>-8,9%</b>	<b>-1,7%</b>	<b>-6,2%</b>	<b>-3,9%</b>	<b>3,8%</b>
Diploma de Estudos Avançados	35	36	30	26	22	23	30
Pós-Graduação (Bolonha)	10	19	31	0	7	25	19
Pós-licenciatura de especialização	24	24	13	0	0	0	0
<b>Total parcial</b>	<b>69</b>	<b>79</b>	<b>74</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>48</b>	<b>49</b>
<b>Total</b>	<b>3 410</b>	<b>3 362</b>	<b>3 064</b>	<b>2 964</b>	<b>2 785</b>	<b>2 696</b>	<b>2 798</b>
<b>% de variação</b>	<b>-</b>	<b>-1,4%</b>	<b>-8,9%</b>	<b>-3,3%</b>	<b>-6,0%</b>	<b>-3,2%</b>	<b>3,8%</b>

A quebra do número de trabalhadores-estudantes tem lugar a partir de<sup>5</sup> 2011/12, quer em valor absoluto quer em termos relativos, passando de 586 ( $\approx 17,4\%$  dos inscritos), em 2011/12, para 209 em 2016/17 ( $7,5\%$  dos inscritos).

<sup>4</sup> Nestes quadros considera-se apenas estudantes em ciclos de estudos com pelo menos 60 ECTS e exclui-se os alunos externos e os estudantes recebidos em Erasmus ou outros regimes de mobilidade. Por outro lado, uma vez que ainda não são conhecidos os resultados finais relativos aos números de alunos de 2016/17, para fins comparativos, optou-se por referir os dados relativos a 31 de dezembro de cada ano (dados reportados ao RAIDES - Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior).

<sup>5</sup> Refira-se que esta redução do número de trabalhadores estudantes tem sido acompanhada do aumento do número de Bolseiros da Ação Social, que passaram de cerca de 29% dos inscritos em 2011/12 para cerca de 40% em 2016/17.

<b>Estudantes com o estatuto de Trabalhador-Estudante</b>	<b>2010/11</b>	<b>2011/12</b>	<b>2012/13</b>	<b>2013/14</b>	<b>2014/15</b>	<b>2015/16</b>	<b>2016/17</b>
1º Ciclo + preparatórios Medicina	417	445	320	219	188	169	165
2º Ciclo	101	118	84	52	46	38	28
3º Ciclo	1	2		1	1	2	
CET / CTeSP	26	19	18	18	5	6	13
Diploma de Estudos Avançados							
Pós-Graduação (Bolonha)	1	2	4		2	5	3
Pós-licenciatura de especialização							
<b>Total parcial</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>546</b>	<b>586</b>	<b>426</b>	<b>290</b>	<b>242</b>	<b>220</b>	<b>209</b>
Número de estudantes matriculados	3 410	3 362	3 064	2 964	2 785	2 680	2 798
<b>% de Trabalhadores-Estudantes</b>	<b>16,0%</b>	<b>17,4%</b>	<b>13,9%</b>	<b>9,8%</b>	<b>8,7%</b>	<b>8,2%</b>	<b>7,5%</b>

Em conjunto, só das reduções das dotações do Orçamento de Estado e das propinas dos alunos, podemos estimar uma quebra de receitas superior a 2.250.000€ face a 2010 (e isto relativamente a um orçamento global da ordem dos 17.800.000€ em 2010).

Neste contexto, fortemente adverso, de quebra de receitas, foi ainda necessário efetuar investimentos considerados inadiáveis, mesmo que aquém do desejável, investimentos que terão de prosseguir, quer em infraestruturas e na substituição de equipamentos essenciais, quer na contratação de recursos humanos mínimos necessários para garantir a capacidade de resposta dos serviços, a acreditação dos ciclos de estudos e a oferta dos novos cursos técnicos superiores profissionais (os chamados CTeSP), considerados fundamentais para a Região pelos Governos Regional e Nacional.

Por outro lado, as Universidades dos Açores e da Madeira têm se deparado também com dificuldades no acesso a alguns fundos comunitários nacionais, disponibilizados no âmbito dos programas operacionais em vigor.

A título ilustrativo, a UMa não tem acesso aos programas para apoio à internacionalização do ensino, ao contrário da generalidade das Instituições do Ensino Superior (IES) do Continente, e isto apesar de a questão da promoção da Universidade para a atração de estudantes internacionais ser tão crítica para a UMa como para as outras universidades, e de as verbas que exige terem um muito maior impacto na UMa dada a exiguidade do seu orçamento.

A UMa não tem igualmente acesso a alguns programas para a dinamização do ensino superior técnico e profissional, nomeadamente para aquisição de equipamentos para os CTeSP, assim como não teve acesso, por exemplo, aos estímulos para a criação de uma rede de "Cidades e Regiões com Conhecimento" publicitado pelo MCTES em fevereiro de 2016, no âmbito do "Programa de Modernização e Valorização dos Institutos Politécnicos".

Espera-se que esta situação possa ser alterada, chamando-se a atenção, a propósito, de que no âmbito do já referido acordo entre o Governo e as Universidades Públicas Portuguesas, existe o compromisso de criação de "Fundos de apoio para o desenvolvimento de territórios do interior, regiões de baixa densidade demográfica e Regiões Autónomas, orientados para as universidades, visando o financiamento, designadamente através do Portugal 2020, de programas de desenvolvimento tecnológico e de I&DI, designadamente em cooperação com empresas ou outros agentes interessados".

## **2. Linhas de orientação e objetivos**

A sustentabilidade e afirmação da Universidade da Madeira assentam em duas vertentes fundamentais: a sua internacionalização e a capacidade de se constituir como um dos motores do desenvolvimento cultural, social e económico da Região Autónoma da Madeira (RAM).

Como principais condicionantes da UMa, tem-se a sua situação insular e ultraperiférica<sup>6</sup>, e a sua pequena dimensão, em termos de número de alunos, com influência imediata no seu financiamento e, consequentemente, no reduzido número de docentes e funcionários.

A UMa tem de ser capaz de ultrapassar estas dificuldades, transformando-as, sempre que possível, em desafios e oportunidades.

Assim, a par de continuar a pugnar por uma fórmula de financiamento que contemple os maiores custos de formação dos seus estudantes e demais dificuldades acrescidas das regiões ultraperiféricas (Madeira e Açores), a UMa deverá procurar afirmar-se, no todo nacional e internacionalmente, tirando também partido, precisamente, do seu posicionamento na ilha da Madeira, para aumentar a

---

<sup>6</sup> Com reflexos, desde logo, nos custos envolvidos em eventuais parcerias com universidades portuguesas com vista à diversificação da oferta formativa, uma vez que aquelas se encontram a mais de 900 km de distância.

cooperação na investigação e na formação e a atração de alunos, e para promover a mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente.

Dada a sua situação financeira, a par de ganhos de eficiência e redução de custos, decorrentes da simplificação de processos administrativos, em curso, é indispensável que a UMa aumente as suas receitas, crescendo em número de alunos, aumentando os ganhos decorrentes dos projetos e prestações de serviço e procurando fontes alternativas de receitas, ao nível do mecenato, como no âmbito da parceria com o Banco Santander, e outras.

Em particular, dado o peso que as propinas e emolumentos têm nas receitas próprias da Universidade (representando cerca de 80% destas), é essencial que a UMa continue a alargar a sua oferta formativa e a aumentar o número dos seus estudantes, captando mais alunos, não só da Região, mas também do exterior e, nomeadamente, estudantes internacionais.

É igualmente fundamental que a UMa possa aceder aos vários programas operacionais e que possa tirar partido dos anunciados apoios às universidades, em geral, e às universidades situadas nos territórios do interior, regiões de baixa densidade demográfica e Regiões Autónomas, em particular.

A conclusão da implementação do sistema interno de garantia da qualidade e sua melhoria contínua, e o incremento da investigação e da participação dos docentes em Centros avaliados positivamente pela FCT (Fundação para a Ciência e Tecnologia) representam outras duas linhas de orientação essenciais.

E é fundamental que a Universidade encontre meios para poder efetuar a manutenção das suas infraestruturas e substituição de equipamentos essenciais, a par da procura de alargamento e otimização do espaço disponível para as atividades de formação e investigação.

Para efeitos de exposição das ações a desenvolver e dos objetivos a alcançar, integraremos as seguintes vertentes fundamentais da atividade da Instituição:

1. Oferta formativa;
2. Apoio aos alunos;
3. Investigação;
4. Internacionalização;
5. Desenvolvimento económico da RAM e interação com a sociedade;
6. Sustentabilidade financeira e recursos humanos e físicos da Universidade;

## 7. Governação, comunicação e qualidade,

em, apenas, três grandes eixos estratégicos (EE):

1. Ensino, oferta formativa e apoio aos alunos;
2. Investigação e valorização do conhecimento, internacionalização e desenvolvimento da RAM;
3. Governação, comunicação e qualidade, sustentabilidade financeira e recursos humanos e físicos.

Segue-se uma descrição das medidas e objetivos que se pretende desenvolver no âmbito destes eixos estratégicos, após o que se estabelecerá, na forma de uma tabela, a decomposição sintética de cada eixo nos principais objetivos operacionais e correspondentes ações a efetuar neste ano de 2017. Naturalmente, estes eixos interligam-se, pelo que algumas das medidas analisadas no âmbito de um certo eixo poderão igualmente ser relevantes e ter impacto noutros eixos.

### **Eixo estratégico 1 - Ensino, oferta formativa e apoio aos alunos**

- Início do ano/semestre letivo

Em todos os anos, a criação de condições para que os semestres letivos se iniciem adequada e atempadamente (efetuando as contratações dos docentes que sejam necessárias, elaborando os horários, etc.) constitui uma prioridade máxima.

- Acreditação dos cursos da UMa, de 1.º, 2.º e 3.º ciclos

A acreditação e consolidação das atuais licenciaturas, mestrados e doutoramentos da UMa continuará a ser uma prioridade fundamental.

A acreditação pela Agência de Acreditação e Avaliação do Ensino Superior (A3ES) dos ciclos de estudos referentes de grau envolve múltiplas ações e tarefas, que vão desde a elaboração dos relatórios de autoavaliação, visitas das comissões de avaliação externa (CAE), pronúncias aos seus relatórios preliminares e respostas a solicitações externas, à monitorização da satisfação dos requisitos impostos pelas CAE e elaboração dos respetivos relatórios de *follow-up*.

De entre as recomendações das CAE, as mais tipificadas têm a ver com a necessidade de reforçar o corpo docente, incrementar a investigação, fomentar a mobilidade de docentes e de estudantes, desenvolver e alargar as parcerias nacionais e internacionais, reformular planos curriculares, reforçar o acervo bibliográfico, satisfazer requisitos laboratoriais, manter o *site* da UMa atualizado e operacionalizar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade, entre outras.



Embora se tenha melhorado no apoio à elaboração dos relatórios de autoavaliação e à realização das visitas externas, tem de se continuar a trabalhar no sentido de se criar mecanismos de suporte a estes processos de avaliação que os permitam tornar tarefas relativamente rotineiras.

- Monitorização e reformulação dos planos de estudos e dos conteúdos das unidades curriculares

Deve existir uma preocupação constante de monitorização dos planos de estudos e dos conteúdos ensinados, de modo a que estes se encontrem atualizados face às evoluções científicas e tecnológicas que vão ocorrendo, e que tenham em conta as boas práticas internacionais. Essas eventuais necessárias atualizações tanto podem ocorrer decorrentes da própria autoavaliação dos cursos, como de recomendações das CAE.

No entanto, é necessário ter em conta que as alterações de planos curriculares são sempre complexas, pelos impactos que têm nos alunos já no sistema e eventualmente também noutros ciclos de estudos partilhando unidades curriculares com o ciclo de estudos em alteração, pelo que têm de ser preparadas atempadamente e com o maior cuidado.

- Revisão e alargamento da oferta formativa de cursos com pelo menos 60 ECTS<sup>7</sup>

Embora tenha de existir necessariamente uma estabilidade nos cursos conferentes de grau que são oferecidos, decorrente, nomeadamente, dos recursos humanos altamente qualificados que exigem, a Universidade e as suas unidades orgânicas devem estar atentas à procura dos seus cursos e às novas necessidades de formação, com vista a tentar adequar e alargar a sua oferta formativa, tendo em conta essa procura e os recursos docentes disponíveis.

Nos últimos dois anos, a UMa iniciou quatro cursos técnicos superiores profissionais, um mestrado em Design dos Espaços, duas pós-graduações na área da Gestão, em parceria com o ISCTE, e um doutoramento na área das Humanidades, em parceria com as Universidades dos Açores, de La Laguna e de Las Palmas de Gran Canaria. No próximo ano letivo iniciar-se-á o mestrado em Design de Media Interativos.

A UMa deverá diligenciar no sentido de alargar a formação avançada que disponibiliza, através da criação de novos doutoramentos, mestrados ou pós-graduações, recorrendo a parcerias sempre que adequado e viável.

Paralelamente, é importante captar um conjunto muito significativo de estudantes que atualmente terminam o ensino secundário sem prosseguir estudos superiores. Para esse fim, a UMa deverá aumentar e diversificar a oferta de cursos técnicos superiores profissionais, dando

---

<sup>7</sup> Ciclos de estudos com pelo menos um ano de duração, correspondendo a cursos conferentes de grau, cursos técnicos superiores profissionais e pós-graduações.

resposta a necessidades das empresas e da Região, e procurando captar os estudantes que pretendem uma formação mais diretamente direcionada para as necessidades imediatas do mercado de trabalho da RAM.

No campo do alargamento da oferta formativa, sendo o Turismo a principal atividade económica da Madeira, nos próximos anos deverão ser criados ciclos de estudos na área, ao longo de todo o espectro formativo de índole superior, para além do já existente mestrado em Ecoturismo e dos cursos breves para Executivos.

Dever-se-á, igualmente, prosseguir os contactos com o Serviço de Saúde da RAM (SESARAM) e com a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa com vista à lecionação futura do 3.º ano do curso de Medicina na Madeira, iniciando negociações com a Tutela no sentido de viabilizar tal extensão no quadro de um contrato de desenvolvimento plurianual, que se espera poder estabelecer com a mesma.

Ainda no que respeita aos 1.º ciclos de estudos deverá ser equacionada a manutenção, ou não, da abertura de licenciaturas em regime pós-laboral, devido à diminuta procura que têm tido.

- Língua de lecionação

Para além dos aspetos ligados à qualidade e divulgação da oferta formativa, a língua de lecionação dos ciclos de estudos é uma questão fundamental no âmbito da captação de estudantes internacionais, pondo-se a questão de os lecionar em português ou em inglês<sup>8</sup>.

A decisão não tem de ser igual para todos os ciclos de estudos e depende do tipo de curso, da capacidade de lecionar em língua estrangeira com os recursos existentes, bem como da definição do público-alvo. Em particular, deverá ser equacionado passar a lecionar ciclos de estudos integralmente em inglês em áreas em que exista procura de estudantes internacionais falantes da língua inglesa, a par de uma reduzida procura por parte de estudantes nacionais.

A concretização do protocolo com a Província do *Free-State*, da África do Sul, em curso, será uma forma de efetuar a transição da lecionação para inglês de cursos de Engenharia e de Matemática, com ganhos quer na captação de estudantes internacionais, quer na captação de estudantes em mobilidade.

Mais ainda, julgamos que esse traço distintivo, que esses cursos passarão a possuir, será uma mais-valia para os próprios estudantes madeirenses e nacionais, num mundo cada vez mais

---

<sup>8</sup> Uma vez que, na generalidade dos casos, não existem condições que permitam sustentar a lecionação integral dos ciclos de estudos nas duas línguas, em simultâneo.

globalizado, e em áreas, como as das tecnologias e ciências, em que o inglês é já a língua universal.

Mas, naturalmente, tal transição deverá ser feita com cuidado, nomeadamente neste primeiro ano, mantendo algumas turmas lecionadas em português, sempre que viável, e efetuando os esclarecimentos das dúvidas dos estudantes, bem como os exames, em português. Igualmente se deverá garantir os apoios necessários aos docentes.

Simultaneamente, a UMa deve promover o ensino da língua e da cultura portuguesa para estrangeiros. Atualmente, a UMa já oferece duas unidades curriculares de português para estrangeiros, que são frequentadas por alunos em mobilidade ou inscritos em ciclos de estudos da UMa. Essa oferta deverá ser alargada, promovendo a existência de um "ano zero", ou de uma sua versão semestral intensiva, vocacionada para a aprendizagem da nossa língua e cultura, seja para facilitar a integração, na UMa e na Madeira, dos estudantes internacionais, seja para a captação de estudantes estrangeiros que vejam a aprendizagem e o domínio do Português também como uma mais-valia e pretendam prosseguir ciclos de estudos em português na UMa.

- Divulgação e promoção da oferta formativa

É de manter a publicidade nos meios de comunicação social da Região da nossa oferta formativa de 1.º e 2.º ciclos, bem como a publicitação da mesma no Guia do Estudante do Expresso e no Fórum Estudante.

É essencial continuar com as atividades de divulgação da ciência e de estabelecimento de contactos entre os jovens e a Universidade, através de cursos breves e de visitas de estudantes do ensino básico e secundário à UMa, bem como com a realização de sessões presenciais de promoção dos nossos cursos nas escolas secundárias e profissionais.

Paralelamente, deve-se analisar outras formas de divulgação, bem como tentar obter acesso a recursos financeiros que nos permitam efetuar uma promoção, em maior escala, regional, nacional e internacional, da Instituição e dos seus cursos. Deve-se, ainda, procurar estabelecer sinergias com outras entidades com impacto na divulgação nacional e internacional da RAM, como a APM (Associação de Promoção da Madeira) ou a SDM, tendo em vista utilizar as suas ações de promoção para a divulgação, também, da Universidade.

A revisão do *site* da UMa, em curso, permitirá igualmente melhorar a eficácia da nossa comunicação com o exterior.

- Apoios aos alunos e promoção do mérito, do emprego e do empreendedorismo

No que respeita ao apoio aos alunos, dever-se-á manter as medidas criadas no sentido de minimizar o abandono escolar por razões financeiras, tais como:

- a) a existência de um fundo de apoio de emergência, suportado pela UMa (atualmente com cerca de 40.000€ anuais), para pagamento do montante das propinas de estudantes com dificuldades, mas já não abrangidos pela bolsa da Ação Social;
- b) apoios suportados por empresas, na forma de *bolsas de empresas*, que financiam igualmente as propinas de alunos já não abrangidos pela bolsas da Ação Social, em função do seu mérito e das suas dificuldade financeiras;
- c) o apoio às bolsas de alimentação, de iniciativa da AAUMa, através do financiamento pela UMa de 10 bolsas em cada semestre;
- d) a possibilidade de regularização de dívidas à UMa em 36 prestações, nos termos legais possíveis;
- e) a possibilidade de pagamento das propinas em 10 prestações;
- f) a possibilidade de os alunos de 2.º e 3.º ciclos a que só falte a dissertação/tese/trabalho e relatório de projeto, possam pagar apenas 1/10 da propina anual por cada mês de que necessitem para a concluir, até um máximo de 5 meses (pagando a partir daí a propina anual integral).

Deverão igualmente ser monitorizados os atrasos no pagamento de prestações das propinas, os quais, em geral, constituem um sinal de um potencial abandono em curso, de modo a tentar intervir a tempo, detetando as suas causas e procurando evitá-lo.

Para além dos apoios de carácter financeiro, é importante promover ou continuar a promover:

- ações com vista à integração dos novos alunos, como a receção oficial a cargo da Pró-Reitora para a Qualidade, ou o programa de "Tutoria por pares" promovido pelo Serviço de Consulta Psicológica, a par de outras iniciativas promovidas pela AAUMa com apoio da Tutela;
- cursos com vista a proporcionar condições para o sucesso de candidaturas à UMa, como os cursos de preparação para maiores de 23 anos, ou cursos de preparação para a realização de provas específicas por parte dos alunos a frequentar CTeSP que queiram prosseguir estudos de licenciatura;
- iniciativas com vista à promoção do mérito, como a entrega, em cerimónia pública, de *diplomas de mérito* aos melhores alunos de cada curso, conjuntamente com a possibilidade de frequência gratuita de ações de formação, patrocinadas pelo Banco Santander Totta;

- ações com vista ao fomento do empreendedorismo, em estreita colaboração com a *Startup Madeira*, bem como de apoio ao emprego.

É ainda muito importante melhorar a ligação aos nossos antigos alunos, quer monitorizando o seu percurso profissional, quer identificando e procurando dar resposta às suas necessidades de formação complementar.

No domínio da empregabilidade e monitorização do emprego, há a realçar o trabalho do Observatório de Emprego e Formação Profissional (OEFPP), que todos os anos produz um relatório com a informação sobre os dados do emprego dos diplomados da UMa, por curso e globalmente, e a análise do seu impacto no contexto do desemprego na RAM e do desemprego global dos diplomados com formação superior (oriundos da UMa ou de outras instituições de ensino superior). O OEFPP é ainda responsável pela realização anual do fórum da empregabilidade, iniciativa em que o número de empresas participantes tem vindo a crescer. Estas ações devem prosseguir em 2017.

Ainda neste importante domínio do apoio à procura de emprego, realce-se também a parceria com o Centro de Emprego, que permitiu criar, em 2016, um Polo de Emprego na UMa (localizado no Campus da Penteada), que se pretende manter.

## **Eixo estratégico 2 - Investigação e valorização do conhecimento, internacionalização e desenvolvimento da RAM**

- **Investigação**

A criação do conhecimento, a sua transmissão aos estudantes e o envolvimento destes em atividades de investigação, a par da divulgação da ciência e da sua disseminação pelo tecido empresarial constituem tarefas essenciais das Instituições de Ensino Superior.

Houve 87 doutorados da Universidade da Madeira integrados em unidades de investigação submetidas à 1.ª fase da avaliação da FCT de 2013, o que corresponde a cerca de 50% dos docentes de carreira ou convidados a tempo integral da UMa. É importante incrementar a atividade de investigação dos docentes, aumentando a sua participação em unidades de investigação reconhecidas e avaliadas positivamente pela FCT, bem como a sua produção científica, nomeadamente em termos de publicações sujeitas a arbitragem internacional e em revistas científicas indexadas.

Para além do apoio que se deve procurar continuar a dar aos centros que já são excelentes ou muito bons, deve-se diligenciar no sentido de melhorar a investigação e reforçar a massa crítica existente noutras áreas, de modo a criar mais centros bons, muito bons e excelentes.

Em 2016, foi aprovado o regulamento que rege a constituição e funcionamento das unidades de investigação e prestação de serviço, de natureza continuada, da UMa, dando, assim, cumprimento ao estabelecido no artigo 50.º dos Estatutos da Universidade da Madeira. Para além das unidades de I&D e dos seus polos reconhecidos pela FCT, a UMa dispõe de outros centros e grupos de investigação que têm desenvolvido atividades científicas e culturais de relevo e, em alguns casos, com forte impacto na Região. Espera-se que tal regulamento permita enquadrar e caracterizar melhor essas estruturas de investigação, ajudando a dinamizar, ainda mais, a sua atividade, o que será uma tarefa a desenvolver ao longo de 2017.

Tem-se registado um esforço apreciável de vários dos nossos docentes no sentido de apresentar candidaturas de projetos de investigação. A título ilustrativo, pode referir-se que as candidaturas submetidas ao POMAC 2014-2020 suplantaram, em muito, as submetidas ao PCTMAC 2007-2013, tendo o orçamento envolvido nessas candidaturas mais que triplicado, e acabando a UMa por ter onze projetos POMAC 2014-2020 aprovados, enquanto as Universidades dos Açores e de La Laguna tiveram nove, cada uma, e a Universidade de Las Palmas de Gran Canaria teve dezanove.

É importante que se mantenha este empenhamento na criação de projetos, devendo procurar-se criar sinergias, aglutinando, sempre que possível, projetos sobre os mesmos tópicos, como forma de aumentar as suas probabilidades de sucesso, assim como deve existir uma preocupação de elaborar os projetos de forma a maximizar as mais-valias para a Universidade.

Deve-se diligenciar no sentido de melhorar a divulgação das aberturas de candidaturas e o apoio à elaboração das propostas de projetos, bem como o acompanhamento da sua execução.

No que concerne à implementação das diretivas nacionais e europeias relativas ao *open access*, já foi aprovado o *Regulamento Interno de Depósito e Acesso de Documentos Científicos*, que segue essas diretivas.

No que respeita às prestações de serviço, como forma de as incentivar, foi aprovado, em 2015, um novo regulamento que reduziu os respetivos *overheads* de 40% para 20%, e que permite a gestão e utilização do remanescente das receitas (uma vez deduzidos os respetivos custos), pelo coordenador da equipa, para fins ligados à atividade universitária.

- Internacionalização

A internacionalização desenvolve-se quer ao nível do ensino, quer ao nível da investigação, quer ao nível institucional.

Ao nível do ensino, os principais indicadores têm a ver com o número de estudantes envolvidos em programas de mobilidade internacional e o número de estudantes internacionais, o que passa pela qualidade da oferta formativa e pela melhoria da sua divulgação, pela língua de lecionação e pelo apoio aos alunos estrangeiros.

A questão da língua em que os ciclos de estudos são lecionados já foi abordada. Por sua vez, embora já haja alguma experiência no apoio a alunos em programas de mobilidade Erasmus, será conveniente criar uma estrutura inteiramente dedicada à captação e apoio aos estudantes internacionais.

Por outro lado, no que respeita à possibilidade de saída, em programas de mobilidade Erasmus, de alunos, docentes e funcionários não docentes da UMa, com a aprovação do consórcio OCEAN<sup>9</sup>, o número de bolsas para candidaturas Erasmus de que a UMa dispõe, para 2017/18, quase que duplica para alunos, triplica para docentes e sextuplica para funcionários não docentes, em relação a 2016/17.

No que concerne à internacionalização ao nível da investigação e atividades conexas, para além da cooperação ao nível da elaboração de artigos, participação em projetos e redes internacionais, é de continuar a incentivar a realização de escolas de verão e de reuniões científicas na RAM, tirando partido da conhecida atração do destino Madeira, devido aos seus impactos positivos na investigação e formação avançada e na própria economia da Região.

A nível institucional, a Universidade deve manter-se como membro das associações e redes de instituições de ensino superior de que faz parte, assim como deve procurar aprofundar e alargar as colaborações e protocolos com outras universidades.

O espaço da Macaronésia desempenha um papel particular no posicionamento internacional da Instituição, devendo tentar reforçar-se a importância e impacto desse espaço, quer em Portugal e Espanha, quer a nível Europeu, bem como as relações institucionais já existentes ao mais alto nível, e continuar a promover a mobilidade e a investigação e participação em projetos conjuntos, bem ações de formação avançada<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Consórcio Erasmus+ entre a Universidade da Madeira, a Universidade do Porto e a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, de que a UMa é líder.

<sup>10</sup> Como se referiu atrás, já existe um doutoramento conjunto, em parceria com as Universidades dos Açores, de La Laguna e de Las Palmas de Gran Canaria, acreditado pela A3ES.

Refira-se, a propósito, que está prevista uma reunião dos Reitores das Universidades da Macaronésia, em Las Palmas de Gran Canaria, em julho próximo, e uma reunião das equipas reitorais das Universidades dos Açores e da Madeira, em outubro, no Funchal, e que já está programada a realização no Funchal de uma reunião do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), em junho, e do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), em outubro.

- Impacto na Região

O principal impacto da UMa na Região decorre da sua atividade formativa, com reflexos ao nível social e na preparação dos jovens e dos cidadãos, em geral, para enfrentar os desafios de uma sociedade fundamentalmente assente no conhecimento. Mas a importância da UMa no desenvolvimento da Região vai para além disso, tendo progressivamente maior impacto direto na sua atividade económica e na vida cultural da Madeira e do Funchal, em particular.

Para efeitos da transferência de conhecimento para a sociedade, é fundamental a colaboração estreita que se tem mantido não só com a generalidade dos laboratórios regionais e outros organismos públicos dedicados à investigação, desenvolvimento e inovação, mas também com as empresas, clubes desportivos, ordens profissionais e demais entidades com impacto na Região. A este respeito realce-se, também, o diálogo e cooperação que a UMa tem mantido com a ACIF-CCIM e que já se materializou num protocolo entre as duas instituições, em 2015, e com a participação em projetos conjuntos.

Deve-se continuar a promover essa transferência de conhecimento, seja no âmbito de atividades de investigação aplicada, em ligação com empresas e outras entidades, através de projetos conjuntos, seja no quadro de prestação de serviços, ou mesmo no âmbito de estágios de alunos da UMa.

É igualmente de manter a participação da UMa na Expomadeira, não só pela divulgação que permite efetuar da oferta formativa da UMa e da sua atividade de investigação, mas também pela ligação da UMa à atividade empresarial da RAM que envolve e simboliza.

Atendendo a que o Turismo é a principal atividade económica da Região, o desenvolvimento dessa área na UMa reforçará o seu impacto na mesma. A criação na Universidade de um centro de referência internacional no estudo do fenómeno turístico, a par da oferta de formação na área, aos diversos níveis, e da valorização do trabalho de campo desenvolvido pelo Observatório do Turismo, procurando assegurar formas de financiamento extras que possibilitem o alargar da sua esfera de intervenção e o aumento do caudal de produção de informação, constitui um objetivo estratégico da Instituição.



Tendo sido criado o conceito de *laboratório colaborativo* e a possibilidade destes poderem desenvolver uma atuação abrangente e virem a ser alvo de financiamento próprio, deverá ser explorada a possibilidade de constituição destes laboratórios em áreas relevantes para a UMa e para a RAM, tais como o Turismo, a Saúde ou outras. Note-se que os *laboratórios colaborativos* podem envolver entidades tão diversas, como: unidades de investigação, instituições de ensino superior, instituições de interface e de transferência do conhecimento, empresas e associações empresariais, laboratórios do Estado, autarquias, unidades hospitalares e instituições de cultura, entre outras.

Por outro lado, a UMa é, cada vez mais, um elemento fulcral na dinamização da atividade cultural do Funchal e da Região.

No edifício do Colégio dos Jesuítas, é rara a semana onde não ocorrem eventos diversos, de carácter artístico, cultural ou científico, desde exposições a conferências, lançamento de livros, debates, etc., sendo consensual que o edifício do Colégio é já uma centralidade na atividade cultural do Funchal.

É fundamental que a realização de eventos e atividades culturais prossiga em 2017, pois constituem uma forma importante da UMa dar a conhecer a sua atividade e se assumir como uma entidade central na dinamização cultural e científica da Região.

As comemorações dos 600 anos do povoamento do Porto Santo e da Madeira será uma área que deverá assumir importância nos próximos anos e onde a Universidade, em si e através das suas unidades orgânicas e, nomeadamente, da Faculdade de Artes e Humanidades, e dos seus centros de investigação e ciclos de estudos e direcções de curso ligados à cultura, deverá procurar desempenhar um papel relevante.

### **Eixo estratégico 3 - Governação, comunicação e qualidade, sustentabilidade financeira e recursos humanos e físicos**

- Governação, comunicação, garantia da qualidade e avaliação institucional da UMa

A conclusão da implementação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade e sua avaliação e revisão constitui, no imediato, uma das principais tarefas da Universidade, juntamente com o processo da sua avaliação institucional pela A3ES.

É necessário consolidar o conjunto de indicadores que se pretende considerar para a análise, monitorização e planeamento das atividades da Instituição, e garantir que os seus valores são devidamente atualizados e disponibilizados.

É essencial que se simplifique e atualize os diversos regulamentos e procedimentos, se deem passos efetivos no sentido da agilização e desmaterialização dos processos, se reformule o sistema de comunicação interna e externa, melhorando a sua eficácia, se conclua a reformulação, em curso, do *site* da UMa, que constitui o canal privilegiado de divulgação da nossa informação, e se crie uma cultura de participação, transparência, prestação de contas, cooperação e garantia da qualidade e sua melhoria contínua.

O *site* da UMa tem estado a ser alvo de uma reformulação profunda em que, para além de aspetos funcionais e de design, se pretende a separação da informação que é importante disponibilizar externamente da que apenas interessa internamente, uma ação que se espera que ajude à valorização da imagem da Universidade e à renovação das suas estratégias de comunicação.

Um dos aspetos que tem atrasado a conclusão desta reformulação do *site*, tem a ver, também, com a atualização de toda a informação disponibilizada, uma tarefa indispensável na melhoria da qualidade e da imagem da Instituição. Ir-se-á aproveitar este trabalho para proceder à revisão e republicação dos vários regulamentos da UMa, de modo a conformá-los com as mudanças de designação de estruturas e entidades, e com as alterações estatutárias e legislativas, entretanto ocorridas

É importante melhorar a eficácia administrativa e o apoio aos docentes e investigadores, seja na área académica, seja na elaboração e execução de projetos. Em particular, na medida das possibilidades, deve procurar-se reforçar o apoio burocrático, administrativo e jurídico aos docentes em cargos de chefia, presidentes de unidades orgânicas, coordenadores de departamentos e centros de investigação, conselhos pedagógicos e diretores de curso.

Por outro lado, é imprescindível reforçar a delegação de poderes nas chefias intermédias, clarificar e publicitar as respetivas competências e os diversos procedimentos, bem como mudar os hábitos processuais e organizacionais dos diferentes intervenientes na vida académica, de modo a que os diferentes assuntos sejam tratados no nível adequado da hierarquia da Universidade, sem chegarem aos cargos de topo da mesma, salvo quando tal é essencial.

- Sustentabilidade financeira e recursos humanos e físicos

Mantém-se o objetivo de continuar a identificar itens de despesa fixa que possam ser reduzidos ou eliminados de forma a contribuir para uma redução estrutural de despesa para a Instituição.

Por outro lado, apostar-se-á na simplificação de processos administrativos, com o que se espera obter ganhos de eficiência e redução de custos.

Nos últimos anos tem sido possível cumprir o objetivo de submeter os relatórios de contas da UMa e do SASUMa, ao Tribunal de Contas, até ao fim do mês de abril, sem necessidade de requerer a prorrogação do prazo. Esse objetivo mantém-se para os próximos anos.

Dada a sua situação financeira, a par dos referidos ganhos de eficiência e redução de custos, é indispensável que a UMa aumente as suas receitas.

Em particular, devido ao peso que as propinas e emolumentos têm nas receitas próprias da Universidade, é essencial que a UMa continue a alargar a sua oferta formativa e a aumentar o número dos seus estudantes, captando mais alunos, não só da Região, mas também do exterior e, nomeadamente, estudantes internacionais.

É igualmente importante aumentar a receita dos projetos e dever-se-á acompanhar a boa execução destes de modo a garantir que as várias despesas efetuadas sejam elegíveis.

Continuar-se-á a procurar efetuar uma cobrança das dívidas à UMa, e a diligenciar no sentido de encontrar fontes alternativas de receitas, ao nível do mecenato e outras.

No que respeita ao reforço do corpo docente, em virtude da situação orçamental da UMa, tem-se seguido a política de apenas poderem ter lugar contratações de duração prolongada, em dedicação exclusiva ou tempo integral, em áreas em que o corpo docente esteja claramente abaixo do mínimo requerido para dar resposta ao serviço letivo a seu cargo e/ou para colmatar lacunas existentes que ponham em causa a acreditação de ciclos de estudos.

Essa política deverá ser prosseguida, devendo, contudo, proceder-se também a contratações para poder dar sequência a apostas estratégicas da UMa e em que há financiamento próprio para as viabilizar. Em particular, há que iniciar a contratação, ainda que criteriosa, de docentes de carreira para a Escola Superior de Tecnologia e Gestão, uma vez que esta unidade orgânica não tem, atualmente, qualquer docente de carreira, funcionando apenas com docentes contratados a tempo parcial e com a afetação, igualmente a tempo parcial, de docentes das faculdades.

No que concerne aos lugares de topo da carreira docente universitária (associados e catedráticos), dado o enorme défice existente na UMa, com uma percentagem face aos professores de carreira muito aquém do que é estabelecido no Estatuto da Carreira Docente Universitária, ir-se-á prosseguir com uma política de ocupação desses lugares, embora lenta, programando anualmente a abertura de vagas pelas faculdades, em função da situação de cada uma delas a esse respeito e do impacto orçamental dos concursos entretanto concluídos.

Em relação aos recursos humanos não docentes, pelas mesmas dificuldades financeiras, não

estão previstos aumentos dos lugares de chefia e ir-se-á apenas programar contratações em áreas em que a capacidade de resposta dos serviços esteja abaixo do mínimo, decorrente, por exemplo, de saídas, por reforma ou não, ou de baixas médicas prolongadas.

Deve-se reforçar as ações de formação para os funcionários e também para docentes, e proceder à avaliação atempada dos funcionários e dos docentes.

É indispensável proceder a investimentos inadiáveis a nível da conservação das infraestruturas e renovação dos equipamentos, que vão desde a aquisição de mais um novo equipamento de videoconferência e introdução de ar condicionado em algumas salas específicas, a melhorias na nossa Rede Wireless e outras obras fundamentais relativas ao funcionamento e manutenção do edifício principal da Universidade, na Penteada, e do edifício do Colégio dos Jesuítas, no Castanheiro. A Universidade terá de priorizar e calendarizar os investimentos necessários e de encontrar os mecanismos e recursos financeiros adequados à sua concretização.

Embora não seja fácil, a otimização e aumento do espaço útil para as atividades de formação e investigação é cada vez mais uma necessidade, devendo ser estudadas as alternativas possíveis.

Por outro lado, deve-se procurar melhorar as condições de trabalho e a qualidade de vida no local onde passamos a maior parte do nosso tempo, a Universidade. Em particular, neste domínio existem várias queixas do serviço alimentar prestado, nomeadamente no Restaurante Académico. Assim, irá equacionar-se mudar a localização do Restaurante Académico para a zona do "bar dos docentes", onde já esteve, e reformular o seu funcionamento.

A Universidade deverá estar, ainda, preparada para poder agir, em primeira instância, em alguns casos de emergência que exijam atuação a nível do suporte básico de vida e desfibrilhação automática externa, para o que irá desenvolver também as necessárias ações de formação técnica, com a participação, nomeadamente, da Escola Superior de Saúde, e em colaboração com o Serviço Regional de Proteção Civil.

Dentro das conhecidas limitações financeiras, continuar-se-á a fazer um esforço para manter as instalações da Universidade em bom estado, procurando que os alunos, docentes e funcionários se sintam bem nelas e tenham gosto em nelas estar e trabalhar. Em particular, manter-se-á a Universidade sempre aberta, incluindo à noite e aos fins de semana, para que os estudantes possam usufruir das suas instalações, sempre que precisem, para estudar.

Paralelamente, ir-se-á procurar tomar medidas no sentido de disciplinar o estacionamento à volta do edifício da Universidade na Penteada, bem como de identificar e punir os responsáveis por alguns atos de vandalismo que têm ocorrido.

### 3 – ATIVIDADES PREVISTAS PARA 2017

OBJETIVO OPERACIONAL		AÇÃO
EE1	Ensino, oferta formativa e apoio aos alunos	
OO1	Criação das condições para o início adequado e atempado dos semestres letivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efetuar as contratações docentes necessárias.</li> <li>Elaborar os horários atempadamente.</li> </ul>
OO2	Proceder à acreditação dos cursos pela A3ES.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar os relatórios de autoavaliação, acompanhar os processos de avaliação e preparar as visitas das comissões de avaliação externa que tenham lugar em 2017.</li> <li>Acompanhar os cursos que necessitam de dar cumprimento a recomendações feitas pela A3ES e elaborar os respetivos relatórios de <i>follow-up</i>.</li> </ul>
OO3	Monitorização e reformulação de unidades curriculares e de planos de estudos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorizar a adequação dos conteúdos das unidades curriculares e validação das respetivas fichas.</li> <li>Proceder às alterações aos planos de estudos que sejam essenciais para o bom funcionamento dos cursos e sua acreditação pela A3ES.</li> </ul>
OO4	Revisão e alargamento da oferta formativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciar o mestrado em Design de Media Interativos em 2017/18.</li> <li>Continuar a oferecer uma pós-graduação na área da Gestão, em parceria com o ISCTE, em 2017/18.</li> <li>Aumentar a oferta de CTeSP, iniciando em 2017/18 pelo menos alguns dos novos CTeSP que sejam aprovados, e mantendo os atualmente disponibilizados que continuem com procura por parte dos estudantes e das empresas.</li> <li>Equacionar a manutenção da oferta de licenciaturas em regime pós-laboral, dada a reduzida procura em 1.ª opção.</li> <li>Iniciar a lecionação em inglês dos ciclos de estudos em que ingressem estudantes internacionais oriundos do Free-State, nos termos do protocolado com aquela província do Estado da África do Sul.</li> <li>Propor a criação de uma licenciatura na área do Turismo.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudar a viabilidade de propor a criação de novos mestrados e/ou doutoramentos, eventualmente em parceria.</li> <li>• Encetar negociações com a Tutela, o SESARAM e a Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, com vista à criação das condições para a realização futura na UMa do 3.º ano do Mestrado Integrado em Medicina.</li> </ul>
OO5	Formação ao longo da vida e realização de ações e cursos breves de formação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosseguir com os cursos de preparação para os interessados em se candidatar ao concurso de acesso para maiores de 23 anos.</li> <li>• Procurar realizar cursos de preparação para a realização de provas específicas por parte dos alunos a frequentar CTeSP que pretendam prosseguir estudos de licenciatura na UMa.</li> <li>• Prosseguir com a realização pelo CDA (Centro de Desenvolvimento Académico) de cursos breves e outras ações com interesse para os docentes, funcionários, alunos e público em geral.</li> <li>• Manter a realização de cursos breves para Executivos em Gestão do Turismo.</li> </ul>
OO6	Divulgação e promoção da oferta formativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divulgar a UMa e a sua oferta formativa, na Região e no exterior, através da realização de vídeos promocionais, anúncios e outros meios adequados.</li> <li>• Divulgar a oferta dos cursos de 1.º ciclo e dos CTeSP através de sessões presenciais nas escolas secundárias e profissionais da Região, e promover visitas à Universidade de estudantes de graus de ensino não superior, bem como outras iniciativas de divulgação da Ciência e de atração dos alunos para prossecução dos seus estudos.</li> </ul>
OO7	Apoiar os alunos, reforçar a ligação aos antigos alunos, e promover o mérito, a empregabilidade e o empreendedorismo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter as seguintes medidas de apoio aos alunos: fundo de apoio de emergência, apoio às bolsas de alimentação, regularização de dívidas à UMa em 36 prestações, pagamento das propinas em 10 prestações, redução a 50% da propina dos estudantes a tempo parcial, redução das propinas a pagar pelos alunos de 2.º e 3.º ciclo a que só falte a dissertação e que a acabem num prazo de 5 meses.</li> <li>• Diligenciar no sentido de manter a oferta de bolsas de estudos de pagamento de propinas, patrocinadas por empresas.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorizar o pagamento das prestações de propinas, de modo a procurar intervir atempadamente em caso de atrasos e evitar possíveis abandonos.</li> <li>• Manter as iniciativas que visam a integração dos novos alunos, bem como promover o seu acompanhamento ao longo de todo o percurso académico.</li> <li>• Manter as iniciativas de promoção do mérito, nomeadamente através da atribuição de distinções e prémios aos melhores alunos.</li> <li>• Manter o fórum da empregabilidade e diligenciar para a manutenção na UMa do Polo de Emprego, por forma a apoiar os alunos na inserção no mercado de trabalho.</li> <li>• Reforçar a cooperação com a <i>Startup Madeira</i>, com vista ao fomento do empreendedorismo.</li> <li>• Melhorar a ligação aos antigos alunos, monitorizando o seu percurso profissional e identificando as suas necessidades de formação complementar.</li> </ul>
EE2	Investigação e valorização do conhecimento, internacionalização e desenvolvimento da RAM	
OO1	Incrementar a investigação e a participação dos docentes em unidades de investigação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o número de docentes da UMa integrados em unidades de investigação reconhecidas e avaliadas positivamente pela FCT.</li> <li>• Aumentar as publicações sujeitas a arbitragem internacional e em revistas científicas indexadas.</li> <li>• Enquadrar e caracterizar melhor as diversas estruturas e grupos de investigação existentes na UMa, procurando melhorar e apoiar as suas atividades científicas e culturais.</li> </ul>
OO2	Estimular as candidaturas a projetos, nacionais e internacionais, e as prestações de serviços, e incrementar o impacto da UMa na RAM, nomeadamente no âmbito da sua atividade económica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar a elaboração de candidaturas a projetos e a sua execução.</li> <li>• Divulgar a investigação feita na Universidade, facilitando a criação de sinergias com o exterior.</li> <li>• Manter, em 2017, a participação na Expomadeira.</li> <li>• Incentivar a ligação às empresas, a laboratórios regionais e outros organismos dedicados à investigação, desenvolvimento e inovação, através da realização de ações e candidaturas a projetos conjuntas, e/ou de prestações de serviço.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar na UMa um centro de referência internacional no estudo do fenómeno turístico, a par da dinamização do Observatório do Turismo e da oferta de formação na área.</li> <li>• Manter um diálogo permanente com o Governo Regional, bem como uma estreita cooperação com os restantes órgãos da governação regional e Câmaras Municipais e, em particular, com a Câmara da cidade que nos acolhe, o Funchal.</li> <li>• Estudar a possibilidade de constituição de <i>laboratórios colaborativos</i> em áreas relevantes para a UMa e para a RAM.</li> </ul>
OO3	Reforçar o impacto cultural da UMa na RAM e no Funchal, e a preservação do património.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter a realização de múltiplos eventos, de carácter artístico, cultural ou científico, nomeadamente no edifício do Colégio, promovendo a UMa como um elemento central na atividade cultural do Funchal.</li> <li>• Apoiar iniciativas de divulgação científica e de envolvimento dos estudantes nas atividades culturais e de investigação.</li> <li>• Estabelecer e manter parcerias com as escolas, museus e outras entidades ligadas à cultura.</li> <li>• Promover a participação da UMa nas comemorações dos 600 anos do povoamento do Porto Santo e da Madeira</li> <li>• Diligenciar no sentido da preservação do património cultural da Universidade.</li> </ul>
OO4	Promover a internacionalização.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter a UMa como membro das associações e redes de instituições de ensino superior de que faz parte, e aprofundar e alargar as colaborações e protocolos com outras universidades.</li> <li>• Reforçar as relações entre as universidades da Macaronésia ao nível da investigação, mobilidade e formação, e promover a relevância do espaço da Macaronésia, em Portugal e Espanha e a nível Europeu.</li> <li>• Estimular a participação do corpo docente em projetos de investigação e redes internacionais.</li> <li>• Promover a organização de conferências e encontros internacionais, e a realização de escolas de verão.</li> <li>• Estimular a participação em programas de mobilidade, de alunos, docentes e funcionários da UMa.</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter um <i>site</i> atualizado e proceder à divulgação da investigação da UMa e da sua oferta formativa, em língua portuguesa e inglesa.</li> <li>• Criar uma estrutura dedicada à captação e apoio aos estudantes internacionais.</li> <li>• Aumentar o numero de estudantes internacionais e de estudantes Erasmus recebidos.</li> <li>• Promover o ensino da língua e da cultura portuguesa para estrangeiros.</li> </ul>
EE3	Governança, comunicação e qualidade, sustentabilidade financeira e recursos humanos e físicos	
OO1	Aprovação das contas consolidadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nos prazos previstos, enviar o relatório de contas para o Tribunal de Contas e submeter as contas consolidadas ao Conselho Geral, acompanhadas do parecer do Fiscal Único.</li> </ul>
OO2	Aumentar as receitas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar as receitas próprias provenientes das fontes tradicionais (propinas, <i>overheads</i> de projetos e prestações de serviços).</li> <li>• Aumentar, em particular, o número dos estudantes da UMa oriundos da RAM, bem como o número de estudantes internacionais.</li> <li>• Acompanhar a boa execução dos projetos e garantir que as várias despesas efetuadas são elegíveis.</li> <li>• Procurar novas fontes de financiamento.</li> <li>• Diligenciar no sentido da cobrança das dívidas à UMa.</li> </ul>
OO3	Diminuir as despesas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar a procurar identificar itens de despesa fixa que possam ser reduzidos ou eliminados de forma a contribuir para uma redução estrutural de despesa para a Instituição.</li> <li>• Simplificar processos administrativos, de forma a obter ganhos de eficiência e redução de custos.</li> </ul>
OO4	Recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceder às necessárias contratações de funcionários não docentes, em áreas em que a capacidade de resposta dos serviços esteja abaixo do mínimo, devido, por exemplo, a saídas, por reforma ou não, ou a baixas médicas prolongadas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceder, se necessário, a novas contratações de docentes, mas, nomeadamente em tempo integral, apenas em áreas em que o corpo docente esteja abaixo do mínimo requerido para dar resposta ao serviço letivo e/ou para colmatar lacunas que ponham em causa a acreditação de ciclos de estudos.</li> <li>• Proceder, igualmente, às contratações de docentes necessárias para dar sequência a apostas estratégicas e em que há financiamento próprio para as viabilizar, e iniciar a contratação, ainda que muito criteriosa, de docentes de carreira para a Escola Superior de Tecnologia e Gestão.</li> <li>• Prosseguir a política de ocupação (lenta, mas) progressiva dos lugares de topo da carreira docente universitária, onde a Universidade se encontra altamente deficitária.</li> <li>• Reforçar as ações de formação para os docentes e, em particular, para os funcionários não docentes, e melhorar a sua divulgação.</li> <li>• Proceder à definição atempada do QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) para avaliação de desempenho de cada serviço, e à definição dos objetivos dos funcionários não docentes para o biénio seguinte.</li> <li>• Concluir as avaliações dos docentes relativas aos períodos 2008-2009 e 2004-2007 que estão pendentes (recursos).</li> <li>• Efetuar a avaliação dos docentes relativamente ao triénio 2013-2015 (anos letivos 2013/14 a 2015/16).</li> </ul>
OO5	<p>Conservação das infraestruturas, renovação de equipamentos e melhoria das condições de trabalho e estudo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar, calendarizar e encontrar os mecanismos e recursos financeiros adequados à concretização dos investimentos indispensáveis para a conservação das infraestruturas e a renovação dos equipamentos.</li> <li>• Procurar melhorar as condições de trabalho e de bem estar nas instalações da Universidade.</li> <li>• Rever a localização do Restaurante Académico e o respetivo serviço alimentar prestado.</li> <li>• Desenvolver as ações necessárias para que a Universidade esteja preparada para agir, em primeira instância, em alguns casos de emergência que exijam atuação a nível do suporte básico de vida e desfibrilhação automática externa.</li> <li>• Manter as instalações da Universidade, na Penteada,</li> </ul>

		<p>sempre abertas, incluindo à noite e aos fins de semana.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procurar otimizar e aumentar o espaço útil para as atividades de formação e investigação.</li> <li>• Disciplinar o estacionamento à volta do edifício da Universidade na Penteada, e procurar identificar e punir os responsáveis por alguns atos de vandalismo que têm ocorrido.</li> </ul>
OO6	<p>Proceder ao controlo da qualidade do processo de ensino/aprendizagem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceder à análise e divulgação dos resultados dos inquéritos aos alunos sobre os docentes e as unidades curriculares, e prosseguir com a sua aplicação atempada em cada semestre.</li> <li>• Recolher dados estatísticos sobre o sucesso escolar e proceder à sua análise e divulgação.</li> <li>• Identificar as necessidades de equipamentos e materiais de apoio às aulas.</li> <li>• Garantir a acreditação interna das unidades curriculares e elaboração e atualização das respetivas fichas.</li> <li>• Melhorar o apoio à elaboração dos relatórios de autoavaliação dos ciclos de estudos, automatizando ao máximo o procedimento em causa.</li> </ul>
OO7	<p>Implementar um sistema interno de garantia da qualidade, melhorar a comunicação, interna e externa, e a eficiência dos serviços, e proceder à avaliação institucional da Universidade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repensar as estratégias de comunicação da Universidade, interna e externa, melhorando a sua eficácia.</li> <li>• Concluir a reformulação do <i>site</i> da UMa, separando a informação que é relevante para o exterior da Instituição da que apenas interessa internamente.</li> <li>• Identificar a informação que é indispensável disponibilizar no <i>site</i> também em inglês.</li> <li>• Manter a informação do <i>site</i> atualizada, em português e em inglês.</li> <li>• Proceder à revisão e republicação dos vários regulamentos da UMa, de modo a conformá-los com as mudanças de designação de estruturas e entidades, e com as alterações estatutárias e legislativas, entretanto ocorridas.</li> <li>• Clarificar os regulamentos e procedimentos usados e proceder à sua automação e desmaterialização sempre que possível.</li> <li>• Melhorar o processo de gestão documental.</li> </ul>

- 
- Aprovar o manual da qualidade.
  - Consolidar o conjunto de indicadores que se pretende considerar para a análise, monitorização e planeamento das atividades da Instituição, e garantir que os seus valores são devidamente atualizados e disponibilizados.
  - Concluir a implementação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade e sua avaliação e revisão.
  - Promover uma cultura de participação e cooperação, transparência e prestação de contas, e garantia da qualidade e sua melhoria contínua.
  - Melhorar a eficácia administrativa e o apoio aos docentes e investigadores, nomeadamente aos em cargos de chefia.
  - Reforçar a delegação de poderes nas chefias intermédias, clarificar e publicitar as respetivas competências e os diversos procedimentos, e mudar os hábitos processuais e organizacionais dos intervenientes na vida académica, de modo a que os diferentes assuntos sejam tratados no nível adequado da hierarquia da Universidade.
  - Elaborar o relatório de autoavaliação da Universidade, para a sua avaliação institucional pela A3ES.
-