

# PLANO ESTRATÉGICO

UNIVERSIDADE DA MADEIRA  
2017 > 2020

ANOS LETIVOS 2017/18 A 2020/21

A SUBMETER À AUDIÇÃO  
DO SENADO E À APROVAÇÃO DO  
CONSELHO GERAL

JUNHO DE 2018

# ÍNDICE

Sumário Executivo	4
1. Introdução	7
2. Sobre a Universidade da Madeira	9
3. Enquadramento estratégico	20
4. Linhas de orientação	22
5. Objetivos, medidas e metas a atingir	25
6. Conclusão	38

## ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

AAUMa – Associação Académica da Universidade da Madeira  
AAAUMa – Associação dos Antigos Alunos da Universidade da Madeira  
A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior  
ACIF-CCIM – Associação do Comércio e Indústria do Funchal – Câmara do Comercio e Indústria da Madeira  
CAE – Comissão de Avaliação Externa  
CBMIM – Ciclo Básico do Mestrado Integrado em Medicina  
CQM – Centro de Química da Madeira  
CPLP – Comunidade de Países de Língua Portuguesa  
CTeSP – Cursos Técnicos Superiores Profissionais  
DOE – Dotação do Orçamento do Estado  
ECTS – *European Credit Transfer System*  
ESS – Escola Superior de Saúde  
ESTG – Escola Superior de Tecnologias e Gestão  
ETI – Equivalente a Tempo Integral  
FAH – Faculdade de Artes e Humanidades  
FCEE – Faculdade de Ciências Exatas e da Engenharia  
FCS – Faculdade de Ciências Sociais  
FCV – Faculdade de Ciências da Vida  
FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia  
I&D (I&D&I) – Investigação e Desenvolvimento (Investigação, Desenvolvimento e Inovação)  
IES – Instituições de Ensino Superior  
ISCTE (ISCTE-IUL) – Instituto Universitário de Lisboa  
M-ITI – *Madeira Interactive Technologies Institute*  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico  
OE – Orçamento do Estado  
RAM – Região Autónoma da Madeira  
RJIES – Regime jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei nº 62/2007, de 10 de setembro)  
SASUMa – Serviços de Ação Social da Universidade da Madeira  
SESARAM – Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira  
TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação  
UC – Unidade Curricular  
UMa – Universidade da Madeira  
UO – Unidade Orgânica

## SUMÁRIO EXECUTIVO

A Universidade da Madeira enfrenta grandes desafios, no quadro da grande mudança do paradigma económico e social em curso, que se caracteriza, fundamentalmente, por fatores como o envelhecimento da população, a reformulação do papel do Estado, a emergência de uma economia global baseada no conhecimento, uma conjuntura económica e financeira que ainda condiciona a capacidade de investimento do Estado, das famílias e das empresas na formação, e um mercado de ensino e investigação cada vez mais aberto e concorrencial.

A Universidade da Madeira assenta a sua estratégia em duas vertentes prioritárias: a sua internacionalização e a capacidade de se constituir como um dos motores do desenvolvimento social, cultural e económico da Região Autónoma da Madeira.

Esta estratégia está, todavia, condicionada por outros fatores como a sua situação insular e ultraperiférica, e a sua pequena dimensão, sobretudo em número de alunos, facto que não lhe permite obter ganhos de escala idênticos aos de outras instituições, em termos de recursos docentes e não docentes. A estes fatores acresce o forte desinvestimento do Estado no Ensino Superior, que ocorreu, nomeadamente, no período de 2011 a 2015, em consequência da grave crise financeira que afetou o País, e cujos reflexos ainda hoje se fazem sentir. E é precisamente neste contexto que a UMA se tem confrontado com a dificuldade em aceder a várias medidas dos Programas Operacionais Portugal 2020, a que a generalidade das IES do Continente se têm podido candidatar, impossibilitando-a de aceder ao financiamento de alguns fundos estruturais, que são de uma importância crucial para atividade que desenvolve.

Apesar deste panorama desfavorável, a Universidade tem de ser capaz de ter uma atitude proactiva, transformando, sempre que possível, as dificuldades em desafios e oportunidades. Alguns dos referidos constrangimentos podem assumir-se como potenciais pontos fortes: (i) a dimensão da UMA favorece a integração dos estudantes, em especial dos oriundos do exterior, e uma maior aproximação entre docentes, discentes e funcionários, fundamental para a constituição de uma sã comunidade universitária; (ii) a proximidade entre os docentes das diferentes áreas, usando o mesmo espaço, facilita os contactos e a investigação interdisciplinar, bem como a partilha de recursos e as ofertas formativas multidisciplinares; (iii) e a localização na Madeira e no Funchal, destino conhecido pela sua beleza, biodiversidade, clima, segurança e qualidade de vida, onde a generalidade das pessoas gosta de vir e estar, constitui uma fonte de atração de docentes, cientistas e outras personalidades, não só para a realização de eventos culturais e científicos, mas também para a efetivação de parcerias e programas de intercâmbio e investigação, bem como um potencial para a captação de estudantes de fora da RAM.

Assim, a par de continuar a pugnar pela equidade no acesso aos fundos estruturais e pela criação de mecanismos compensatórios para as IES situadas em territórios com menor procura e demais dificuldades acrescidas das regiões ultraperiféricas, a UMA deverá afirmar-se, nacional e internacionalmente, tirando partido das suas características distintivas e do seu posicionamento na ilha da Madeira. Deste modo, a Universidade poderá aumentar a cooperação na investigação e formação; promover a mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente; e atrair mais e melhores alunos da Região e do exterior, incluindo estudantes internacionais.

Sem prejuízo da indispensável manutenção da formação mais geral, transversal, nomeadamente ao nível do 1.º ciclo, a UMA deverá também projetar a sua imagem diferenciadora, desenvolvendo atividades em torno de áreas e eixos estratégicos essenciais para a RAM. Neste âmbito, considera-se como prioritários o desenvolvimento das competências digitais e o reforço das atividades de formação, investigação e valorização do conhecimento nas áreas do turismo e da saúde.

Para além de ganhos de eficiência e redução de custos, provenientes da simplificação de processos administrativos, é essencial que a UMA aumente as suas receitas, crescendo em número de alunos, aumentando os proveitos decorrentes dos projetos e prestações de serviço, e procurando fontes alternativas de receitas (e.g. mecenato e outras).

É importante atender às necessidades de formação ao longo da vida, bem como aumentar a oferta de formação avançada (pós-graduações, mestrados e doutoramentos), melhorar a eficiência formativa e diminuir

o número de abandonos. Em paralelo com o fortalecimento do ensino universitário, que caracteriza a Instituição, deverá prosseguir-se com os cursos técnicos superiores profissionais e alargar a oferta politécnica.

Tendo em vista a consolidação e progresso das suas atividades, a Instituição define, ainda, como linhas de orientação e necessidades essenciais: (i) concluir o sistema interno de garantia da qualidade e sua melhoria contínua; (ii) implementar a contabilidade analítica; (iii) implementar as diretivas respeitantes à proteção dos dados; (iv) incrementar a investigação e a participação em Centros avaliados positivamente pela FCT; (v) providenciar a manutenção das infraestruturas e a substituição de equipamentos; (vi) alargar e otimizar o espaço disponível para as atividades de formação e investigação.

Julgamos ser legítimo ansiar por um patamar de compromissos interinstitucionais com os órgãos de governação regional e local que transformem a Universidade num verdadeiro ícone de desenvolvimento da Madeira. A Academia saberá certamente empenhar-se e vencer os desafios, garantidos os indispensáveis meios que deverão ser disponibilizados a todas as IES.



# 01

---

# INTRODUÇÃO



# 1. INTRODUÇÃO

O presente documento visa apresentar o Plano Estratégico da Universidade da Madeira para o quadriénio 2017–2020 (anos letivos de 2017/18 a 2020/21). Este período coincide, no essencial, com o mandato do atual Reitor, pelo que, naturalmente, o plano proposto segue as grandes linhas de orientação do respetivo programa de candidatura, procurando aprofundá-las, tendo em conta os desenvolvimentos entretanto ocorridos, tanto a nível nacional, no que respeita ao ensino superior, como a nível regional e na sua repercussão na nossa Universidade.

O Plano Estratégico visa identificar um conjunto de linhas orientadoras, objetivos e medidas que permitam assegurar a sustentabilidade da Universidade da Madeira e reforçar o papel insubstituível que desempenha no desenvolvimento da RAM.

Para tal, o plano proposto parte da análise da situação atual e da identificação dos pontos fortes da Instituição e das oportunidades existentes, bem como dos constrangimentos e das ameaças a que está sujeita, e procura definir uma estratégia que permita potenciar os primeiros e minimizar os últimos, estabelecendo um conjunto de linhas orientadoras e de objetivos fundamentais para os anos letivos de 2017/18 a 2020/21. Este plano será, depois, aprofundado e refinado pelas unidades orgânicas e pelas unidades funcionais, que adaptarão as orientações definidas aos seus domínios e áreas de atuação, propondo e implementando medidas e ações que contribuam para a concretização do plano, sobretudo ao nível dos objetivos e metas.

Para o estabelecimento das metas a atingir e medição do progresso realizado ao longo do quadriénio 2017–2020, estabelece-se como referência o último ano anterior a esse período e os valores dos indicadores em análise nesse ano (o ano letivo 2016/17 ou o ano civil de 2016, conforme a natureza dos indicadores em causa).

Uma primeira versão, mais longa, deste documento foi posta à consideração da Academia, a 26 de março de 2018, e foram agendadas várias sessões de apresentação e discussão do mesmo, nomeadamente com docentes e com o pessoal não docente, com o objetivo de envolver na sua análise a comunidade académica, de cujo empenho depende o sucesso de qualquer plano. A presente versão do plano estratégico, que procura atender a várias das críticas e sugestões recebidas, será, agora, submetida à audição do Senado e à aprovação do Conselho Geral.

Agradece-se todas as contribuições recebidas, dos docentes, funcionários não docentes e alunos, bem como de personalidades externas, participantes em estruturas da UMa.

Agradece-se, igualmente, a documentação e informação disponibilizada pelo grupo de trabalho<sup>1</sup> que se debruçou sobre o plano estratégico da Universidade da Madeira, no âmbito do módulo em "Gestão Estratégica, Gestão por Objetivos e Avaliação de Desempenho", do Curso Avançado de Gestão Pública. Todas estas contribuições foram indispensáveis para a melhoria e consolidação deste trabalho.

Este documento encontra-se organizado como se segue. Começa-se, na secção 2, por uma apresentação, sucinta, da Universidade, incluindo breves referências à sua história, natureza, missão, visão, valores, organização, oferta formativa, corpo estudantil, recursos humanos, orçamento e instalações. Na secção 3, expõem-se as principais conclusões do diagnóstico estratégico realizado e, na secção 4, caracterizam-se as linhas de orientação a seguir, deixando para a secção 5 a definição dos objetivos, medidas e metas propostas. Termina-se, com as conclusões, na secção 6.

---

<sup>1</sup> Constituído por Ana Luis, Cristina Gouveia, Cristina Vale, Paulo Vieira e Susana Teles.



02

---

# **SOBRE A UNIVERSIDADE DA MADEIRA**



## 2. SOBRE A UNIVERSIDADE DA MADEIRA

### 2.1. BREVE SÍNTESE HISTÓRICA

A Universidade da Madeira foi criada pelo Decreto-Lei n.º 319-A/88, de 13 de setembro, fazendo, portanto, 30 anos em setembro de 2018.

O primeiro curso da UMa, a licenciatura em Educação Física e Desporto, iniciou-se em 1989/90. Em novembro de 1989, foi extinta a Escola Superior de Educação da Madeira, tendo a formação inicial dos Educadores de Infância e de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º ciclos) transitado para o âmbito da Universidade. Em 1990/91, iniciaram-se vários cursos da Universidade, de áreas das Ciências e de Línguas e Literaturas Modernas, nas suas diferentes variantes. Em setembro de 1992, o Instituto Superior de Artes Plásticas da Madeira foi integrado na UMa sob a denominação de Instituto Superior de Arte e Design.

A fase de instalação da UMa prolongou-se por oito anos, período durante o qual a Universidade conheceu três Comissões Instaladoras. A fase de instalação terminou a 13 de maio de 1996, com a homologação dos Estatutos da UMa. A Universidade permaneceu, contudo, ainda em regime de transição, que só terminou em finais de 2000, com a publicação do seu quadro docente.

Em julho de 2004, a Escola Superior de Enfermagem da Madeira foi integrada na UMa.

Em 2008, a Universidade adaptou os seus Estatutos às profundas mudanças na organização e governação das Instituições de Ensino Superior que foram instituídas pela Lei nº 62/2007, de 10 de setembro, conhecida como o "Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior".

Em 2015, a Universidade procedeu a uma reformulação dos seus Estatutos tendo em vista, nomeadamente, possibilitar o alargamento da oferta de ensino superior politécnico na Região Autónoma da Madeira e a oferta de cursos técnicos superiores profissionais em outras áreas para além da saúde. A 28 de maio de 2015, foi autorizada a criação, na UMa, de uma nova unidade orgânica de ensino politécnico, designada Escola Superior de Tecnologias e Gestão, e os novos Estatutos foram homologados a 1 de julho de 2015.

Atualmente a UMa tem acreditados dezanove licenciaturas, o Ciclo Básico do Mestrado Integrado de Medicina<sup>2</sup>, vinte e um mestrados, oito doutoramentos e nove cursos técnicos superiores profissionais, oferecendo, ainda, pós-graduações e cursos breves.

### 2.2. NATUREZA JURÍDICA

A Universidade da Madeira é uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, cultural, científica, pedagógica, patrimonial, administrativa, financeira e disciplinar.

### 2.3. MISSÃO

A Universidade da Madeira, que goza da liberdade de definição dos seus objetivos e programas de ensino e de investigação, é um centro de criação, transmissão, crítica e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia ao serviço do Homem, com escrupuloso respeito por todos os seus direitos fundamentais.

A UMa pretende preparar os seus estudantes para serem cidadãos técnica e cientificamente competentes, cultos, inovadores e atuando com base nos valores da transparência, justiça, igualdade, fraternidade e do desenvolvimento sustentável do planeta.

---

<sup>2</sup> Também conhecido como os Preparatórios do Mestrado Integrado em Medicina, constituídos pelos primeiros dois anos curriculares do referido mestrado integrado.

A Universidade prossegue, entre outros, os seguintes fins:

- A formação humana, ao mais alto nível, nos seus aspetos cultural, científico, artístico, técnico e profissional;
- A realização de atividades de investigação científica, promovendo a difusão e valorização social e económica do conhecimento e a inovação tecnológica;
- A realização de ciclos de estudos conferentes de grau académico, de cursos técnicos superiores profissionais, e de outros cursos de interesse para a Região onde se insere;
- A participação na construção do espaço europeu de ensino superior, através do intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras, e promovendo a mobilidade de estudantes e diplomados;
- A promoção e o apoio a ações e programas que contribuam para a inserção dos seus diplomados no mundo do trabalho e que fomentem o espírito de iniciativa e o empreendedorismo dos diplomados;
- A colaboração no desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira, através da formação de quadros, transferência de conhecimento e prestação de serviços necessários ao progresso da Sociedade.

## 2.4. VISÃO

A UMa ambiciona ser o líder da transformação social da Região Autónoma da Madeira e um ator indispensável ao seu desenvolvimento económico e cultural, bem como à sua internacionalização, num mundo cada vez mais baseado numa sociedade do conhecimento.

## 2.5. VALORES

A UMa, na sua atividade interna e externa, de interação com a comunidade envolvente, procura pautar-se por um conjunto de objetivos, princípios e valores, de que destacamos:

*Excelência* – Orientar-se pelos mais elevados referenciais de ensino e investigação, através de uma cultura de rigor, transparência, qualidade e valorização do mérito;

*Integridade e responsabilidade partilhada* – Agir e tomar decisões com isenção, rigor e ética, tendo em consideração todas as partes interessadas e promovendo uma cultura de compromisso e de responsabilidade partilhada de toda a comunidade académica;

*Liberdade intelectual* – Proporcionar um ambiente de criatividade e inovação, criando espaço para a mudança e adaptação, com liberdade de expressão;

*Responsabilidade Social* – Fomentar a consciência coletiva de compromisso com o bem-estar social nas suas diferentes dimensões (social, ambiental e cultural).

## 2.6. ORGANIZAÇÃO

O governo da Universidade é exercido pelos seguintes órgãos: Conselho Geral, Reitor e Conselho de Gestão, cujas competências são, no essencial, as estabelecidas no RJIES.

O Conselho Geral é constituído por onze representantes dos professores e investigadores, três representantes dos estudantes, um representante dos trabalhadores não docentes e não investigadores e seis personalidades externas, cooptadas pelos membros eleitos.

O Conselho de Gestão é designado e presidido pelo Reitor, sendo composto por cinco membros, incluindo, necessariamente, um Vice-Reitor e o Administrador.

A UMa possui, ainda, um Senado, como órgão de consulta, onde participam os vários corpos da Universidade, bem como os Serviços de Ação Social, e que inclui os presidentes ou representantes das principais estruturas académicas, científicas e associativas da Instituição. O Senado pode funcionar em plenário ou através das suas duas comissões permanentes: a Comissão Disciplinar, que se pronuncia, através de parecer, em caso de

procedimento disciplinar, e que é constituída pelo Reitor e por dois membros do Senado de cada um dos três corpos (docentes, funcionários não docentes e estudantes); e a Comissão Académica, que constitui o principal órgão de consulta do Reitor para os assuntos académicos, que é constituída pelo Reitor e restantes membros docentes do Senado.

A estrutura académica da Universidade assenta nas suas unidades orgânicas que interagem com os centros de investigação e os institutos de inovação, com o objetivo de combinar inovação e excelência da investigação com educação e formação.

As unidades orgânicas da UMa são unidades de ensino e de investigação, gozando de autonomia científica e pedagógica. As unidades orgânicas designam-se de Faculdades, caso se trate de unidades orgânicas de ensino universitário, e de Escolas Superiores, caso se trate de unidades orgânicas de ensino politécnico. Na UMa há as seguintes Faculdades e Escolas Superiores: Faculdade de Artes e Humanidades, Faculdade de Ciências Exatas e da Engenharia, Faculdade de Ciências Sociais, Faculdade de Ciências da Vida, Escola Superior de Saúde e Escola Superior de Tecnologias e Gestão.

Cada unidade orgânica possui os seguintes órgãos: Presidente, Conselho Científico ou Técnico-Científico, conforme se trate de uma Faculdade ou de uma Escola Superior, Conselho Pedagógico e Assembleia, que elege o Presidente. As unidades orgânicas podem organizar-se em torno de subunidades, num máximo de oito, designadas de departamentos.

Para além dos conselhos pedagógicos das unidades orgânicas, existem dois conselhos pedagógicos transversais – o Conselho Pedagógico Universitário e o Conselho Pedagógico Politécnico, que têm como objetivos fundamentais uniformizar critérios, regulamentos e procedimentos no que respeita aos ciclos de estudos de ensino, respetivamente, universitário e politécnico, tomando diretamente decisões, ao nível macro, sempre que se tratar de problemas genéricos e não específicos a um determinado ciclo de estudos.

Os Conselhos Pedagógicos são formados a partir dos Conselhos de Curso, que constituem os pilares em que assenta a participação dos estudantes na vida académica.

Cada ciclo de estudos conferente de grau académico e cada curso técnico superior profissional possui um Conselho de Curso, formado por um representante dos alunos de cada ano curricular e por igual número de docentes designados pelo Conselho Científico/Técnico-Científico da unidade orgânica responsável pelo mesmo. Os docentes do Conselho elegem, de entre si, o Diretor do Curso e os alunos do Conselho elegem, de entre si, um Representante dos Estudantes do Curso. O Diretor de Curso e o Representante dos Estudantes do mesmo fazem parte do Conselho Pedagógico da unidade orgânica responsável pelo curso e do Conselho Pedagógico, transversal, do sistema de ensino a que aquele pertence (universitário ou politécnico).

Os Serviços da UMa estão organizados em Unidades Funcionais e recebem as designações de Direções de Serviços, Unidades e Gabinetes, ou outra, em conformidade com sua dimensão, funções e competências.

## 2.7. OFERTA FORMATIVA

Atualmente a UMa tem acreditados os seguintes ciclos de estudos conferentes de grau académico:

UO RESPONSÁVEL (PELO CURSO)	LICENCIATURAS	OBSERVAÇÃO
FAH	Artes Visuais Design Comunicação, Cultura e Organizações Estudos de Cultura Línguas e Relações Empresariais Psicologia	

<b>FCEE</b>	Bioquímica	Curso partilhado com a FCV
	Engenharia Civil	Desde 2017/18 em inglês
	Engenharia Eletrónica e Telecomunicações	Desde 2017/18 em inglês
	Engenharia Informática	
	Matemática	Desde 2017/18 em inglês
<b>FCS</b>	Ciências da Educação	
	Educação Básica	
	Educação Física e Desporto	
	Economia	
	Gestão	
<b>FCV</b>	Biologia	
	Ciclo Básico do Mestrado Integrado de Medicina	
<b>ESS</b>	Enfermagem	
<b>ESTG</b>	Direção e Gestão Hoteleira	A iniciar em 2018/19

UO RESPONSÁVEL	MESTRADOS	OBSERVAÇÃO
<b>FAH</b>	Design dos Espaços	
	Estudos Regionais e Locais	
	Gestão Cultural	
	Linguística: Sociedades e Culturas	
	Psicologia da Educação	
<b>FCEE</b>	Bioquímica Aplicada	
	Design de Media Interativos	Iniciado em 2017/18
	Engenharia Civil	
	Engenharia Eletrónica – Telecomunicações	
	Engenharia Informática	
	Ensino de Matemática no 3º Ciclo do Ensino Básico e no Ensino Secundário	
	Matemática, Estatística e Aplicações	
	Nanoquímica e Nanomateriais	Lecionado em inglês
<b>FCS</b>	Atividade Física e Desporto	
	Ensino de Educação Física nos Ensinos Básico e Secundário	
	Educação Pré-Escolar e Ensino do 1º Ciclo do Ensino Básico	
	Ciências da Educação – Administração Educacional	
	Ciências da Educação – Inovação Pedagógica	
	Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica	
<b>FCV</b>	Ecoturismo	
<b>ESS</b>	Estudos em Enfermagem	Em associação com a Universidade de Évora e os Politécnicos de Beja, Castelo Branco, Portalegre e Setúbal. A iniciar em 2018/19

UO RESPONSÁVEL	DOUTORAMENTOS	OBSERVAÇÃO
<b>FAH</b>	Ihas Atlânticas: História, Património e Quadro Jurídico-Institucional	Em associação com as Universidades dos Açores, de La Laguna e de Las Palmas de Gran Canaria Em associação com a Universidade

	Literatura e Cultura Insulares	dos Açores, a Universidade Pasquale Paoli da Córsega e o Instituto Nacional de Línguas e Civilizações Orientais da Universidade de Sorbone-Paris. A iniciar em 2018/19.
FCEE	Automação e Instrumentação Engenharia Informática Física Química	
FCS	Currículo e Inovação Pedagógica	A iniciar em 2018/19
FCV	Ciências Biológicas	

No que respeita aos Cursos Técnicos Superiores Profissionais, dispõe-se dos seguintes nove CTESP aprovados, todos na ESTG:

UO RESPONSÁVEL	CTESP	OBSERVAÇÃO
ESTG	Agricultura Biológica Contabilidade e Fiscalidade Guias da Natureza Redes e Sistemas Informáticos Sistemas Eletrónicos e Instalações Elétricas Tecnologias e Programação de Sistemas de Informação Cozinha e Produção Alimentar Gestão Energética e Ambiental Reabilitação Energética e Conservação de Edifícios	Iniciados em 2017/18  Já aprovados, mas sem estarem ainda em funcionamento.

Em 2017/18, a UMa tinha ainda em funcionamento duas pós-graduações<sup>3</sup>, bem como alguns ciclos de estudos com menos de 60 ECTS (cursos breves).

## 2.8. CORPO ESTUDANTIL

Acompanhando a grave crise financeira que afetou Portugal no início desta década, com reflexos diretos na situação das famílias, verifica-se, a partir de 2011, uma redução do número de alunos da UMa, com uma forte quebra de 2011/12 para 2012/13 e de 2012/13 para 2013/14, que se atenua a partir daí, embora continuando a decrescer.

Parte desta diminuição do número global de alunos é explicada por uma enorme redução do número de trabalhadores-estudantes, que passam de 612 (correspondente a 16,8% dos inscritos), em 2011/12, para 240 (8,5% dos inscritos), em 2016/17, como se pode constatar na tabela a seguir, onde se apresenta o número total de estudantes e de trabalhadores-estudantes inscritos na UMa, no final de cada letivo<sup>4</sup>, em ciclos de estudos com pelo menos 60 ECTS e não considerando nem alunos externos, nem estudantes recebidos no âmbito do Programa Erasmus ou de outros regimes de mobilidade.

<sup>3</sup> O *Professional Master in Human-Computer Interaction*, em parceria com a *Carnegie Mellon University*, e a pós-graduação em Contabilidade e Fiscalidade, em parceria com o ISCTE.

<sup>4</sup> Para efeitos de reporte de dados, considera-se como último ano o ano letivo de 2016/17 (que é o último ano relativamente ao qual há dados finais e que antecede o período alvo deste plano).



	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
NÚMERO DE ALUNOS INSCRITOS	3600	3651	3365	3082	2904	2855	2817
ESTUDANTES COM O ESTATUTO DE TRABALHADOR-ESTUDANTES	612	612	434	325	306	261	240
PERCENTAGEM	17,0%	16,8%	12,9%	10,5%	10,5%	9,1%	8,5%

Em paralelo com a diminuição da percentagem de trabalhadores-estudantes, verifica-se um aumento da percentagem de Bolseiros da Ação Social, que passa de 29,1% dos inscritos<sup>5</sup> em 2011/12 para 42,5% dos inscritos em 2016/17.

A próxima tabela sintetiza a distribuição dos alunos inscritos em 2016/17 pelas diferentes categorias de ciclos de estudos com pelo menos 60 ECTS.

2016/17	NÚMERO DE ALUNOS	PERCENTAGEM
LICENCIATURAS (INCLUINDO CBMIM)	1923	68,3%
MESTRADOS	640	22,7%
DOUTORAMENTOS	80	2,8%
CURSOS TÉCNICOS SUPERIORES PROFISSIONAIS	126	4,5%
PÓS-GRADUAÇÕES	48	1,7%
TOTAL	2817	

Dos 2817 alunos inscritos em 2016/17, 240 têm o estatuto de trabalhador-estudante, 1143 auferem bolsa da Ação Social, e 246 estão matriculados a tempo parcial.

Em 2016/17, há ainda 178 alunos que não se encontram inscritos em ciclos de estudos, mas que frequentam algumas unidades curriculares<sup>6</sup>, designados de *alunos externos*, e 76 alunos recebidos em regime de mobilidade (66 dos quais através do programa Erasmus).

A UMa envia igualmente estudantes em mobilidade, para estudos e estágios. O número de alunos enviados em 2016/17 foi de 40. Através da aprovação de propostas de consórcios com outras instituições, o número de bolsas disponíveis para envio de alunos ao abrigo do programa Erasmus+ cresceu, passando de 38 para 73, em 2017/18, e para 111, em 2018/19.

Em 2016/17, a UMa diplomou 615 estudantes, o que corresponde a 21,8% dos inscritos. A percentagem de diplomados manteve-se nos últimos anos entre 21% e 23,5% dos inscritos.

No que concerne ao emprego dos diplomados, de acordo com os dados do relatório anual de 2017 do Observatório de Emprego e Formação Profissional, em outubro de 2017 o desemprego na RAM de pessoas com formação superior representava 11,1% do total de desempregados, sendo a UMa responsável por apenas

<sup>5</sup> Em cursos candidatáveis a apoio direto por parte da Ação Social, através de bolsas de estudo.

<sup>6</sup> Diz-se que frequentam *unidades curriculares singulares*, ou *unidades curriculares isoladas*.

43,2% do total de desempregados com formação superior (sendo os restantes 56,8% diplomados por outras IES).

Em 2016/17, prescreveram 83 alunos (correspondendo a 2,9% dos inscritos), e cerca de 11,2% dos alunos que se chegaram a inscrever na UMa abandonaram<sup>7</sup> o curso em que se inscreveram, desistindo de estudar ou mudando de curso (para outro ciclo de estudos da UMa ou de outra IES).

## 2.9. RECURSOS HUMANOS

### *Pessoal não Docente*

No final de 2016, a UMa dispunha de cento e vinte e oito funcionários de carreira, dos quais três se encontravam em situação de mobilidade, suportada pela entidade de acolhimento. A Universidade dispunha, ainda, ao seu serviço efetivo, de cinco funcionários com contrato por tempo determinado, mais catorze bolseiros de gestão de ciência e tecnologia<sup>8</sup>.

Por sua vez, os SASUMa, contabilizavam, no final de 2016, quarenta e sete funcionários.

### *Pessoal Docente*

No que concerne aos docentes, no final de 2016 a UMa dispunha de cento e cinquenta e dois docentes de carreira, distribuídos por categoria como se segue:

PROF. CATEDRÁTICO / COORDENADOR PRINCIPAL	PROF. ASSOCIADO / COORDENADOR	PROF. AUXILIAR / ADJUNTO	ASSISTENTE	TOTAL
7	20	124	1	152

Além dos docentes de carreira, existem docentes convidados, contratados a tempo integral ou a tempo parcial, bem como docentes em mobilidade. A tabela a seguir descreve o número de docentes ETI, então disponíveis para leção<sup>9</sup>, ao serviço de cada UO:

UNIDADE ORGÂNICA	FAH	FCEE	FCS	FCV	ESS	ESTG	TOTAL
Docentes ETI disponíveis para leção	47,2	67,9	50,9	18,3	12,4	13,6	210,2

No que respeita à qualificação do corpo docente, 98,6% dos docentes da carreira universitária são doutorados; 83,3% dos docentes da carreira politécnica são doutorados ou detentores do título de especialista; e, quando consideramos o conjunto de todos os docentes, em equivalente a tempo integral (ETI), 81,3% são doutorados.

Em termos de unidades de investigação, em 2016 a UMa constituía-se como instituição de acolhimento de três Centros de Investigação FCT (unidades de I&D reconhecidas pela FCT); e era instituição participante em três Centros de Investigação FCT partilhados (participando atualmente em cinco). Existiam e existem, ainda, outros grupos desenvolvendo investigação na UMa, assim como vários docentes da UMa participam também, a título individual, em outros Centros de Investigação FCT, sediados noutras IES.

<sup>7</sup> Significando que não concluíram o curso em que estavam inscritos, não prescreveram, e não se matricularam no ano letivo seguinte nesse curso.

<sup>8</sup> Para além de bolseiros de investigação afetos a projetos e de alguns estagiários suportados pelo Instituto do Emprego.

<sup>9</sup> Não se contabilizando, para esse efeito, docentes que não estão ao serviço, por exemplo por se encontrarem com licença sem vencimento, nem docentes em situação de baixa prolongada.

## 2.10. ORÇAMENTO

A grave crise financeira que afetou Portugal levou, a partir de 2011, a um forte desinvestimento do Estado no Ensino Superior, que começou a ser infletido em 2016, com a posse do XXI Governo Constitucional e a melhoria da situação do País, embora sem se ter concretizado, ainda, o indispensável reforço do financiamento do Ensino Superior.

Esse desinvestimento traduziu-se, desde logo, na redução das dotações do Orçamento do Estado para as IES. No caso da UMa, comparando a DOE de 2010 com a de 2017 (anos comparáveis por em 2017 já estarem concluídas as reversões salariais), verifica-se o seguinte:

	DOTAÇÃO DO ORÇAMENTO DO ESTADO			
	2010	2017	REDUÇÃO	%
SÓ UMA	12.772.273 €	11.051.145 €	1.721.128 €	13,5%
UMA+SASUMA	13.310.668 €	11.550.767 €	1.759.901 €	13,2%

Por outro lado, os sucessivos cortes orçamentais na DOE foram acompanhados de um enorme aumento de encargos obrigatórios, decorrentes, nomeadamente<sup>10</sup>, de os descontos obrigatórios para a Caixa Geral de Aposentações (que abrange cerca de 75% do pessoal da UMa) terem passado de 15%, em 2010, para 23,75% em 2014. O aumento de encargos obrigatórios dos descontos para a Caixa Geral de Aposentações e para a Segurança Social<sup>11</sup>, representaram em 2017, face a 2010, uma despesa adicional na UMa de cerca de 765.000 €.

Em 2016, a Dotação do Orçamento do Estado apenas cobriu 79% das despesas da UMa com os recursos humanos, tendo estas representado cerca de 83% do total das despesas:

	UMa - 2016			
	PESSOAL	AQUISIÇÃO DE BENS DE CAPITAL	OUTRAS DESPESAS	TOTAL
DESPESAS	13 550 000 €	170 000 €	2 578 892 €	16 298 892 €
%	83%	1%	16%	100%

% das despesas com o pessoal cobertas pelas DOE: 79,2%

Por sua vez, a DOE representou cerca de 67% das receitas da UMa, ao passo que as propinas e outros emolumentos representaram aproximadamente 81% das receitas próprias:

	UMa - 2016				
	DOE	PROJETOS FINANCIADOS PELA FCT	PROJETOS CO-FINANCIADOS UE	RECEITAS PRÓPRIAS (propinas e outros emolumentos, prestações de serviço, etc.)	TOTAL
RECEITAS	10 724 873 €	190 552 €	1 060 030 €	3 978 356 €	15 953 811 €
%	67%	1%	7%	25%	100%

<sup>10</sup> Mas não só. Por exemplo, os encargos com a acreditação pela A3ES, da Instituição e dos seus ciclos de estudos, são também significativos, estimando-se que sejam de, pelo menos, 40.500 € em 2018.

<sup>11</sup> Mencione-se, a propósito, que, apesar de, atualmente, se descontar a mesma percentagem do vencimento para a Caixa Geral de Aposentações e para a Segurança Social, a primeira, ao contrário da segunda, não suporta os encargos dos trabalhadores em situação de doença ou licença parental, os quais em 2016, ascenderam, na UMa, a mais de 290.000 €.

O peso da DOE no orçamento da UMa mantém-se análogo em 2017, sendo ligeiramente inferior quando se considera conjuntamente a UMa e os seus Serviços de Ação Social:

	ORÇAMENTO DE 2017		
	DOE	TOTAL	PESO DA DOE
SÓ UMa	11 051 145 €	16 336 167 €	67,6%
SASUMA	499 622 €	1 318 925 €	37,9%
UMa + SASUMA	11 550 767 €	17 655 092 €	65,4%

Os dados anteriores mostram, por um lado, que as verbas provenientes do Orçamento do Estado são claramente insuficientes, não chegando a cobrir 80% das despesas da UMa com os recursos humanos, mas, por outro, que essas verbas assumem uma importância muito significativa na UMa, bem como em outras IES que, como a nossa, apresentam uma menor capacidade de gerar receitas próprias para além das provenientes das propinas.

Refira-se, ainda, que, para além da escala e dos sobrecustos derivados da sua situação insular e ultraperiférica, as Universidades dos Açores e da Madeira têm, também, sido fortemente prejudicadas pelo facto de não terem acesso a várias medidas dos Programas Operacionais Portugal 2020.

Na realidade, estas universidades não têm conseguido aceder a diversos programas<sup>12</sup>, em virtude dos fundos estruturais se encontrarem regionalizados e as respetivas entidades gestoras abrirem várias medidas dos seus programas operacionais tendo como destinatários apenas entidades locais e regionais, ao passo que as universidades em causa se situam no âmbito da Administração Central. Neste contexto, a Universidade, embora preste serviços na Região e para a Região, por se situar no âmbito da Administração Central, tem ficado à margem da atribuição desses fundos, sendo impossibilitada de concorrer aos mesmos.

As Universidades dos Açores e da Madeira não conseguem igualmente aceder a várias *novas medidas*, anunciadas a nível nacional pela Tutela<sup>13</sup>, por exemplo para o desenvolvimento do ensino politécnico, por elas não serem acompanhadas de transferência de verbas adicionais para as Regiões Autónomas ou não terem enquadramento nestas.

## 2.11. INSTALAÇÕES

A UMa dispõe das seguintes instalações:

- O **Campus da Penteada** (construído em 1996), onde funcionam quase todas as aulas, laboratórios e salas de estudo, os serviços mais ligados aos alunos, como a Unidade de Assuntos Académicos e a Biblioteca, e a Cantina e um Bar;
- A designada **Quinta de São Roque** (adquirida em 2001), situada a 5 minutos a pé do Campus, onde funcionam, atualmente, algumas aulas de Educação Física, atividades desportivas e lúdicas, bem como atividades ligadas ao ensino da agricultura biológica, e que constitui o local natural para a expansão do espaço letivo e de investigação da UMa;
- Um edifício (de 1599), no centro da Cidade (o **Colégio dos Jesuítas**), onde funciona a Reitoria, algumas aulas, nomeadamente de pós-graduação, e alguns serviços;

<sup>12</sup> Como os relativos ao apoio à internacionalização, à reorganização administrativa, ou à aquisição de equipamentos e construção de infraestruturas para o desenvolvimento e implementação dos CTeSP.

<sup>13</sup> Como os programas Cidades e Regiões com Conhecimento, Inovação Pedagógica no Politécnico, Fórum Politécnico, Estudante ID, entre outros.

- Um **outro edifício**, no centro do Funchal (na Rua da Carreira), onde funcionou o antigo Instituto Superior de Artes Plásticas da Madeira e que necessita de ser reabilitado;
- Uma **Residência Universitária** (de 2009), junto à zona velha da cidade, com 209 camas (cuja taxa de ocupação média se encontra entre os 80% e os 90%).

Destas instalações, apenas a Quinta de São Roque, a residência universitária e o edifício do antigo Instituto Superior de Artes Plásticas da Madeira são posse da Universidade. Os restantes pertencem à RAM que os cede, a título provisório, à Universidade.





03

---

# ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

### 3. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

Em termos económicos, o País e a Região vivem um período de crescimento, não obstante subsistirem necessidades de contenção em termos de despesa pública, que se traduzem, por sua vez, num fator de restrição ao financiamento das instituições públicas do ensino superior. Controladas pela Administração Central, estas instituições veem a sua autonomia financeira e administrativa fortemente limitada.

Outra condicionante, que é específica da economia madeirense, diz respeito ao sector privado, constituído maioritariamente por empresas de cariz familiar<sup>14</sup>, que pela sua matriz fazem investimentos limitados, que raramente abrangem a área de I&D. De modo a dinamizar a economia da Região e ajudar à criação de empresas com outro tipo de características foi criado, nos anos 80 do século passado, o Centro Internacional de Negócios da Madeira, onde estão sediadas cerca de 2 mil empresas.

O principal motor da economia da Região – e uma das suas áreas de excelência – é o Turismo, que tem vindo a apresentar uma dinâmica de crescimento sustentada, pelo que a Região se assume como exportadora de serviços, contrariamente ao que acontece ao nível dos bens, em relação aos quais existe uma grande dependência do exterior. Sendo uma região ultraperiférica, a RAM beneficia igualmente de fundos estruturais no âmbito de programas comunitários, que podem alavancar projetos liderados pelas instituições de ensino superior, ou dos quais estas são sua parte integrante.

Em termos demográficos, a Região está em perda desde 2011, existindo também uma alteração de estrutura, com a população idosa a ganhar rapidamente um peso cada vez maior face à população jovem. O facto do saldo natural ser negativo desde 2009, a par de um saldo migratório negativo, em parte estimulado pela saída de recém-licenciados que encontram melhores oportunidades fora da RAM, são as razões que explicam a quebra populacional. A situação de crise na Venezuela, que tem conduzido ao regresso de algumas famílias com jovens, poderá contribuir para amenizar o atual ciclo demográfico.

Em paralelo com a diminuição da população jovem, verifica-se um aumento da competição, por parte das IES nacionais e estrangeiras, pela captação dos jovens madeirenses e porto-santenses que terminam o secundário. Por outro lado, o aumento do prestígio das IES portuguesas e da mobilidade jovem internacional, juntamente com o capital de atração da Madeira e do País, em geral, a par do aumento da escolaridade obrigatória e da existência de uma percentagem de jovens muito elevada (cerca de 40%), que termina o secundário e não prossegue estudos superiores, confere alguma margem às instituições de ensino superior da Região para lidar com a tendência de decréscimo de alunos que resulta da evolução demográfica. A favor das instituições do ensino superior manifesta-se, ainda, o retorno que a posse de um título académico confere a quem o possui e a crescente necessidade de formação ao longo da vida.

No que diz respeito ao enquadramento político do sector, há que referir que o recente relatório da OCDE sobre *a Investigação, o Ensino Superior e a Inovação em Portugal* contém um conjunto de recomendações sobre as linhas orientadoras da política educativa do sector no nosso país, existindo também uma política europeia que deve ser acomodada. Nesse contexto, destacam-se a ênfase na eficiência e equidade dos sistemas de educação europeus; a criação de normativas em matérias de avaliação e acreditação do ensino superior; a promoção do espírito empresarial nas instituições do ensino superior e da sua ligação às empresas, às cidades e às regiões; o estabelecimento de 12 anos de escolaridade obrigatória; a promoção de ofertas de ciclos de estudos superiores mais curtos, vocacionais, de cariz politécnico; a aposta em estratégias de aprendizagem ao longo da vida; e a promoção das competências digitais e da criatividade e inovação na educação. Em termos nacionais, está ainda em curso uma política de reforço do emprego científico e de combate à precariedade do emprego.

Por sua vez, o contexto tecnológico é favorável, com a rápida evolução das tecnologias digitais, pelo uso generalizado das Tecnologias de Informação e Comunicação e pela estratégia europeia para a promoção da competitividade e produtividade através das TIC.

---

<sup>14</sup> Concretamente, 99,9% das empresas correspondem a micro e pequenas empresas.



# 04

## LINHAS DE ORIENTAÇÃO

## 4. LINHAS DE ORIENTAÇÃO

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 social, cultural e económico da Região Autónoma da Madeira.

Como principais condicionantes da UMA, há a referir a sua situação insular e ultraperiférica, e a sua pequena dimensão, em termos de número de alunos, com influência imediata no financiamento da Instituição e, consequentemente, no reduzido número de docentes e funcionários.

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

Assim, a par de continuar a pugnar pela equidade no acesso aos fundos estruturais e pela implementação de mecanismos compensatórios para as universidades situadas em territórios com maior dificuldade de atração de estudantes e com custos de formação superiores, e demais dificuldades acrescidas das regiões ultraperiféricas, a UMA deverá procurar afirmar-se, no todo nacional e internacionalmente, tirando precisamente partido do seu posicionamento na ilha da Madeira, para aumentar a cooperação na investigação e na formação e a atração de alunos, e para promover a mobilidade de estudantes, docentes e pessoal não docente.

Tendo em vista contribuir para o desenvolvimento equilibrado da Região e para as aspirações e aptidões diversas dos seus cidadãos, a UMA deve continuar a oferecer cursos nas principais áreas do saber, nomeadamente no que respeita aos ciclos de estudos de formação inicial. A UMA não deve deixar de disponibilizar licenciaturas em áreas como as Artes, Ciências, Ciências Sociais, Engenharias, Humanidades ou Saúde, embora, naturalmente, pelos seus custos, de forma seletiva.

Mas, sem prejuízo dessa indispensável manutenção da formação mais geral, transversal, a UMA deverá, igualmente, projetar a sua imagem diferenciadora, desenvolvendo atividades em torno de características distintivas da Região, ou de áreas e eixos estratégicos essenciais para a RAM, como, por exemplo: a sua situação insular e arquipelágica; a área dos transportes e acessibilidades; a energia e as alterações climáticas; a existência do Centro Internacional de Negócios da Madeira; o domínio agroalimentar; a conservação da natureza e da biodiversidade; o mar e a economia azul; o turismo, cultura e património; a saúde, bem-estar e o envelhecimento saudável; ou as tecnologias da informação e comunicação. Em particular, o desenvolvimento das competências digitais e o reforço das atividades de formação, investigação e valorização do conhecimento nas áreas do turismo e da saúde são considerados prioritários.

A par de ganhos de eficiência e redução de custos, provenientes da simplificação de processos administrativos, 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 e outras.

A UMA deverá aumentar a sua eficiência formativa e continuar a tomar medidas com vista à diminuição do número de abandonos, bem como procurar adequar e alargar a sua oferta formativa, de modo a captar mais alunos, não só da Região, mas também do exterior e, nomeadamente, estudantes internacionais.

É importante atender às necessidades de formação ao longo da vida, bem como aumentar a oferta de formação avançada, através de pós-graduações, mestrados e doutoramentos. E, em paralelo com o fortalecimento do ensino universitário, que caracteriza a Instituição, deverá prosseguir-se com os CTeSP e com o alargamento da oferta politécnica, considerada estratégica pelos Governos Regional e da República<sup>15</sup>, pelo seu impacto nas economias regionais. Estas opções permitirão dar resposta a um elevado número de

---

<sup>15</sup> Que, para o efeito, disponibilizam programas de apoio.

estudantes que concluem o secundário sem prosseguir estudos superiores, e que pretendem um ensino mais vocacional, ligado às necessidades mais imediatas do mercado de trabalho.

A conclusão do sistema interno de garantia da qualidade e sua melhoria contínua, a implementação da contabilidade analítica e a implementação das diretivas respeitantes à proteção dos dados, a par do incremento da investigação e da participação dos docentes em Centros avaliados positivamente pela FCT, representam outras linhas de orientação essenciais.

Finalmente, é necessário 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.





# 05

---

## OBJETIVOS, MEDIDAS E METAS A ATINGIR

## 5. OBJETIVOS, MEDIDAS E METAS A ATINGIR

Para efeitos de exposição das ações a desenvolver e dos objetivos a alcançar, integraremos as diferentes vertentes da atividade da Instituição em três grandes eixos estratégicos:

1. EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO;
2. INVESTIGAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO CONHECIMENTO;
3. GOVERNAÇÃO, SUSTENTABILIDADE, COMUNICAÇÃO E INFRAESTRUTURAS.

Segue-se uma descrição dos principais objetivos a atingir e medidas a desenvolver no âmbito destes eixos estratégicos, nestes quatro anos (2017/18 a 2020/21), incluindo o estabelecimento de algumas metas, de natureza quantitativa ou qualitativa. 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 – EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

→ *Vertente alargamento da oferta formativa e captação de novos públicos*

*Objetivo 1: Alargamento do ensino universitário, nomeadamente pós-graduado*

Sem prejuízo de poder existir uma ou outra reformulação das licenciaturas que disponibiliza, a oferta atual da UMa cobre uma razoável parte das licenciaturas universitárias mais importantes<sup>16</sup>, não sendo previsível o aumento do número de licenciaturas oferecidas no âmbito do ensino universitário. A este nível, o principal objetivo consiste na extensão ao 3.º ano do CBMIM, curso considerado estratégico pela Região, pelo seu impacto na fixação de médicos na Madeira e no reforço das atividades de formação e investigação médica, através de uma colaboração estreita entre o SESARAM e a UMa.

O crescimento do número de alunos nas licenciaturas deverá ser conseguido, essencialmente, através do aumento da captação de estudantes, da Madeira e de fora da RAM, e da diminuição do número de abandonos. Já no que diz respeito à formação avançada, há claramente espaço para o alargamento da oferta de mestrados, pós-graduações e doutoramentos, recorrendo a parcerias quando necessário e viável.

Em particular, dado o elevado número de estudantes de licenciatura que captam e de profissionais ativos existentes na Região, a par da manutenção de pós-graduações em áreas da Gestão, em parceria com o ISCTE, é importante que a UMa, isoladamente ou em parceria, passe a oferecer mestrados e outras pós-graduações em áreas da Gestão e da Economia, e domínios afins.

Deve-se, igualmente, estudar a viabilidade de oferecer novos mestrados em outras áreas, como e.g. a Biologia. Um outro exemplo tem a ver com o campo da formação de professores, em que a curto prazo começará a haver escassez de docentes do ensino básico e/ou secundário, em algumas áreas, podendo ser equacionadas ofertas de formações, eventualmente em parceria, por exemplo, com a Universidade dos Açores, abrindo uma edição, alternadamente em cada uma das universidades, em cada ano.

Existem, também, outras áreas em que deverá ser possível captar mais alunos para os mestrados, eventualmente revendo os seus conteúdos e planos curriculares, dado o número de diplomados que formam, anualmente, no 1.º ciclo. Tal é, nomeadamente, o caso da Engenharia Informática, apesar da conhecida "concorrência" do mercado de trabalho, que tem falta de profissionais com conhecimentos de Informática, absorvendo rapidamente os licenciados nesses domínios.

A aposta na oferta de formação em áreas do turismo deverá ser uma vertente quer do ensino politécnico, quer do ensino universitário, dependendo do tipo de ciclo de estudos em causa.

---

<sup>16</sup> Direito será, provavelmente, o principal curso, em termos de impacto e de procura estudantil, não disponibilizado pela UMa.

Em relação aos 3.º ciclos de estudos, a UMa submeteu, em 2017, à A3ES, três doutoramentos, dos quais dois já foram acreditados. Para além destes, era desejável a criação de doutoramentos em outras áreas, como a Educação Física e Desporto, em que existe um relevante potencial de candidatos.

É muito importante este esforço para manutenção e eventual alargamento dos doutoramentos, pelo papel que desempenham numa universidade, como fonte de criação de conhecimento e inovação, e mola impulsora da investigação científica.

Caberá, naturalmente, às unidades orgânicas estudar quais as áreas em que é possível criar novos ciclos de estudos, ou em que é recomendável efetuar alterações da oferta atual, e promover as respetivas propostas. Define-se, como objetivo genérico, o aumento, da oferta de pós-graduações, mestrados e doutoramentos, em pelo menos 20%, de 2016/17 para 2020/21. Especificamente, em relação aos cursos conferentes de grau, estabelece-se as seguintes metas:

ENSINO UNIVERSITÁRIO	2016/17	2020/21
LICENCIATURAS	–	Manutenção do número atual, com extensão ao 3º ano do CBMIM
NÚMERO DE MESTRADOS	19	22
NÚMERO DE DOUTORAMENTOS	6	9 a 10

Paralelamente, deve-se prosseguir com a realização de cursos breves, nomeadamente através do Centro de Desenvolvimento Académico, com vista a dar resposta quer a necessidades complementares de formação dos docentes, funcionários e alunos da UMa, quer a necessidades de formação ao longo da vida dos antigos alunos e restante população.

#### *Objetivo 2: Aumento do número de alunos com o estatuto de estudante internacional.*

Em 2017/18, a UMa passou a oferecer três licenciaturas lecionadas, na sua totalidade, em língua inglesa<sup>17</sup>, nas quais ingressaram 35 estudantes da Província do Free State da África do Sul. Constitui objetivo a manutenção da leção desses cursos em língua inglesa, a par do crescimento do número de alunos com o estatuto de estudante internacional:

ESTUDANTES INTERNACIONAIS	2016/17	2020/21
LICENCIATURAS LEcionadas EM INGLÊS	0	3 a 4
NÚMERO DE ALUNOS DE LICENCIATURA COM O ESTATUTO DE ESTUDANTE INTERNACIONAL	0	≥ 150

<sup>17</sup> A par do mestrado em Nanoquímica e Nanomateriais, que já era lecionado em língua inglesa.

A estratégia definida passa pela continuação da captação de alunos da Província do Free State da África do Sul, iniciada em 2017/2018, e por uma aposta também na captação de alunos da Comunidade de Países de Língua Portuguesa, nomeadamente ao nível da formação inicial. Para o efeito, entre outras iniciativas em estudo, foi criada uma plataforma de divulgação dirigida especificamente aos alunos brasileiros e passaram-se a disponibilizar 30 bolsas para os melhores alunos oriundos da CPLP<sup>18</sup> a frequentar as licenciaturas da UMa lecionadas em português.

Deve-se, igualmente, procurar antecipar a abertura da 1ª fase de candidaturas aos mestrados, de modo a permitir a candidatura atempada de estudantes de fora da Madeira e, nomeadamente, de estudantes internacionais, sem que tal prejudique a possibilidade de candidatura dos estudantes que estão a terminar as licenciaturas na UMa.

Por outro lado, é expectável que a existência de licenciaturas lecionadas em língua inglesa se possa também refletir num possível aumento do número de estudantes recebidos em mobilidade, que era da ordem das sete dezenas e meia em 2016/17 (correspondente a cerca de 2,7% do número dos estudantes regulares), o que constitui um outro objetivo da UMa.

### *Objetivo 3: Alargamento do ensino politécnico*

Pretende-se alargar a oferta de ciclos de estudos no âmbito do ensino superior politécnico e o número de estudantes envolvidos em ciclos de estudos politécnicos (CTeSP, licenciaturas e mestrados), indo, assim, ao encontro quer dos objetivos definidos pelos Governos Regional e da República, quer da necessidade de crescimento do número de alunos da Universidade.

Em 2016/17 havia, na UMa, 5 ciclos de estudos politécnicos (4 CTeSP e 1 licenciatura) num total de 48 ciclos de estudos conferentes de grau ou CTeSP, acreditados/aprovados, e existiam 231 estudantes matriculados em ciclos de estudos politécnicos num total de 2761 estudantes matriculados em cursos conferentes de grau ou CTeSP (ou seja, cerca de 8,4%).

A médio/longo prazo, a percentagem de estudantes envolvidos em ciclos de estudos politécnicos deverá situar-se entre os 20% e os 25% do total de alunos. No entanto, esse crescimento terá de ser gradual e sustentado. Para 2020/21, uma percentagem entre os 15% e os 16% já corresponderá a um crescimento estimável.

Os indicadores a seguir estabelecem as metas definidas para 2020/21.

ENSINO POLITÉCNICO	2016/17	2020/21
NÚMERO DE CICLOS DE ESTUDOS APROVADOS (A FUNCIONAR EM SIMULTÂNEO)	5 (5)	12 a 13 (9 a 10)
NÚMERO DE ESTUDANTES MATRICULADOS	231	450

<sup>18</sup> Dada a situação existente na Venezuela, em 2018/19 disponibilizar-se-ão, igualmente, 10 bolsas de estudos para estudantes internacionais oriundos da Venezuela que venham frequentar as licenciaturas da UMa lecionadas em português.

→ *Vertente melhoria do processo de ensino/aprendizagem*

*Objetivo 4: Diminuição dos abandonos e aumento da eficiência formativa*

Deverá procurar-se reduzir os abandonos, seja por razões de ordem financeira, seja por inadaptação ou desilusão com o curso escolhido, monitorizando atrasos no pagamento de prestações das propinas, bem como resultados escolares negativos ou ausência a provas, com vista a procurar atuar atempadamente.

A par da manutenção dos atuais apoios financeiros aos estudantes em dificuldades, a implementação gradual de um programa de tutorias, de acompanhamento dos novos alunos por professores, poderá contribuir para evitar o abandono dos estudos por parte dos alunos.

Na tabela abaixo aponta-se para uma diminuição da taxa global de abandonos, em cada tipo de ciclos de estudos, em cerca de 15%.

% DE ABANDONOS <sup>19</sup>	2016/17	2020/21
LICENCIATURAS	10,6%	9,0%
MESTRADOS	13,4%	11,4%
DOUTORAMENTOS	7,5%	6,4%
CTESP	11,2%	9,5%
TOTAL (CURSOS CONFERENTES DE GRAU E CTESP)	11,2%	9,5%

Deverá, igualmente, diligenciar-se no sentido de melhorar a eficiência formativa, aumentando o número de estudantes que concluem o seu curso em N anos, sendo N o número de anos curriculares do curso. Na tabela abaixo aponta-se para um aumento da taxa global de sucesso, no conjunto dos cursos conferentes de grau, em cerca de 10%.

TAXA DE SUCESSO (CONCLUSÃO EM N ANOS) <sup>20</sup>	2015/16	2019/20
LICENCIATURAS	61,1%	65%
MESTRADOS	33,6%	43%
DOUTORAMENTOS	12,5%	15%
TOTAL (CURSOS CONFERENTES DE GRAU)	54,0%	59,1%
CTESP	–	70%

<sup>19</sup> Percentagem de abandonos (incluindo desistências e mudanças de par (instituição, curso) durante o ano) face ao número de inscrições ocorridas.

<sup>20</sup> Percentagem dos diplomados que concluiu o curso em N anos.



### *Objetivo 5: Promoção da formação integral dos estudantes*

Para a formação integral dos nossos estudantes, é importante continuar a promover a obtenção de competências transversais, a par das essenciais competências científicas e técnicas e da iniciação a práticas de investigação.

Particular atenção deverá ser prestada à formação para o empreendedorismo, aos aspetos éticos e à promoção da responsabilidade social, solidariedade e voluntariado, e da responsabilidade cultural e patrimonial.

Mais de 32% dos estudantes de licenciatura e de 23% de todos os estudantes já frequentam ou frequentarão unidades curriculares de empreendedorismo, integradas nos respetivos planos de estudos. Para além destes, outros estudantes frequentam ações de formação ligadas ao empreendedorismo, promovidas pela Startup Madeira. Estabelece-se como objetivo, para 2020, que 40% dos estudantes de licenciatura da UMa tenham frequentado ou venham a frequentar alguma ação de formação ligada ao empreendedorismo.

Por outro lado, é essencial que todos os alunos da UMa sejam imbuídos da importância dos aspetos éticos, na ciência e ensino<sup>21</sup>. Deverá ser analisada qual a melhor forma de debater e dar a conhecer, a todos os alunos, o significado, conteúdo e problemas que se colocam, no âmbito ético, na realização da ciência e sua transmissão. Tal deverá ser uma das tarefas a estudar por uma *Comissão de Ética* a instituir na UMa.

Objetivo imediato: instituir, na UMa, uma *Comissão de Ética*, formada por professores e personalidades de diferentes áreas.

No âmbito da responsabilidade cultural e patrimonial, deverá continuar-se a apoiar as ações que são realizadas, tanto pelas unidades orgânicas, como pelo Conselho de Cultura ou ainda pela AAUMa, no sentido da valorização da memória, da herança e da identidade cultural e patrimonial e do aumento das práticas de consumo cultural.

Relativamente à promoção da responsabilidade social, inclusão social, solidariedade e voluntariado, para além de se continuar a apoiar as iniciativas que têm vindo a ser promovidas, com esse fim, pela AAUMa<sup>22</sup>, pela Pastoral Académica e pelo Serviço de Consulta Psicológica, deverá ser estudada a hipótese de promover outros programas, como programas intergeracionais, envolvendo estudantes universitários e pessoas seniores/idosas, combinando o apoio dos primeiros com a possibilidade de partilha de alojamento com os segundos, com a colaboração/envolvimento da Segurança Social, Câmara Municipal do Funchal e Juntas de Freguesia.

Além disso, no contexto da formação dos nossos alunos, enquanto cidadãos do mundo, deverá ser promovido o contacto com outras culturas e, quando possível, com outros países e instituições de ensino.

A existência de estudantes estrangeiros na UMa, sejam estudantes internacionais a frequentar regularmente os nossos ciclos de estudos, sejam estudantes Erasmus ou noutros regimes de mobilidade, recebidos na UMa, para além de outros benefícios, permite esse indispensável contacto com estudantes com diferentes culturas e vivências. Por seu turno, com vista a facilitar a integração na UMa e na Madeira dos estudantes estrangeiros, deverá continuar a disponibilizar-se cursos que promovam o ensino da língua e da cultura portuguesa para estrangeiros.

Por sua vez, a saída dos nossos estudantes durante um semestre, ou um ano, em mobilidade, permite, igualmente, o seu contacto com outros países e instituições de ensino, para além de concorrer para o aumento da confiança dos nossos alunos, em si e na qualidade da formação que receberam, ao constatarem que obtêm, em geral, classificações pelo menos idênticas às dos seus colegas, oriundos de outras IES.

Como já se referiu, o número de bolsas de que a UMa dispõe para envio de alunos Erasmus quase que duplicou de 2016/17 para 2017/18, passando de 38 para 73, devendo situar-se em 111 em 2018/19.

---

<sup>21</sup> Para além dos aspetos deontológicos ligados ao exercício de certas profissões.

<sup>22</sup> Recorde-se, a propósito, que, ainda recentemente (em dezembro de 2017), a AAUMa venceu a categoria de projeto do Prémio Voluntariado Universitário, atribuído pelo Banco Santander Totta, através do projeto a "Herança Madeirense".

Com os consórcios aprovados, igualmente cresceram, muito significativamente, as bolsas disponíveis para os docentes (que passaram de 4 em 2016/17 para 12 em 2017/18, e serão de 25 em 2018/19) e para o pessoal não docente (1 em 2016/17, 6 em 2017/18 e 10 em 2018/19).

→ *Vertente apoio aos alunos e ligação aos antigos alunos*

#### *Objetivo 6: Manutenção e diversificação dos apoios aos alunos*

É importante manter as diversas medidas em curso com vista a minimizar o abandono escolar por razões financeiras, de que se destacam o fundo de apoio de emergência da UMa, para pagamento das propinas de estudantes com dificuldades, mas não abrangidos pela Ação Social, e o apoio às bolsas de alimentação da AAUMa, entre outras.

Para além do já abordado fomento do empreendedorismo, deverá continuar-se a apoiar os alunos na procura de emprego e na sua inserção no mercado de trabalho, mantendo o Polo de Emprego na UMa e a realização do fórum da empregabilidade, entre outras ações.

Visando o bem estar pessoal dos alunos e da sua vida na Instituição, manter-se-á o Serviço de Consulta Psicológica e o Gabinete de Apoio ao Estudante, e criar-se-á uma estrutura específica de apoio ao estudante internacional.

Continuar-se-á, também, a promover o mérito académico, através da entrega de distinções e outras medidas de estímulo e valorização do mérito.

Empresas, câmaras e outras entidades têm atribuído bolsas, para pagamento de propinas a estudantes em dificuldades, para estímulo ao mérito e para a promoção de estudos académicos e científicos em certos domínios. A UMa deverá desenvolver esforços visando a continuação e reforço dessas atividades de responsabilidade social, em que é também possível tirar partido da lei do mecenato.

#### *Objetivo 7: Reforço da ligação aos antigos alunos*

É essencial reforçar a ligação da Universidade aos seus antigos alunos, que são os principais embaixadores da Instituição. Nomeadamente, é importante monitorizar o percurso profissional dos antigos alunos e procurar identificar e dar resposta às suas necessidades de formação complementar.

Deverá ser apoiada e fomentada a atividade da Associação dos Antigos Alunos e a comunicação Institucional entre a UMa e os seus *alumni* deverá ser melhorada, propiciando um contato mais constante entre ambos. Os antigos alunos deverão continuar a poder dispor de serviços da Academia, como biblioteca, acesso *wi-fi*, conta de e-mail e acesso a eventos da UMa.

Em particular, deverá utilizar-se as comemorações dos 30 anos de criação da UMa, bem como das suas primeiras aulas, para desenvolver, em cooperação com a AAAUMa, ações que promovam a ligação da UMa aos seus antigos alunos. Entre essas medidas propõe-se, desde já, a criação, em moldes a analisar com a AAAUMa, de uma *Distinção Carreira Alumni*, com uma periodicidade a combinar, visando distinguir um certo número de antigos alunos que se tenham destacado pela sua carreira, sucesso e notoriedade profissional.

Noutros países e IES, os *Alumni* desempenham, igualmente, um importante papel na angariação de fundos para as suas universidades. Deverá procurar-se iniciar essa prática, apesar da falta de tradição da mesma entre nós.

## EIXO ESTRATÉGICO 2 – INVESTIGAÇÃO E VALORIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

### Objetivo 8: Aumento da atividade e da participação em unidades de investigação

Estabelece-se, neste eixo, o objetivo de aumentar o número de Centros de Investigação, avaliados positivamente pela FCT, em que a UMa é instituição de acolhimento ou instituição participante (polo) de um centro partilhado. Pretende-se igualmente aumentar o número de docentes e investigadores da UMa em Centros FCT avaliados positivamente:

CENTROS DE INVESTIGAÇÃO FCT	AVALIAÇÃO DOS CENTROS DE 2014	AVALIAÇÃO DOS CENTROS DE 2018 – OBJETIVO
NÚMERO DE CENTROS DA UMA COM AVALIAÇÃO POSITIVA	2	3
NÚMERO DE CENTROS PARTILHADOS EM QUE A UMA PARTICIPA	3	6
NÚMERO DE MEMBROS INTEGRADOS	88	crescer pelo menos 15%

À semelhança do que acontece com a restante atividade científica, a participação dos docentes da UMa em Centros de Investigação FCT continuará a ser considerada no âmbito da sua avaliação de desempenho.

Deverá enquadrar-se as diversas estruturas de investigação existentes na UMa, à luz do disposto no *Regulamento dos Projetos de Formação, Investigação e Prestação de Serviços da Universidade da Madeira*, de 2016, e ajudar a dinamizar a sua atividade, quando necessário.

A par da valorização da participação dos docentes em Centros de Investigação FCT, nomeadamente no âmbito da avaliação do seu desempenho, deverá procurar-se melhorar o apoio aos centros sediados na UMa, bem como incentivar-se a ligação entre as unidades orgânicas, os centros de investigação e o instituto de inovação M-ITI, e o seu papel na inserção dos estudantes em atividades culturais e de investigação, e na própria organização de eventos académicos e científicos.

### Objetivo 9: Aumento da produção científica e da participação em projetos

Principais objetivos:

- Aumentar o número de publicações científicas, com arbitragem por pares e *Impact Factor*, em 15% (de 2016 para 2020);
- Aumentar as receitas de projetos, em *overheads* da UMa, em 15% (de 2016 para 2020).

Deverá ser preparado um programa para estimular a produção científica dos docentes, afetando verbas para o apoio à sua participação em conferências e outras atividades académicas, em função das suas publicações, em moldes a definir, e/ou para o apoio à revisão linguística das publicações em língua estrangeira, nomeadamente inglês.

Por outro lado, é importante melhorar a divulgação da investigação feita na UMa, de modo a facilitar o estabelecimento de colaborações e candidaturas de projetos de investigação e desenvolvimento conjuntos, com empresas e outras entidades regionais e de fora da Região.

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. A Universidade continuará a empenhar-se na promoção e implementação da política nacional de ciência aberta.

### *Objetivo 10: Internacionalização*

Como já foi referido, constituem objetivos estimular a participação do corpo docente em projetos de investigação e redes internacionais, bem como a participação em programas de mobilidade de alunos, docentes e funcionários da UMa.

No que concerne à internacionalização ao nível da investigação e atividades conexas, é, também, de continuar a incentivar a realização, na RAM, de escolas de verão e de reuniões científicas, tirando partido da conhecida atração do destino Madeira, devido aos seus impactos positivos quer na investigação e formação avançada da Universidade, quer na própria economia da Região.

Dever-se-á, igualmente, manter e alargar as parcerias com outras IES, nacionais e estrangeiras. Em particular, é de reforçar, ainda mais, 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, bem como a nível Europeu.

### *Objetivo 11: Valorização social e económica do conhecimento*

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 muito para além disso, tendo progressivamente maior impacto na vida cultural e na própria atividade económica da RAM. E essa influência na atividade económica manifesta-se quer ao nível direto, pela derrama na Região e no Funchal, em particular, de grande parte das suas despesas e da dos seus alunos, quer ao nível indireto, através da transferência de conhecimento para as empresas e demais entidades motoras da economia.

Em termos do impacto direto na atividade económica da Região e do Funchal, basta atender a que:

- anualmente, mais de dezassete milhões e meio de euros são utilizados pela UMa e pelos seus Serviços de Ação Social, na aquisição de serviços e no pagamento dos vencimentos dos seus funcionários, docentes e não docentes, que, por sua vez, os vertem na economia da Região;
- uma boa parte dos seus alunos, se não estivessem a estudar na UMa, estariam, provavelmente, a fazê-lo noutras instituições do Continente, despendendo aí os seus recursos e contribuindo, portanto, para a vida e a economia dessas localidades, e não para a economia local da Madeira;
- a organização de múltiplas conferências, encontros e outros eventos nacionais e internacionais, da ciência e cultura ao desporto, que se realizam por ação dos professores e investigadores da Universidade, ou a que estes estão associados, é responsável por trazer à Região dezenas, quando não centenas, de participantes e familiares.

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 e suas associações representativas (como a ACIF-CCIM), clubes desportivos, ordens profissionais e demais entidades com impacto na Região. Deve continuar-se 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 prestações de serviços, ou mesmo no âmbito de estágios de alunos da UMa.

Juntamente com a manutenção das colaborações já bem enraizadas com empresas em domínios como, por exemplo, o agroalimentar, deve-se igualmente estimular a criação de sinergias com outras empresas, sobretudo de base tecnológica, situadas quer na Zona Franca, quer no *Brava Valley*, assim como fomentar as prestações de serviço de carácter internacional, como a que ocorre, como muito sucesso, desde há alguns anos, com a *Siemens*, na área da física dos plasmas de baixa temperatura. É igualmente importante continuar-se a apoiar as iniciativas de divulgação da Ciência<sup>23</sup>.

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

---

<sup>23</sup> Uma das áreas onde o CQM tem desempenhado um papel de grande destaque.

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 vida cultural do Funchal. É fundamental manter esta atividade todos os anos, bem como preservar e alargar as parcerias existentes com as escolas, museus e outras entidades ligadas à cultura.

As comemorações dos 30 anos da Universidade e as comemorações dos 600 anos do povoamento do Porto Santo e da Madeira deverão ser aproveitadas, igualmente, para reforçar a divulgação da UMa e o seu papel na atividade cultural da RAM.

### EIXO ESTRATÉGICO 3 – GOVERNAÇÃO, SUSTENTABILIDADE, COMUNICAÇÃO E INFRAESTRUTURAS

#### *Objetivo 12: Consolidação da organização interna*

Como se referiu, na UMa há quatro unidades orgânicas de ensino universitário (as Faculdades de Artes e Humanidades, Ciências Exatas e da Engenharia, Ciências Sociais e Ciências da Vida) e duas unidades orgânicas de ensino politécnico (as Escolas Superiores de Saúde e de Tecnologias e Gestão).

A Escola Superior de Tecnologias e Gestão foi criada, na sequência da alteração dos Estatutos da Universidade, em julho de 2015, com vista a oferecer CTESP e ciclos de estudos de ensino politécnico conferentes de grau, em outras áreas para além da saúde. Neste momento, a ESTG ainda não tem qualquer docente de carreira, funcionando apenas, fundamentalmente, com docentes convidados, a maioria a tempo parcial, e com a afetação, também a tempo parcial, de docentes das faculdades. É fundamental consolidar a ESTG, através da criação de um corpo docente próprio, podendo definir-se como objetivo a existência de, pelo menos, 6 a 8 professores adjuntos a tempo integral, de carreira, preferencialmente, ou convidados.

Por outro lado, encontra-se a decorrer o processo de avaliação institucional das várias IES pela A3ES. No caso da UMa, a visita da CAE da A3ES ocorreu em finais de 2017, tendo o respetivo relatório preliminar sido recebido a 28 de maio de 2018. O relatório levanta algumas questões quanto à organização interna da UMa, relacionadas, por exemplo, com a dimensão de algumas das suas unidades orgânicas ou a sobreposição de competências entre certos órgãos. Concluído o processo, a UMa deverá analisar as recomendações recebidas e equacionar uma hipotética reorganização interna de faculdades e outras diversas eventuais sugestões de melhoria, procedendo a uma alteração estatutária, se tal for conveniente e necessário.

#### *Objetivo 13: Melhorar a eficácia da governação, o controlo da qualidade e a comunicação*

A nível externo, a par da cooperação com a Tutela e com as IES congéneres, é essencial que a UMa mantenha 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 a acolhe, o Funchal.

A nível interno, é fundamental pugnar pela criação de uma cultura de participação, transparência, cooperação e garantia da qualidade e sua melhoria contínua.

A conclusão da implementação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade e sua avaliação e revisão constitui, mesmo, uma das tarefas essenciais deste quadriénio.

É importante 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.

Em particular, é fundamental garantir que todas as unidades curriculares em funcionamento têm as fichas validadas pelos órgãos competentes da Instituição, bem como monitorizar o funcionamento das UCs, procedendo nomeadamente à realização semestral dos inquéritos aos estudantes e à análise dos seus resultados pelos Conselhos de Curso e demais órgãos relevantes.

É essencial que se simplifique e atualize os diversos regulamentos e procedimentos, se deem passos efetivos no sentido da agilização e desmaterialização dos processos, melhorando o processo de gestão documental, e se reformule o sistema de comunicação interna e externa, aumentando a sua eficácia.

É igualmente fulcral rever e melhorar as formas utilizadas para divulgar a UMa e a sua oferta formativa, na Região e no exterior.

O *site* da UMa constitui o canal privilegiado de comunicação da informação da Universidade, devendo, nomeadamente, proceder à divulgação da oferta formativa da UMa, bem como da sua investigação, em língua portuguesa e inglesa.

A reformulação, recentemente concluída, do *site*, para além de aspetos de design e de comunicação, envolveu uma clarificação e separação da informação que é importante disponibilizar externamente da que apenas é relevante internamente. Esta reformulação ajudará à valorização da imagem da Universidade e à renovação das suas estratégias de comunicação, sendo essencial que o *site* se mantenha atualizado.

Para além do *site*, é necessário investir noutras formas de promoção da UMa e dos seus cursos, *on-line* e presenciais, incluindo a realização de vídeos promocionais, anúncios, sessões de promoção, entre outros. Para tal, é importante continuar a diligenciar no sentido de a UMa vir a ter acesso aos mesmos meios financeiros a que as suas congéneres do Continente se podem candidatar para esse fim.

Paralelamente, a UMa deverá procurar melhorar os mecanismos de comunicação interna e de acesso à informação relevante por parte dos seus alunos, docentes e funcionários, tirando partido das tecnologias de informação e comunicação disponíveis.

É igualmente necessário proceder à implementação das diretivas respeitantes à proteção dos dados.

#### *Objetivo 14: Sustentabilidade financeira*

O desenvolvimento da UMa exige que esta seja capaz de conseguir os meios financeiros necessários para garantir a sua sustentabilidade e a capacidade de alavancar novos projetos. Tal passa, essencialmente, por conseguir angariar mais receitas, diretas ou indiretas, através de financiamento público, regional, nacional ou europeu, ou de financiamento privado.

A par de continuar a pugnar pelo aumento do seu financiamento pelo OE e dos apoios por parte dos órgãos de governação regionais e locais, e pela possibilidade de acesso às diversas medidas previstas para o ensino superior no âmbito dos programas operacionais em vigor, é indispensável que a UMa aumente as suas receitas próprias e procure reduzir as suas despesas fixas.

O aumento das receitas próprias deverá de ser alcançado através do/da:

- Crescimento das verbas das propinas, decorrente do aumento do número de alunos, em geral, e de estudantes internacionais, em particular;
- Crescimento das verbas obtidas através dos projetos e prestações de serviços, acompanhando a boa execução dos projetos e garantindo que as várias despesas efetuadas são elegíveis;
- Cobrança de dívidas à UMa;
- E procura de fontes alternativas de receitas, ao nível do mecenato, como no âmbito da parceria com o Banco Santander Totta, e outras.

A diminuição das despesas terá de ser conseguida, quer pela continuação da identificação de itens de despesa fixa que possam ser reduzidos ou eliminados, de forma a contribuir para uma redução estrutural de despesa para a Instituição, quer através de uma simplificação de processos administrativos, que permita obter ganhos de eficiência e redução de custos.

Estabelecem-se os seguintes objetivos:

	MONTANTE
CRESCIMENTO DAS RECEITAS PRÓPRIAS DE 2016 PARA 2020	1.500.000 €
REDUÇÃO DE DESPESAS FIXAS (EXCLUINDO RECURSOS HUMANOS E INVESTIMENTOS) DE 2016 PARA 2020	100.000 €

Finalmente, constitui objetivo fundamental da UMa a implementação, neste quadriênio, da *contabilidade analítica*, de forma a conseguir aferir, de modo abalizado, da contribuição de cada entidade e, em particular, de cada unidade orgânica e unidade funcional, para o funcionamento da Universidade, e nomeadamente dos seus impactos na angariação de receitas e nas despesas da UMa, tendo em vista otimizar recursos e melhorar o desempenho da Instituição.

#### *Objetivo 15: Reforço e estabilidade dos recursos humanos*

Deverá ser promovida a estabilidade dos recursos humanos. A contratação de docentes convidados a tempo integral só deverá ter lugar em casos de substituição de docentes em ausência temporária (por baixa, requisição ou situações afins), devendo ir-se substituindo os atuais convidados a tempo integral, que não estão nessa situação, por docentes de carreira. No que respeita aos funcionários não docentes deverá, igualmente, procurar-se substituir pessoal contratado por tempo determinado por pessoal do quadro e diminuir o número de bolseiros ao serviço da UMa.

Dada a situação orçamental da UMa, outras contratações para a carreira docente só em áreas em que sejam essenciais para a acreditação de ciclos de estudos, ou para dar sequência a apostas estratégicas da UMa ou em que há financiamento próprio para as apoiar. Identifica-se, desde já, a necessidade de contratações para a ESTG, escola ainda em processo de construção, e para a Medicina, com o reforço do seu corpo doutorado médico.

É necessário prosseguir com uma política de ocupação dos lugares de topo da carreira docente universitária (associados e catedráticos), programando anualmente, de acordo com as disponibilidades financeiras, 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. Deverá ser acordada uma política de abertura de vagas entre o Reitor e cada faculdade, em que se defina qual a sequenciação, tipo (associado ou catedrático) e área, das vagas a abrir na faculdade, para um certo período plurianual.

A par da avaliação atempada dos docentes e funcionários não docentes, deverá procurar-se aumentar e diversificar as ações de formação que lhes são disponibilizadas.

Por outro lado, atendendo, em particular, às atuais diretivas nacionais relativamente ao emprego científico, deverão regulamentar-se os aspetos essenciais relativos à contratação, serviço e avaliação de desempenho dos investigadores na UMa.



RECURSOS HUMANOS	2016	2020 OBJETIVO
DOCENTES CONVIDADOS A TEMPO INTEGRAL (COM OU SEM EXCLUSIVIDADE)	24	≤ 8
DOCENTES CATEDRÁTICOS E ASSOCIADOS	23	≥ 34
FUNCIONÁRIOS COM CONTRATO POR TEMPO DETERMINADO	5	≤ 2
BOLSEIROS AO SERVIÇO DA UMA	14	≤ 7

#### *Objetivo 16: Alargamento e melhoria das infraestruturas*

É indispensável proceder a investimentos na renovação de equipamentos e laboratórios, bem como a 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.

Por outro lado, as instalações atuais da UMA são já insuficientes para o imprescindível aumento da oferta formativa e o desenvolvimento do sistema politécnico. A construção de um pequeno edifício na Quinta de São Roque, que permita expandir o espaço disponível para as atividades letivas e de investigação, e a reabilitação do edifício da Rua da Carreira e melhoria das condições das salas anexas ao estacionamento do Colégio dos Jesuítas, constituem objetivos. Paralelamente, deverá ser revista a atual afetação dos espaços do Campus da Penteada, de modo a adequá-la às alterações que têm vindo a ocorrer ao longo dos anos e a otimizar o espaço útil para as atividades de formação e investigação.

A UMA deve tentar proporcionar as melhores condições possíveis de trabalho e de bem-estar aos seus docentes, funcionários e alunos, procurando manter e melhorar o serviço alimentar prestado, a qualidade das instalações e a capacidade de agir em situações de emergência. As instalações continuarão a ser disponibilizadas 24h por dia, todos os dias do ano, para que os alunos e professores, sempre que necessitarem, possam usufruir delas, para o estudo e investigação.

A residência universitária existente encontra-se praticamente lotada e começa a não ser fácil aceder a habitação a preços acessíveis no Funchal, criando dificuldades acrescidas aos alunos de fora do Funchal e à sua captação por parte da UMA. Este problema sente-se igualmente noutros grandes centros urbanos do País, nomeadamente naqueles onde se verificou um rápido desenvolvimento do alojamento local para turistas. A UMA deverá procurar conjugar esforços com a Câmara Municipal do Funchal e com o Governo Regional, com vista a aumentar as residências disponíveis para jovens e para universitários, tirando partido de meios de financiamento que estão e venham a ser disponibilizados para esse fim.



# 06

---

## CONCLUSÃO

## 6. CONCLUSÃO

Este documento visou identificar um conjunto de linhas orientadoras, objetivos e medidas, para os anos letivos de 2017/18 a 2020/21, que permitam à UMa superar os seus constrangimentos e reforçar o seu papel insubstituível no progresso da RAM.

O presente plano estratégico será aprofundado e refinado pelas unidades orgânicas e pelas unidades funcionais, que adaptarão as orientações definidas aos seus domínios e áreas de atuação, propondo e implementando medidas e ações que contribuam para a concretização do plano e satisfação dos objetivos e metas propostos.

Os Governos da República e Regional deverão assegurar à Universidade os meios necessários, nomeadamente financeiros, de modo a que ela disponha das condições indispensáveis ao cumprimento cabal da sua insubstituível missão em prol do desenvolvimento da Região.

Sem se minimizar os constrangimentos e as dificuldades que se colocam à Universidade, sublinha-se a capacidade desta em operacionalizar as medidas estruturais que permitirão o seu desenvolvimento, através do comprometimento da Academia e das suas estruturas, garantidos os indispensáveis meios que deverão ser disponibilizados a todas as IES.

Estamos certos de que a maioria da Academia se empenhará numa cultura de qualidade e responsabilidade, que se mobilizará para o desenvolvimento da Instituição e que tudo fará para a concretização das ações necessárias com vista a atingir os objetivos definidos e a garantir o sucesso da UMa no cumprimento da sua missão.



UNIVERSIDADE da MADEIRA

[www.uma.pt](http://www.uma.pt)