

# ANA PAULA DUARTE

UBI

CANDIDATURA A REITORA



AFIRMAR A UBI

PROGRAMA DE AÇÃO | 2025-2029

# Índice

<b>01 —</b>		
<b>Um compromisso com a UBI</b>		<b>05</b>
<b>02 —</b>		
<b>A UBI e os desafios do ensino superior</b>		<b>08</b>
<b>03 —</b>		
<b>Visão estratégica</b>		<b>13</b>
<b>04 —</b>		
<b>Missão</b>		<b>17</b>
<b>05 —</b>		
<b>Eixos estratégicos de suporte</b>		<b>28</b>
<b>06 —</b>		
<b>Dimensões transversais de atuação</b>		<b>45</b>
<b>07 —</b>		
<b>Notas finais</b>		<b>57</b>



# 01— Um compromisso com a UBI

É com profundo sentido de responsabilidade, respeito e compromisso para com a nossa instituição que me apresento como candidata a Reitora da Universidade da Beira Interior (UBI). Esta candidatura nasce de uma reflexão profunda sobre o percurso que construí ao longo de mais de três décadas ao serviço da UBI – como docente, investigadora, no exercício de diversos cargos de gestão académica e membro ativo da nossa vida universitária.

Após terminar a minha licenciatura em Ciências Farmacêuticas em 1986, iniciei funções como Técnica Superior de Laboratório no Laboratório de Análises Clínicas do Hospital Distrital do Fundão, tendo desempenhado esta função ao longo de um ano. A minha ligação profissional à Universidade da Beira Interior começou no ano de 1987, com o início da minha carreira académica como Assistente Estagiária no Departamento de Ciência e Tecnologia do Papel. Em 1989-90 realizei um curso de pós-graduação no Institute National Polytechnique de Grenoble em França, durante o qual tive a oportunidade de iniciar o contacto com aquele que viria a ser o meu orientador de doutoramento (Dominique Lachenal). Em 1991 apresentei as provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica e passei à categoria de Assistente, iniciando de imediato os trabalhos conducentes ao grau de Doutor, mantendo a atividade letiva como Assistente. Fui contratada como Professora Auxiliar após a conclusão do Doutoramento em 1996. Ascendi a Professora Associada em 2000, tendo obtido a nomeação definitiva em 2005. Prestei provas de Agregação em 2008 (Engenharia do Papel) e ascendi a Professora Catedrática em 2009. Neste ano, na sequência da extinção do Departamento de Ciência e Tecnologia do Papel, passei a in-

tegrar os quadros da Faculdade de Ciências da Saúde, onde já dava aulas no Mestrado Integrado em Ciências Farmacêuticas, desde o seu início em 2006.

Desde sempre estive envolvida na gestão académica e durante este período tive oportunidade de contribuir para a construção do Departamento de Ciência e Tecnologia do Papel, tendo sido sua Presidente em dois mandatos. Tive, ainda, uma presença ativa na vida da Universidade, desempenhando várias funções, tais como membro da Secção Pedagógica da Unidade Científico-Pedagógica das Ciências da Engenharia, da Assembleia de Representantes da Unidade Científico-Pedagógica das Ciências da Engenharia e da Assembleia da Universidade da Universidade da Beira Interior, neste caso de 1994 a 2006.

**“Uma Universidade que  
responda aos desafios  
e às exigências  
contemporâneas”**

Em 2008 fui eleita para o primeiro Conselho Geral da Universidade da Beira Interior, função interrompida em 2009, para assumir o cargo de Vice-Reitora para a investigação e inovação na equipa reitoral do Reitor João Queiroz. Nesta qualidade assumia ainda a substituição do Reitor nas competências próprias e delegadas, nas suas ausências e impedimentos. Durante este período (2009-2013) acumulei ainda o cargo de Presidente do Instituto Coordenador da Investigação.

Sou membro do Conselho Científico da Faculdade de Ciências da Saúde da UBI desde 2013 e Vice-Presidente da Faculdade desde 2017. Fui Coordenadora Científica do Centro de Investigação em Ciências da Saúde, cargo para o qual fui eleita para dois mandatos seguidos, com início em 2015. Sou ainda Coordenadora da Unidade de Farmacovigilância da Beira Interior desde 2017.

Voltei a integrar o Conselho Geral da Universidade da Beira Interior nos mandatos iniciados em 2016, 2020 e 2024, tendo encabeçado listas nos dois primeiros. No atual Conselho Geral, apre-

sentei pedido de renúncia em março de 2025, para abraçar este desafio de me candidatar a Reitora da Universidade da Beira Interior.

Como ficou exposto, toda a minha carreira académica foi construída na Universidade da Beira Interior, estando ativamente envolvida nas várias vertentes da carreira universitária, tendo passado por diferentes órgãos da Universidade, sempre com consciência das responsabilidades e da dedicação que tais tarefas exigiam. Nos diferentes cargos que assumi, senti sempre que a minha contribuição integrava um projeto conjunto colocado ao serviço da UBI.

Esta trajetória permitiu-me adquirir um conhecimento aprofundado da estrutura e organização da Universidade, das pessoas que a constituem, do seu importante valor na comunidade, das suas forças e das múltiplas oportunidades existentes para afirmar uma Universidade que responda aos desafios e às exigências contemporâneas. Neste contexto, decidi abraçar este desafio, porque quero ser a Reitora de uma Universidade da Beira Interior unida e comprometida com todos e todas, aberta e inclusiva, inovadora e global que se afirma no panorama nacional e internacional. Mas também, mais próxima e participativa.

Por isso, a minha candidatura assenta no lema **“Afirmar a UBI”**.



# 02— A UBI e os desafios do ensino superior

A Universidade da Beira Interior, nos seus quase 40 anos de existência, consolidou-se como um importante centro de saber, com substancial impacto na região onde está implantada. A UBI é uma instituição de ensino superior de média dimensão, atendendo ao panorama nacional, apresentando cerca de 10.000 estudantes nos vários ciclos de estudos e cursos não conferentes de grau, dos quais, mais de 80% são estudantes deslocados. A Beira Interior é um território de baixa densidade demográfica, enfrentando, por este motivo, entre outros, alguns constrangimentos de desenvolvimento, sendo a UBI, na prossecução da sua atividade, um motor de desenvolvimento da região, contribuindo para a resolução dos seus problemas e promovendo o desenvolvimento do ecossistema regional de inovação.

O inverno demográfico, atualmente a começar a ser contrariado pela componente migratória (INE), tem mais impacto nesta região, contribuindo para que a grande maioria dos estudantes da UBI sejam de outras regiões do país. A fixação dos estudantes que chegam à UBI, bem como a captação de novos públicos, seja pela diversificação da oferta formativa, seja pela via da internacionalização, representam importantes desafios futuros para a nossa Universidade.

A Figura 1 mostra que a UBI tem apresentado uma evolução equilibrada do número de estudantes, nos diferentes ciclos de estudo, com um crescimento sustentado do seu número global. A diversificação da oferta formativa pode passar pela formação ao longo da vida, aumentando a oferta de cursos não conferentes de grau de di-

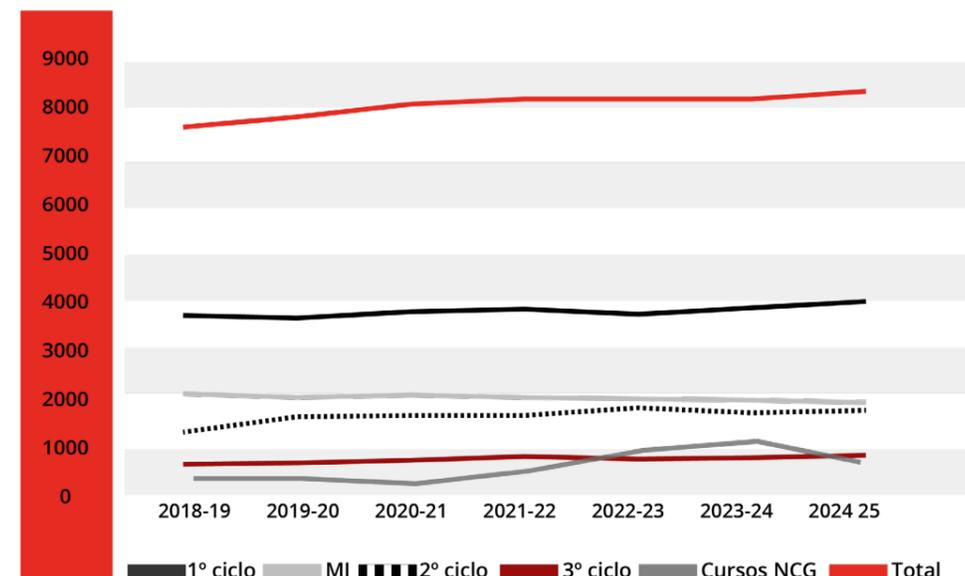
ferentes tipologias, pois como se pode observar no gráfico, quando a oferta é maior, como tem acontecido desde 2021 com os vários cursos realizados no âmbito do Impulso Adulto do PRR, observa-se um aumento significativo do número de estudantes.

Esta diversificação pode também passar pelo aumento da oferta de outros ciclos de estudo, nomeadamente de cursos conducentes ao grau de Mestre, onde a UBI reúne competências de ensino-aprendizagem e investigação ainda não totalmente exploradas e onde poderá ter espaço para crescer, como se pode depreender da leitura do gráfico da Figura 2, no qual se faz uma comparação da oferta formativa da UBI, nos diferentes ciclos de estudo, com algumas universidades congêneres.

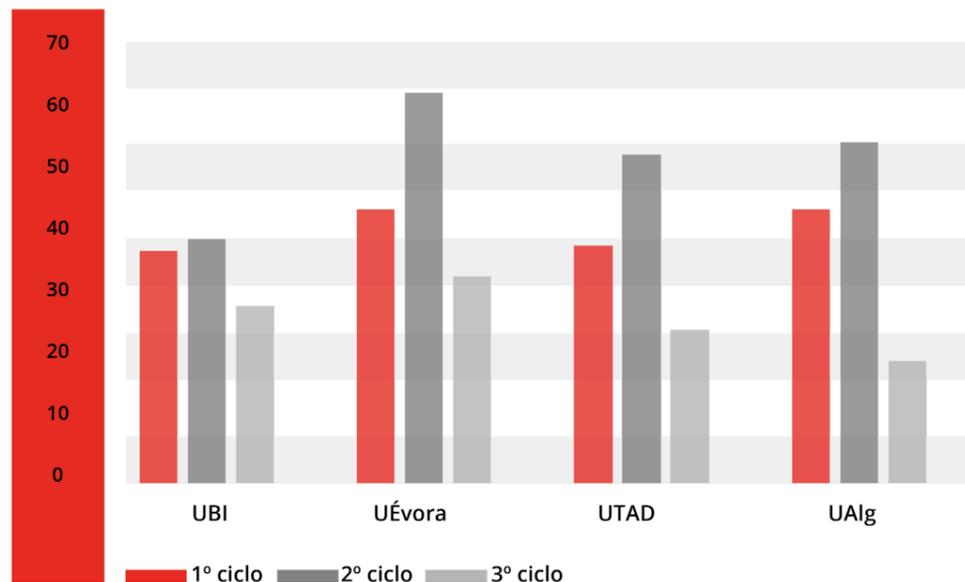
Por outro lado, a aposta nos estudantes internacionais tem sido uma constante, com uma média de alunos inscritos por ano, nos últimos 6 anos, perto dos 1500, representando cerca de 18% dos estudantes da UBI, sendo provenientes de mais de 60 países. A maioria destes estudantes é oriunda dos PALOP e da América Latina, o que vai ao encontro do que se verifica nas restantes universidades nacionais, como se pode observar na coluna de Portugal no gráfico da Figura 3, o qual mostra, igualmente, que ainda existem novas geografias para abordar, nomeadamente na Europa.

A consolidação da diversificação e aumento da oferta formativa, assim como do aumento do número de estudantes, seja pela captação a nível nacional, seja internacional, requer a atenção e um forte investimento no domínio da ação social. O reforço neste sentido deverá representar um incentivo para fixar e atrair estudantes, bem como assegurar a igualdade de oportunidades no acesso ao conhecimento, pelo que importa assegurar um aumento do número de camas disponíveis nas residências universitárias, bem como assegurar a melhoria do serviço disponibilizado nas cantinas da UBI e agilizar os apoios e serviços sociais à disposição da comunidade académica. Também a comunidade envolvente pode ser chamada a partilhar a responsabilidade de atrair estudantes para o território, apoiando bolsas, iniciativas desportivas e promovendo a saúde e o bem-estar.

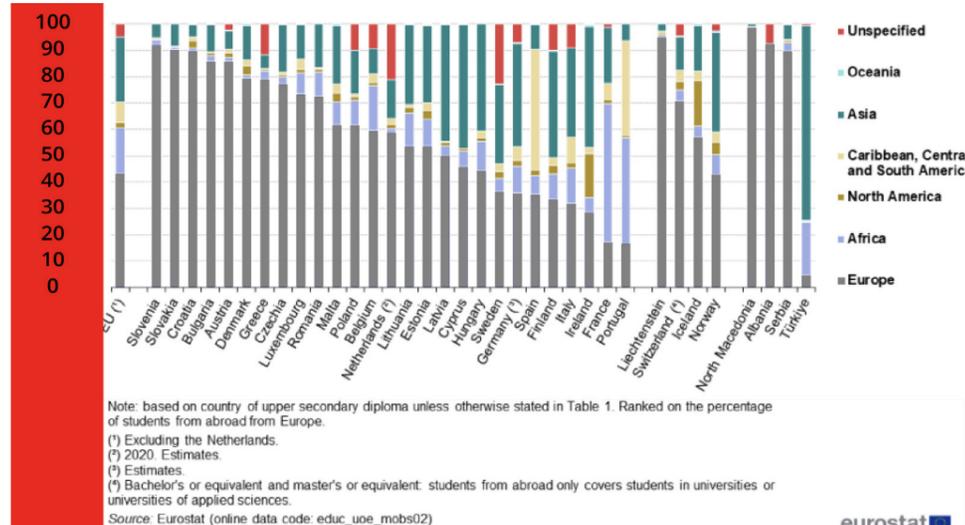
**Figura 1** — Evolução do número de estudantes nos diferentes ciclos de estudo (1º, 2º e 3º ciclo), incluindo mestrados integrados (MI) e cursos não conferentes de grau (NCG). (O total não engloba os estudantes dos cursos NCG).  
Fonte: Relatórios de atividade da UBI.



**Figura 2** — Número de cursos nos diferentes ciclos de estudo (1º ciclo e Mestrado Integrado (MI), 2º e 3º ciclos) na UBI comparativamente a universidades de dimensão e longevidade semelhantes.  
Fonte: websites das instituições.



**Figura 3** — Proporção de estudantes estrangeiros por continente de origem nos países da União Europeia em 2022.  
Fonte: Eurostat (educ\_uae\_mobs02).



A UBI obteve, em 2024, a certificação institucional pela A3ES (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior), válida para 6 anos, o que irá influenciar positivamente, no futuro, os processos de acreditação e renovação dos cursos aqui ministrados.

É sobejamente conhecido que a investigação e a inovação desempenham um papel essencial no crescimento económico e no reforço da competitividade dos países. Os avanços científicos são igualmente determinantes para promover a saúde, a qualidade de vida e o bem-estar da sociedade. Segundo a European University Association (EUA) <sup>1</sup>, as universidades contribuem decisivamente para o potencial de inovação no ambiente regional que as rodeia, através da existência de agendas partilhadas e do diálogo que se estende desde os estudantes até às empresas e outras entidades do sistema de inovação. Uma universidade que se destaque pela excelência da sua investigação está mais preparada para responder às necessidades da sociedade e à excelência da formação dos seus estudantes, permitindo o desenvolvimento do ensino baseado na investigação, bem como o envolvimento próximo dos estudantes com a investigação científica desde as fases iniciais da sua formação.

A investigação na UBI desenvolve-se no seio de 20 Unidades de I&D ou polos de Unidades de I&D, 75% das quais com classificação de Muito Bom ou Excelente, e representando várias áreas científicas, o que potencia a promoção da interdisciplinaridade, a qual é fundamental para enfrentar os desafios do futuro e considerada uma prioridade de ação para as Universidades pela EUA<sup>2</sup>.

A evolução da produção de conhecimento pelas equipas de investigação da UBI ao longo dos anos tem sido bastante positiva, como se pode observar no gráfico apresentado na Figura 4. É igualmente de sublinhar o facto de que o aumento no número de publicações científicas tem sido acompanhado pela melhoria de desempenho nas métricas de impacto científico como, por exemplo, o aumento da percentagem de publicações em revistas do primeiro quartil ou no top 10%.

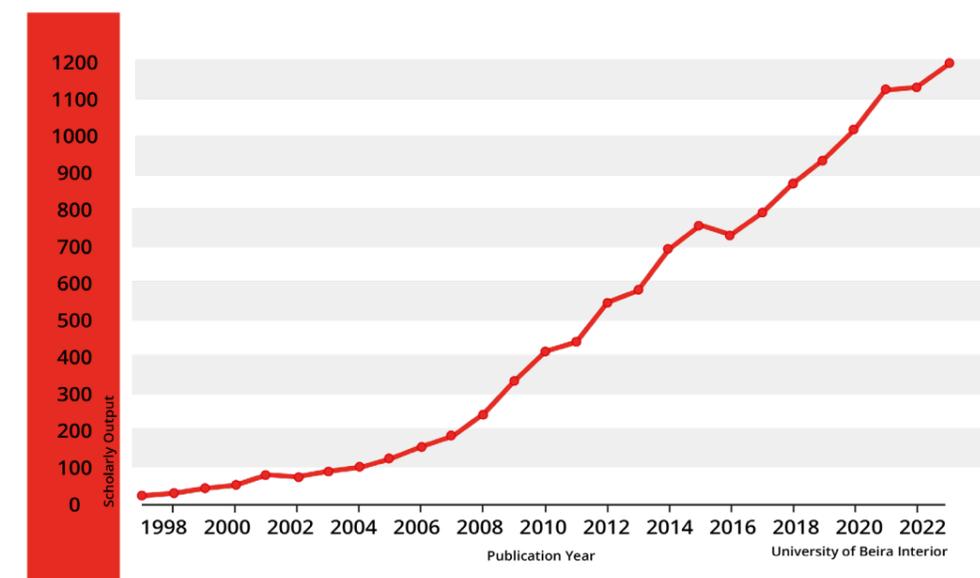
A investigação *made in* UBI caracteriza-se também pelo seu nível de internacionalização, com 45% das publicações, no período 2019-2023, a serem realizadas em colaboração com mais de 2 milhares de instituições de diferentes países, como se pode observar na Figura 5.

O conhecimento gerado nas universidades deve ser explorado através de processos de inovação e transferido eficazmente para o setor empresarial e para a sociedade em geral. A UBI, neste domínio, apresenta 60 patentes nacionais e 6 internacionais, tendo, em 2022, obtido o selo de universidade Inovadora pelo *Consumer Guidance Institute* Portugal. A UBI possui um centro interdepartamental dedicado à incubação e aceleração de empresas, o UBImedical, testemunho do caminho percorrido na área da transferência do conhecimento, da inovação e do empreendedorismo.

A candidatura a programas de financiamento nacionais e internacionais tem sido uma prática corrente dos investigadores, de modo a tornar sustentável o desenvolvimento dos seus projetos de investigação, pese embora, os resultados nem sempre acompanhem as iniciativas.

A sustentabilidade financeira da UBI depende, principalmente, da dotação do OE, o qual, como é conhecido, tem sujeitado a UBI a um subfinanciamento crónico, fruto do desinvestimento público no ensino superior, em geral, e da fórmula de financiamento aplicada, em particular. Gradualmente, nos últimos anos, este subfinanciamento tem vindo a ser contrariado, mas o patamar do financiamento da UBI posiciona-se ainda muito aquém do que seria devido. Para o presente ano de 2025 está previsto um aumento de 6,4% da dotação de OE, mas mesmo assim, a UBI continua a receber um nível de financiamento do OE muito inferior às outras universidades da mesma dimensão, apresentando um dos mais baixos valores de financiamento por estudante ponderado. A UBI tem recorrido a projetos estratégicos, nomeadamente, e mais recentemente, no âmbito do PRR, para fazer face às suas necessidades de desenvolvimento estrutural, e cumprimento dos desígnios da transição verde e digital.

**Figura 4** — Evolução do número total de publicações científicas.  
Fonte: SciVal (SCIMAGO).



**Figura 5** — Número de publicações da UBI em coautoria com parceiros internacionais no período 2019-2023.  
Fonte: SciVal.



Para que o futuro traga a consolidação do reconhecimento da Universidade nas suas diferentes vertentes, torna-se indispensável assegurar a sustentabilidade financeira da instituição, mas também assegurar uma maior eficiência e eficácia na organização interna da Universidade, bem como proporcionar condições de trabalho e de carreira dignas aos seus docentes, investigadores

e pessoal técnico, administrativo e de gestão, ao mesmo tempo que se asseguram condições de estudo e bem-estar para todos e todas que procuram a UBI para prosseguir o seu percurso académico.

<sup>1</sup> European University Association, The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems, 2019  
<sup>2</sup> European University Association, Universities without walls – A vision for 2030, 2021



## 03— Visão estratégica

Esta candidatura assenta numa visão de futuro ambiciosa, realista e profundamente comprometida com os elementos estruturantes do cumprimento de missão de uma Universidade: ensino de excelência, investigação e inovação de impacto, e um compromisso inabalável com a comunidade. Assim, os pilares de missão do programa que aqui se apresenta são o **Ensino**, a **Investigação e Inovação** e o **Compromisso com a Comunidade**, os quais são sustentados por sete **eixos de suporte** que articulam as prioridades de ação, e por sete **dimensões de atuação que são transversais** a todas as áreas de intervenção do programa. Para cada uma destas áreas são apresentados objetivos claros, diretos e alcançáveis, cada um deles acompanhado de uma série de ações apropriadas para desenvolver as estratégias delineadas. Algumas ações repetem-se ao longo das diferentes áreas de atuação, porque são transversais a mais do que um domínio, devendo, por isso, ficar refletidas nos diferentes contextos, demonstrando a sua articulação. Os objetivos e ações apresentados resultaram de um processo participado, reunindo contributos de vários setores da Universidade, num caminho sustentado por diversas reuniões de trabalho e fóruns de discussão sobre as prioridades que a UBI deve adotar nos próximos anos.

A estratégia preconizada para a missão associada ao ensino, atenta para a formação de cidadãos preparados para enfrentar os desafios de um mundo globalizado através da promoção de um ensino inovador e gerador de talento, propondo práticas pedagógicas inovadoras, novas ofertas de ensino e valorização dos docentes e estudantes. Na missão associada à investigação e inovação, apresentam-se propostas para afirmar estas áreas como motores para a excelência, posicionando a UBI como referência nacional e internacional e potenciando o desenvolvimento económico, social e científico. Este programa pro-

põe ações que passam pela promoção da interdisciplinaridade, pela capacitação e estabilização do corpo de investigadores, pela reorganização e reforço dos serviços de apoio a projetos e às unidades de I&D, pela potencialização da internacionalização e da comunicação de ciência, bem como potenciando a realização de investigação orientada para a inovação e transferência de conhecimento, em particular, com as forças ativas do território envolvente. O compromisso com a comunidade reflete-se na responsabilidade social da instituição e na sua interação contínua com a sociedade. Afirma-se o compromisso da UBI de continuar a constituir-se como um ecossistema onde converge o ensino, a ciência, a cultura, a inovação e a cidadania.

A visão global deste programa (Figura 6) inclui sete eixos estratégicos de suporte, sustentados por objetivos prioritários, os quais guiam a missão e a visão institucional, com os quais esta candidatura se compromete a avançar, trabalhando em conjunto com todos os membros da comunidade académica e com a sociedade. Estes eixos começam pelas **Pessoas**, onde se apresentam estratégias para estudantes, docentes, investigadores, pessoal técnico, administrativo e de gestão e **alumni**. A Universidade só é forte e se afirma se valorizar quem a constrói todos os dias. Pretende-se promover o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os seus membros, apoiando a carreira académica, incentivando a formação contínua e reforçando a ligação dos **alumni** à instituição. Na **Responsabilidade Social**, é dada prioridade a projetos e práticas que reforcem a responsabilidade e ação social, combatendo desigualdades e promovendo o acesso ao ensino superior a todos os que nele queiram participar, independentemente da sua condição socioeconómica. No **Desporto, Saúde e Bem-Estar**, pretende-se privilegiar a saúde física e mental da comunidade académica, através da promoção da prática desportiva, do acesso a serviços de saúde e apoio psicológico melhorados e da criação de ambientes de trabalho e estudo equilibrados e saudáveis. No capítulo dedicado à **Comunicação e Cultura**, são apresentados objetivos e ações para afirmar a UBI no espaço público e consolidar a comunicação interna, bem como reforçar a Universidade como referência da vida cultural na cidade e na região. No **Modelo Organizacional**, apresentam-se propostas de ação para modernizar e tornar mais ágil e transparente o modelo de gestão universitário, otimizando os

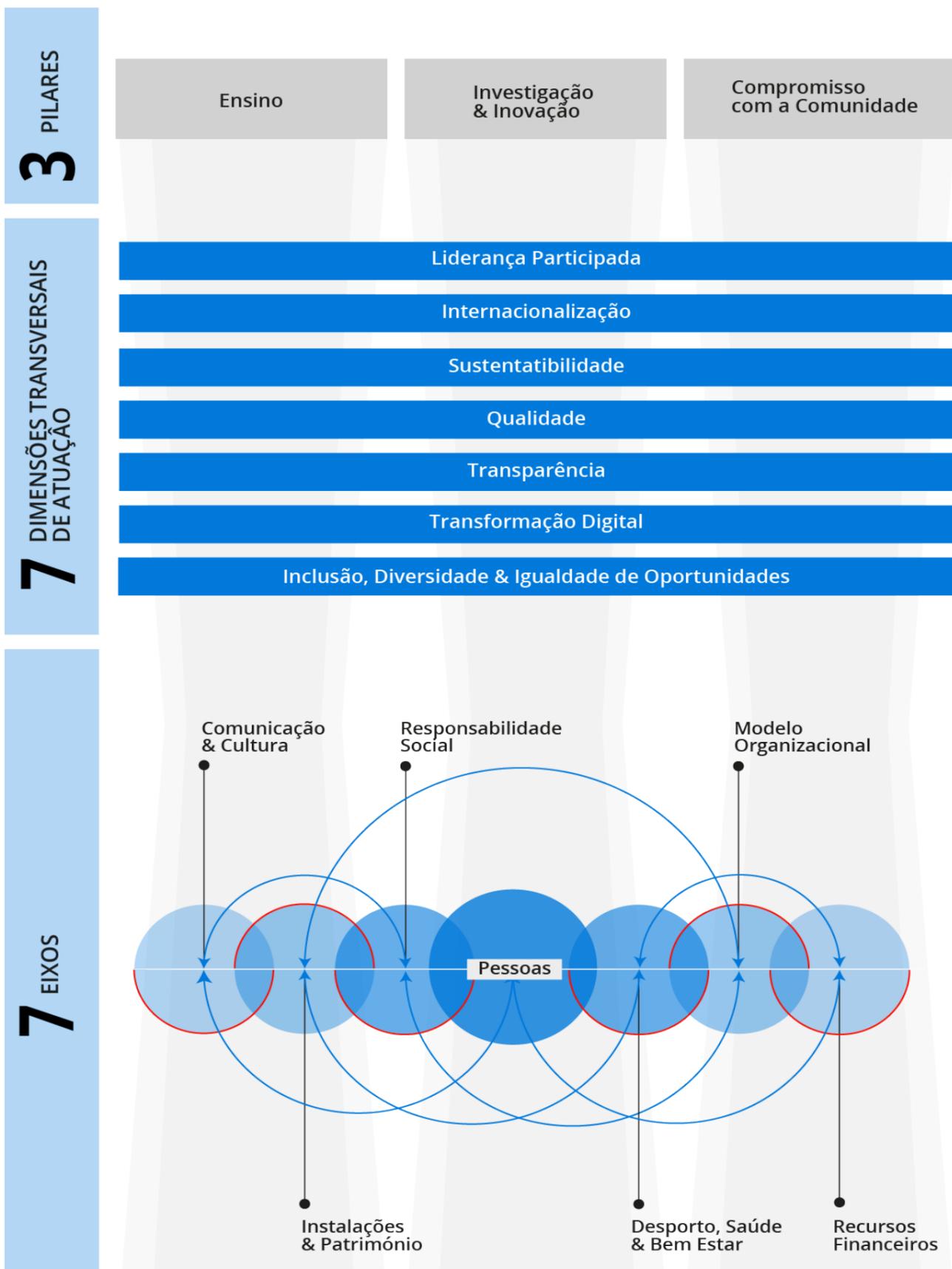


Figura 6 — Visão global do programa.

processos internos e diminuindo a burocracia. No que respeita às **Instalações e Património**, existe um comprometimento da continuação dos projetos e obras em curso, da aposta na sustentabilidade e eficiência energética e de existir um esforço contínuo de requalificação das infraestruturas, melhoria das acessibilidades e de valorização do património, adequando-os às necessidades atuais e futuras da instituição. O eixo dos **Recursos Financeiros** garante o comprometimento da sustentabilidade financeira através da aposta na diversificação de fontes de receita, reforço da capacidade de captação de fundos europeus e nacionais e por uma gestão rigorosa e eficiente dos recursos disponíveis.

Esta candidatura inclui ainda sete dimensões transversais que representam valores fundamentais e objetivos prioritários para a comunidade académica. A **Liderança Participada** que propõe que a gestão será baseada na escuta ativa, na participação e no envolvimento da comunidade académica nas decisões estratégicas. A **Internacionalização**, que pretende afirmar a UBI enquanto uma universidade global e cosmopolita, através de, entre outros, do estabelecimento de parcerias com redes internacionais de excelência pedagógica e científica, da atração de estudantes internacionais de diferentes geografias e do reforço da participação na Aliança UNITA. A **Sustentabilidade** que promove a incorporação de práticas sustentáveis em todas as áreas de atuação, promovendo a responsabilidade ambiental e a redução da pegada ecológica. A **Qualidade** que apresenta propostas de ações que pretendem consolidar uma cultura de melhoria contínua, com processos de avaliação e monitorização que garantam a excelência em todas as áreas. A **Transparência** que pretende garantir que todas as decisões e a gestão universitária serão pautadas pela clareza e pela prestação pública de contas à comunidade. A **Transformação Digital**, propõe a UBI como uma universidade digital, com uma aposta na cibersegurança, modernização tecnológica e na inovação digital como pilares para o ensino, investigação, infraestruturas, ligação à sociedade, qualidade, recursos humanos e gestão administrativa. Para a **Inclusão, Diversidade e Igualdade de Oportunidades**, são apresentados uma série de objetivos que irão permitir a construção de uma universidade mais justa e acessível, onde todas as pessoas tenham iguais oportunidades de participação e desenvolvimento, independentemente da sua origem,

género, orientação sexual, condição socioeconómica ou crença religiosa.

Reconhece-se a amplitude e a complexidade do processo de gestão de uma instituição com a dimensão da UBI. Estou, por isso, ciente das responsabilidades e do trabalho diário que importa fazer para assegurar o funcionamento, o crescimento e a consolidação da UBI. Mas reconheço e defendo, igualmente, que esta é uma tarefa que deve ser concretizada em conjunto. Propõe-se a aplicação de uma liderança participada, com base no diálogo e na utilização de critérios objetivos e transparentes na tomada de decisão.

Esta candidatura propõe **Afirmar a UBI** promovendo uma universidade dinâmica, inclusiva e inovadora, capaz de honrar o seu passado e de enfrentar os desafios futuros com ambição e responsabilidade, em conjunto com todos e todas. Com foco nas pessoas, na excelência do seu ensino e investigação e na sustentabilidade, reafirmando o compromisso de garantir que a UBI seja um espaço de conhecimento, de transformação social e de impacto global.



## 04—

# Missão

A missão da Universidade encontra-se estruturada em três pilares fundamentais, a saber: o Ensino, a Investigação e a Inovação e o Compromisso com a Comunidade.

### ENSINO

*Afirmar um ensino inovador e gerador de talento*

É inegável a relevância que o ensino superior tem para o desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade como um todo. A formação universitária molda não apenas as carreiras, mas também as perspetivas de vida, incentivando o pensamento crítico, a inovação e a construção de uma sociedade mais justa e progressista. No entanto, o cenário atual apresenta um conjunto de desafios que podem ameaçar o futuro das Instituições de Ensino Superior (IES). O perfil do estudante contemporâneo, bem como as exigências do mercado, têm mudado significativamente ao longo dos anos, colocando em dúvida a capacidade das IES em se adaptarem a essas novas realidades.

Hoje, as universidades precisam de se diferenciar e competir por uma geração de jovens que não se limitam apenas a receber aulas e a realizar exames, mas que procuram uma experiência mais completa e que vá além dos métodos tradicionais de ensino. Estes estudantes procuram não só conteúdos académicos relevantes, mas também valor, flexibilidade e uma verdadeira preparação para o mercado de trabalho. Eles procuram mais do que apenas uma formação teórica – querem oportunidades de carreira claras, apoio emocional e, cada vez mais, um ambiente de estudo equilibrado, onde possam conciliar a vida académica com as necessidades pessoais e profissionais.

Além disso, as IES não se limitam a atrair apenas jovens recém-saídos do ensino secundário. A procura por educação superior expandiu-se para públicos mais diversos, incluindo adultos que anseiam atualização e aperfeiçoamento profissional. Esta população possui expectativas elevadas, com uma crescente necessidade de se manter atualizada nas suas áreas de atuação. Por outro lado, o campo da educação está cada vez mais saturado com alternativas que competem diretamente com o ensino superior tradicional. Plataformas de ensino online e programas alternativos, como *bootcamps* e micro-credenciais, surgem como propostas atraentes para aqueles que procuraram uma educação com resultados mais rápidos e focada em competências práticas. Estes novos modelos são muitas vezes vistos como mais acessíveis, mais rápidos e, aparentemente, mais focados na profissionalização imediata. Contudo, o ensino superior, com sua abordagem holística e profunda, oferece um valor inquestionável no desenvolvimento de competências integradoras, críticas, cognitivas e sociais que esses modelos muitas vezes não conseguem proporcionar.

Perante este cenário, já não basta às IES simplesmente oferecer ciclos de estudo de qualidade. As instituições precisam evoluir e adaptar-se, oferecendo um ensino-aprendizagem mais personalizado e flexível, capaz de atender à diversidade de interesses e necessidades dos estudantes. Além disso, é essencial que as universidades preparem os seus graduados para os desafios que emergem de novas áreas do conhecimento, como a ciência de dados, a inteligência artificial (IA) e as tecnologias disruptivas que estão a transformar o mundo do trabalho. Isto implica não apenas uma reestruturação curricular, mas também uma abordagem pedagógica que aproxime a teoria da prática, a colaboração interdisciplinar e a preparação para a inovação, num esforço que deve ser concretizado e assumido por todos os membros da comunidade académica.

A solução para estes desafios passa, sem dúvida, pelo desenvolvimento de soluções de ensino-aprendizagem inovadoras, que aproveitem as novas tecnologias para tornar os percursos formativos mais personalizados e acessíveis, sem perder de vista o rigor, a profundidade e a qualidade do conhecimento transmitido. As IES precisam integrar estas tecnologias não apenas nas suas metodologias de ensino, mas também nas

suas práticas administrativas, a fim de aumentar a eficiência e melhorar a experiência do estudante.

Além disso, será cada vez mais crucial fortalecer os vínculos das universidades com o mundo empresarial e com a sociedade, criando uma educação mais conectada com as necessidades do mundo real e com as mudanças no mercado de trabalho. Isto implica estreitar as parcerias com empresas, estimular a realização de estágios, desenvolver projetos práticos e apostar num ensino baseado em problemas e desafios reais. Os estudantes, por sua vez, precisam de mais do que apenas uma formação técnica e científica; necessitam de apoio acadêmico, emocional e profissional para que possam ter uma experiência universitária completa e transformadora.

Esse apoio também se estende ao corpo docente, que deve ser capacitado para integrar as novas tecnologias no seu processo de ensino, especialmente as ligadas à IA e ao ensino digital. Os docentes devem ser incentivados a explorar práticas pedagógicas inovadoras e a utilizar a IA de forma ética e eficaz, na sua atividade de ensino, assim como na prática de investigação. O desenvolvimento contínuo dos docentes é, portanto, essencial para garantir que o ensino superior não apenas acompanhe as mudanças, mas seja capaz de liderar transformações no campo educacional.

Por fim, será fundamental evidenciar o valor da educação ao longo da vida e o papel das micro-credenciais como ferramentas de atualização e especialização. A formação contínua, oferecida pelas universidades, deve ser vista como uma necessidade face às constantes transformações do mercado de trabalho. Nesse contexto, as IES devem demonstrar o valor agregado que podem oferecer em relação às diversas opções de qualificação existentes, posicionando-se como centros de excelência na educação, não apenas em nível de cursos conferentes de grau, mas também no âmbito da formação contínua e especializada.

O projeto vertido nesta candidatura propõe, assim, os seguintes objetivos para o ensino na UBI:

### **Objetivo 1 — Desenvolver uma oferta de ensino inovadora, flexível e individualizada**

#### **Ações:**

1. Reestruturar currículos para integrar áreas emergentes e oportunidades de flexibilização de percursos de estudo com opções livres.
2. Desenvolver e disponibilizar plataformas e ferramentas de apoio ao ensino-aprendizagem que possam promover o sucesso académico, como, por exemplo, um *Chatbot* de apoio ao estudo.
3. Integrar métodos de ensino híbridos.
4. Promover o desenvolvimento de competências transversais, tais como comunicação, liderança, trabalho em equipa e resolução de conflitos, quer nos currículos quer através de atividades extracurriculares.
5. Desenvolver ofertas conjuntas internacionais que proporcionem ambientes de aprendizagem internacionais e multiculturais.

### **Objetivo 2 — Inovar nas práticas pedagógicas e valorizar os docentes**

#### **Ações:**

1. Capacitar os docentes para o uso efetivo de tecnologias educacionais, como plataformas de ensino digital, IA e recursos interativos.
2. Incentivar a adoção de metodologias ativas de ensino (ex: *flipped classroom*, ensino baseado em projetos e em problemas (PBL)).
3. Incentivar a criação de comunidades de prática por parte dos docentes para que possam partilhar as boas práticas pedagógicas e partilhar recursos entre pares.
4. Premiar práticas de inovação pedagógica.
5. Criar ambientes de ensino-aprendizagem colaborativa que incentivem a troca de ideias e projetos interdisciplinares.

### **Objetivo 3 — Desenvolver uma experiência universitária mais completa**

#### **Ações:**

1. Implementar programas de *mentoring* e *coaching* para apoio académico e profissional aos estudantes.
2. Incentivar o envolvimento dos estudantes do 1º ciclo de estudos em projetos de investigação, com reconhecimento deste envolvimento no suplemento ao diploma.

3. Incentivar a criação de clubes e grupos de interesse estudantis para promover a integração social, cultural e académica, além de incentivar o desenvolvimento de *soft skills* como liderança, comunicação e trabalho em equipa.
4. Organizar eventos regulares de *networking*, como feiras de emprego, seminários, palestras e outras iniciativas que permitam aos estudantes relacionar-se com *alumni*, empresas e outros *stakeholders*.
5. Trabalhar a motivação dos estudantes, proporcionando atividades de ensino e de integração mais próximas com a sua vivência e contexto.
6. Criar programas de mentoria onde alunos mais avançados no seu percurso académico possam orientar estudantes mais jovens na sua integração académica.
7. Assegurar a realização anual de jornadas pedagógicas dedicadas à auscultação e participação dos estudantes.

### **Objetivo 4 — Preparar os graduados para um mercado de trabalho em constante transformação**

#### **Ações:**

1. Estabelecer parcerias com empresas, organizações sem fins lucrativos ou públicas para fomentar programas de estágios, experiências de curta duração e aprendizagem baseada em desafios reais.
2. Organizar *hackathons*, competições de inovação ou desafios de *design thinking* para estimular os estudantes a desenvolverem soluções criativas e aplicáveis a problemas do mundo real.
3. Oferecer atividades extracurriculares focadas no desenvolvimento de competências práticas, como liderança, comunicação, negociação, resolução de problemas e empreendedorismo.
4. Fomentar o empreendedorismo entre os estudantes.
5. Organizar feiras de emprego, eventos de *networking* e parcerias com empresas para facilitar a inserção dos estudantes no mercado de trabalho.
6. Criar programas de mentoria onde *alumni* possam orientar estudantes mais jovens no seu percurso profissional.
7. Apoiar o estudante na sua transição para o ambiente profissional, quer através de acon-

selhamento quer através da disponibilização de ofertas de estágios ou oportunidades de emprego.

8. Realizar eventos anuais com os estudantes e os seus representantes (Associação Académica; Provedor de Estudante e representantes nos diversos órgãos científicos e pedagógicos da Universidade e Faculdades) para esclarecimento de dúvidas e o estabelecimento de um canal de comunicação mais próximo entre Reitoria e estudantes.

### **Objetivo 5 — Reforçar o papel da universidade como um centro de aprendizagem contínua e especializada.**

#### **Ações:**

1. Criar programas de educação contínua em áreas emergentes, através de, por exemplo, micro-credenciais e cursos de curta duração, para responder às necessidades dos profissionais que procuram atualização constante.
2. Fomentar parcerias com empresas, em particular, envolvendo os *alumni*, para oferecer formações personalizadas.
3. Disponibilizar formações online ou híbridas para chegar a públicos mais variados.
4. Envolver a comunidade no processo de identificação de áreas prioritárias para o apoio ao tecido social e económico.

## **INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO**

*Afirmar a investigação & inovação como motores para a excelência*

A investigação é um dos pilares na missão das universidades, e, desde a investigação fundamental à investigação mais aplicada, é uma força motriz para o desenvolvimento do conhecimento, para a captação de financiamento e para a interação com *stakeholders* do mundo empresarial e tecido social, sendo, igualmente, um elemento crucial para melhoria do ensino-aprendizagem e para a atração dos melhores estudantes e sua retenção entre ciclos de estudos. Uma universidade reconhecida pela qualidade da sua investigação, é, assim, uma universidade que se poderá afirmar na plenitude da sua missão.

A investigação realizada na UBI é desenvolvida no âmbito de 20 unidades de I&D, que cobrem diferentes áreas do conhecimento: Ciências Sociais e Humanidades, Ciências Naturais, Ciências Exatas e da Engenharia, e Ciências Médicas e da Saúde. No exercício do processo de avaliação das unidades de I&D 2023/2024 levado a cabo pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, 15 das 20 unidades (75%) em que a UBI é instituição de gestão principal ou participante, obtiveram a classificação de Muito Bom ou Excelente. Este dado mostra o que se tem vindo a constatar nos últimos anos, ou seja, a consolidação da posição da investigação da UBI no panorama nacional e internacional, apresentando um crescimento gradual e sustentável, considerando o volume de artigos publicados, com uma média de crescimento anual superior à média nacional, a qualidade das publicações e impacto das suas citações, assim como a participação em projetos de investigação nacionais e internacionais e a captação de financiamento. A UBI integra diversos projetos e consórcios de I&D em parceria com outras entidades do sistema científico e tecnológico nacional e internacional e empresas, tendo em execução mais de uma centena de projetos de investigação financiados por programas nacionais e internacionais (ex.: Horizonte Europa, INTERREG, ERASMUS Plus, Portugal 2030, FCT, Fundação La Caixa, PRR, etc.). Tem havido, igualmente, um aumento nos *outputs* das atividades e transferência de tecnologia, materializado no incremento dos pedidos de patente nacionais e internacionais e na criação de várias start-ups e *spin-offs*.

O dinamismo patente na investigação, encontra reflexo no *ranking Times Higher Education* (THE), onde a UBI se posiciona, atualmente, como a segunda melhor universidade portuguesa no parâmetro “Qualidade de investigação”. Com este enquadramento, francamente motivador, o compromisso é o de continuar a trabalhar para alavancar a investigação em todos os domínios científicos, para impulsionar os *outputs* e o seu impacto científico e social e aumentar a competitividade, assim como para melhorar as condições para a realização da investigação, nos meios disponíveis para o efeito e com garantia de sustentabilidade do capital humano dedicado à função de Investigar. É entendimento que o fortalecimento da investigação passa pela promoção da interdisciplinaridade, pela capacitação e estabilização do corpo de investigadores, com reforço das suas

competências à luz das orientações europeias<sup>3</sup>, pela reorganização, especialização e reforço dos serviços de apoio, pela consolidação das estruturas de investigação, pelo apoio diferenciado às unidades de I&D, por potenciar a internacionalização, e, ainda, por potenciar a comunicação de ciência e a visibilidade da investigação. Esta orientação, e as opções estratégicas a tomar, ilustradas nos objetivos e ações elencados de seguida, desenharão o futuro da UBI enquanto instituição de referência a nível nacional e internacional, reconhecida pela qualidade da sua investigação e dos seus investigadores.

A transferência de conhecimento para as empresas, a valorização desse mesmo conhecimento, e a criação de valor para o tecido empresarial com capacidade de induzir efeitos de arrastamento da economia, continuam a ser desafios que se colocam a todas as universidades, representando, no conjunto, aquela que é a sua terceira missão. Segundo a EUA<sup>4</sup> a inovação “*Baseia-se em interações abertas e sistemáticas entre o meio académico, o governo, o sector privado e o público em geral. Baseia-se em toda a cadeia de investigação e desenvolvimento, desde a investigação fundamental motivada pela curiosidade até às atividades de investigação aplicada e desenvolvimento (...)*.” Um estudo realizado pela EUA<sup>5</sup>, envolvendo universidades europeias de diferentes países e reconhecidas pelo alto desempenho na inovação, mostrou que o modo e efetividade com que as universidades contribuem para o processo de inovação no ambiente regional que as rodeia depende dos mecanismos usados e de uma mudança de paradigma, indo além da transferência de conhecimento e tecnologia, colocando as ações para o desenvolvimento estratégico e inovação na direção da criação do conhecimento, em que a coordenação e a orquestração da criação de conhecimentos estão no centro de um diálogo que se estende desde os estudantes até às empresas e outras entidades do sistema de inovação. Este relatório mostrou também a importância da inovação aberta para responder aos desafios da sociedade, nomeadamente, como agendas partilhadas e estratégias centradas nos estudantes e jovens investigadores podem impulsionar o desenvolvimento regional, e, por outro lado, como as parcerias estratégicas entre as universidades e as em-

<sup>3</sup>[https://research-and-innovation.ec.europa.eu/jobs-research/researchcomp-european-competence-framework-researchers\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/jobs-research/researchcomp-european-competence-framework-researchers_en)  
<sup>4</sup> European University Association, EUA Innovation Agenda 2026, 2023  
<sup>5</sup> European University Association, The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems, 2019

presas podem promover a investigação. É, assim, também um forte compromisso, o de potenciar a realização de investigação orientada para a inovação e transferência de conhecimento, e reforçar estas dimensões na universidade enquanto agente transformador do ecossistema económico, social e de inovação em que se insere. A investigação da UBI, e o seu potencial de inovação e transferência de conhecimento, têm tudo para se afirmarem à luz dos melhores padrões de excelência a nível internacional.

### Objetivo 1 — Promover a investigação de excelência, incentivar a interdisciplinaridade, e potenciar o impacto da investigação realizada na UBI

#### Ações:

1. Estabelecer um Programa Próprio de Financiamento da Investigação de Reconhecido Mérito em todos os domínios científicos, proporcionando a consolidação de áreas e grupos de investigação competitivos a nível nacional e internacional.
2. Implementar prémio(s) de mérito científico e de produtividade científica de elevado impacto, incluindo o apoio e valorização de jovens talentos
3. Impulsionar o Gabinete de Apoio à Investigação, Inovação e Desenvolvimento (GAIID) no contexto da sua atividade de apoio à investigação e projetos para estimular a submissão de candidaturas a projetos de âmbito regional, nacional e internacional, e tornar a sua atividade mais visível entre os investigadores.
4. Promover e incentivar, com o apoio do GIAID e de serviços de consultoria especializada, a submissão de candidaturas a programas de financiamento da investigação competitivos de elevado e reconhecido mérito como, por exemplo, as bolsas do *European Research Council*.
5. Desenvolver e implementar um programa de assessoria e tutorização personalizado para apoio direto a dúvidas na construção e submissão de candidaturas a financiamento de projetos de âmbito europeu (Linha de *help-desk*).
6. Incentivar a investigação interdisciplinar através do apoio a projetos que contribuam para resolver os problemas sociais, em alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da

Agenda 2030 da ONU, as prioridades da Comissão Europeia e as Missões do Horizonte Europa<sup>6</sup>.

7. Dinamizar o papel do Instituto Coordenador de Investigação (ICI) na definição e desenvolvimento de estratégias relacionadas com a atividade de investigação na UBI, promovendo sinergias e estratégias coordenadas entre unidades de I&D, e a efetividade na identificação de prioridades e necessidades.
8. Reforçar a atividade das unidades de I&D e a sua inter-relação com benefícios diretos na interdisciplinaridade, potenciando o impacto da investigação realizada e o desenvolvimento de novas linhas de investigação estratégicas, diferenciadoras e competitivas.

### Objetivo 2 — Favorecer a formação, captação, promoção e estabilização do capital humano dedicado à investigação

#### Ações:

1. Desenvolver ações de formação em competências básicas, fundamentais para os investigadores, adaptadas à sua condição contratual, posição e fase na carreira científica (e.g. ética científica, escrita científica, escrita e gestão de projetos, comunicação de ciência, gestão de stress, conciliação da vida familiar e profissional, orientação e liderança, resolução de conflitos, etc.), incluindo o apoio na elaboração de planos de desenvolvimento de carreira e a disponibilização de guias de acolhimento, que, globalmente, favoreçam o bem estar pessoal e potenciem a produtividade científica.
2. Elaborar documentos orientadores de boas práticas de investigação na promoção da integridade na investigação de acordo com o *The European Code of Conduct for Research Integrity*<sup>7</sup> e das competências que os investigadores devem desenvolver com base no *The European Competence Framework for Researchers*<sup>8</sup>.
3. Garantir a sustentabilidade do quadro de investigadores contratados ao abrigo do ECIC<sup>9</sup>, fomentando a contratação de recursos humanos de talento nas diferentes áreas do conhe-

<sup>6</sup>[https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe_en)

<sup>7</sup> ALLEA (2023) The European Code of Conduct for Research Integrity – Revised Edition 2023. Berlin. DOI 10.26356/ECOC

<sup>8</sup>[https://research-and-innovation.ec.europa.eu/jobs-research/researchcomp-european-competence-framework-researchers\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/jobs-research/researchcomp-european-competence-framework-researchers_en)  
<sup>9</sup> ECIC, Estatuto da Carreira de Investigação Científica. Decreto-Lei n.º 124/99 Diário da República n.º 92/1999, Série I-A de 1999-04-20

cimento, contribuindo para a estabilização de carreiras e reforço do capital humano dedicado à investigação.

4. Aproveitar as oportunidades de financiamento para a contratação de investigadores doutorados (e.g. FCT *Tenure*), aumentando o capital humano totalmente dedicado à investigação na instituição.
5. Atrair e reter talento mediante o incremento de medidas de estímulo para os estudantes de mestrado e doutoramento, nomeadamente, com a promoção do contacto com as atividades de I&D e o incentivo à investigação com oferta de bolsas, e com o lançamento de candidaturas para projetos de investigação pós-doutoral, explorando, em ambos os casos, as possibilidades de financiamento por entidades públicas e privadas.
6. Implementar e difundir os princípios da Carta Europeia do Investigador e o Código de Conduta para o Recrutamento de Investigadores<sup>10</sup> com vista à obtenção do selo de qualidade HRS4R<sup>11</sup> (*Human Resources Strategy for Researchers*) da União Europeia.
7. Elaborar o Regulamento de avaliação dos investigadores do quadro, contratados ao abrigo do ECIC, privilegiando sempre que possível os princípios do *The Coalition for Advancing Research Assessment* (CoARA<sup>12</sup>) pela assinatura do *Agreement on Reforming Research Assessment*.
8. Estabelecer regras para a adoção de limites de carga horária para docentes que tenham captado financiamento de investigação avultado em candidaturas competitivas de elevado reconhecimento.
9. Promover o equilíbrio de género e a diversidade na gestão e liderança, e em todas as atividades de investigação e procedimentos com esta relacionados.

### Objetivo 3 — Repensar, capacitar e potenciar os serviços de apoio à investigação

#### Ações:

1. Rever, em conjunto com os responsáveis, o funcionamento do GAIIID, e as funções e competências dos colaboradores, de modo a maximizar o potencial do Gabinete nos seus se-

<sup>10</sup> European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Carta Europeia do Investigador. Código de Conduta para o Recrutamento de Investigadores, Office for Official Publications of the European Communities, 2005

<sup>11</sup> <https://euraxess.ec.europa.eu/hrexcellenceaward>

<sup>12</sup> <https://coara.eu/>

tores de atividade e nas tarefas que lhe estão alocadas, nomeadamente, Apoio à Investigação e Projetos, Gestão de Incentivos à Investigação e Projetos e Transferência de Tecnologia, Inovação e Propriedade Intelectual.

2. Promover a formação profissional contínua dos colaboradores do GAIIID e de outro pessoal técnico de apoio às atividades de investigação, dotando os serviços dos recursos humanos e, igualmente, materiais, necessários para o desenvolvimento das suas funções na perspetiva de maximização da captação de financiamento nacional e internacional, e otimização da gestão dos projetos.
3. Reforçar a capacidade de apoio do GAIIID à elaboração e submissão de candidaturas a projetos de investigação europeus recorrendo à contratação de serviços especializados (i.e. consultoria e linha de Helpdesk).
4. Implementar medidas para agilizar e simplificar os procedimentos na execução e gestão dos projetos de investigação, facilitando a ação dos investigadores, secretariados de apoio e do GAIIID, incluindo a melhoria na tramitação dos procedimentos digitais e ferramentas informáticas de suporte.

### Objetivo 4 — Consolidar as estruturas de investigação e apoiar estrategicamente as unidades de investigação

#### Ações:

1. Reforçar e renovar as infraestruturas e equipamentos de investigação das várias unidades de I&D, e outras estruturas laboratoriais de apoio à investigação, garantindo a sua modernização, melhoria contínua do potencial de investigação e a excelência da atividade científica realizada na UBI, seja com aplicação de receitas próprias, seja através de candidaturas a concursos de reequipamento e modernização de infraestruturas.
2. Promover a contratação e formação de técnicos de laboratório especializados para apoio às infraestruturas de investigação.
3. Analisar as necessidades de pessoal técnico de apoio às atividades de gestão de ciência, definindo e otimizando a distribuição dos colaboradores pelas diferentes unidades de I&D.
4. Analisar os regulamentos das diferentes unidades de I&D, procurando identificar boas práticas que possam ser exploradas na trans-

versalidade, e assim com uma estratégia *bottom up* evoluir para a construção de um modelo comum e uniforme de regulamento das unidades de I&D da UBI.

5. Apoiar o ICI na sua ação estratégica e articulação com as unidades de I&D para reforçar a investigação e inovação na UBI.

### Objetivo 5 — Apoiar e potenciar a internacionalização da investigação

#### Ações:

1. Implementar programas de bolsas e projetos de investigação pós-doutoral internacionais, explorando as relações com os membros da aliança de universidades europeias UNITA da qual a UBI faz parte.
2. Apoiar a mobilidade internacional dos docentes e investigadores para institutos de investigação de prestígio e a candidatura a mecanismos de financiamento de estâncias internacionais (e.g. FCT *outgoing*).
3. Promover a estância na UBI de investigadores internacionais, através do programa de residências científicas.
4. Impulsionar o desenvolvimento de protocolos de colaboração com universidade e unidades de I&D de universidades estrangeiras conceituadas, nas diferentes áreas científicas em que a investigação da UBI é desenvolvida.
5. Estimular a constituição de consórcios de investigação internacionais, nomeadamente pelo reforço da capacidade do GAIIID em apoiar a elaboração e submissão de candidaturas a projetos de investigação europeus.
6. Reeditar o Guia de Acolhimento do Investigador Visitante, com orientação académica, administrativa e de foro pessoal, e criar um núcleo de apoio facilitador da integração dos investigadores internacionais na comunidade ubiana e na cidade.

### Objetivo 6 — Impulsionar a inovação, reforçar a transferência de conhecimento e fomentar as relações com a sociedade

#### Ações:

1. Estimular, através de sessões de formação e capacitação nas unidades de I&D promovidas pelo GAIIID, o desenvolvimento de atividades de investigação orientadas para a proteção da propriedade intelectual, criação de valor e

transferência de conhecimento para o tecido socioeconómico.

2. Criar um programa de Cátedras de Investigação em colaboração com empresas ou outras instituições públicas ou privadas.
3. Estabelecer um programa de Residências Tecnológicas em empresas para alunos de mestrado e doutoramento.
4. Desenvolver um programa de financiamento para projetos Academia-Empresa na tipologia de projetos de ignição ou prova de conceito.
5. Implementar um Prémio de Inovação direcionado para a resolução de problemas e desafios da região.
6. Ampliar a participação da UBI e a representação da sua atividade de I&D+i em eventos científico-tecnológicos direcionados para a transferência de conhecimento e tecnologia, e em *clusters* e associações.
7. Incrementar as relações e interações com empresas, *clusters* e associações, promovendo ações conjuntas setoriais com unidades de I&D na divulgação do conhecimento, partilha de recursos, identificação de desafios de investigação e no desenvolvimento conjunto de projetos de I&D+i.
8. Fomentar mecanismos de financiamento de *spin-offs* inovadoras, como fundos de capital, capital semente ou *crowdfunding*.
9. Reforçar o GAIIID, setor de Transferência de Tecnologia, Inovação e Propriedade Intelectual (TTO), com mais recursos humanos dedicados ao apoio às patentes, modelos de utilidade e certificados de proteção, reforçando o apoio à instrução dos pedidos de licenciamento, e desenvolvimento de alianças estratégicas com empresas, etc.
10. Criar na página da UBI um portal com a oferta de tecnologias e as infraestruturas científicas, aumentando a sua visibilidade para as empresas e sociedade.
11. Reforçar o apoio aos investigadores nas diferentes etapas da criação de empresas.
12. Impulsionar o UBImedical na sua atividade de incubação e aceleração de projetos tecnológicos, realçando o papel da UBI enquanto agente de transformação da economia regional.
13. Incentivar projetos de investigação alinhados com a inovação social, resolvendo problemas locais ou globais com repercussão direta na sociedade e na melhoria da qualidade de vida das populações.

## Objetivo 7 — Reforçar a comunicação de ciência e potenciar a visibilidade da investigação realizada na UBI

### Ações:

1. Impulsionar a comunicação de ciência e a promoção da cultura científica realizando ao longo do ano diversas atividades de *outreach* (e.g. Noite Europeia dos Investigadores, Semana da Ciência e Tecnologia, atividades Ciência Viva, etc.).
2. Reforçar o GAID, setor de Apoio à Investigação e Projetos, para poder apoiar as atividades de comunicação de ciência e promoção da cultura científica, nomeadamente, através de ações direcionadas para feiras empresariais e reforço da presença da UBI nos meios de comunicação social.
3. Ampliar o uso das redes sociais da UBI na divulgação dos resultados de investigação e suas aplicações, assim como a disseminação das áreas de atividade das unidades de I&D.
4. Criar, em colaboração com o GMIC, a *Newsletter* UBI Research, na qual se resumem os resultados de investigação mais impactantes da nossa universidade.
5. Organizar um evento científico anual dedicado à divulgação e transferência dos resultados de investigação das unidades de I&D da UBI.
6. Desenvolver a política institucional de publicação em acesso aberto e de gestão de dados de investigação de acordo com os princípios FAIR<sup>13</sup>.
7. Estimular a colaboração da UBI e das diversas unidades de I&D com entidades externas vocacionadas para a comunicação de ciência (e.g. Ciência Viva, Plataformas de Ciência Aberta, Bibliotecas, etc.) unindo sinergias e promovendo a realização de atividades comuns.

## COMPROMISSO COM A COMUNIDADE

### Afirmar a ligação com a Sociedade

Nunca, como hoje, as universidades estiveram tão interconectadas com a sociedade. Essa ligação assume uma relevância estratégica em qualquer contexto, mas é particularmente central em IES que se localizam em regiões mais periféricas, e onde assumem um papel inquestionável na promoção do desenvolvimento dos territórios.

Espera-se de uma universidade que seja capaz de se relacionar com a sociedade, construindo pontes entre o conhecimento científico e os desafios sociais e comunitários. São múltiplas as formas como as IES promovem essa interação, seja por meio de projetos de extensão universitária, investigação conjunta com empresas e outras entidades, estágios curriculares, parcerias estratégicas, consultoria, entre outras. A UBI tem condições para se reforçar como um agente ativo e um parceiro estratégico, ao oferecer conhecimento científico e recursos humanos qualificados fundamentais no desenho de respostas inovadoras a esses desafios.

Ao situar-se num território de baixa densidade, marcado por fenómenos demográficos críticos e assimetrias regionais penalizadoras, a UBI tem a importante missão de cooperar no sentido do reequilíbrio territorial, procurando inverter os efeitos desses fenómenos. Ao fazê-lo, contribui para a revitalização económica, social e cultural da região em que se insere, assumindo o seu papel no desenvolvimento de dinâmicas sociais e económicas sustentáveis e inclusivas. Esta perspetiva reforça o compromisso ético e social da universidade, de quem se espera um papel de liderança na construção comum de um desenvolvimento inclusivo; a produção de conhecimento com impacto social; a promoção do bem-estar das pessoas e comunidades. Por tudo isto, a articulação entre universidade e sociedade não deve ser entendida apenas como uma área de atuação da UBI, mas sim como um elemento estruturante da sua identidade institucional e parte integrante da sua missão.

À universidade cabe alargar o seu papel mais clássico à promoção da coesão social e territorial, assumindo-se como um espaço de ensino e investigação e, mas também de inovação social, capaz de contribuir para o desenho de políticas públicas mais inclusivas e eficazes. O compromisso da UBI é o de continuar a constituir-se como um ecossistema onde converge o ensino, a ciência, a cultura, a inovação e a cidadania.

Apresentam-se de seguida os objetivos e respetivas ações para este pilar de missão:

## Objetivo 1 — Afirmar o reconhecimento da universidade como motor de desenvolvimento económico, social e cultural do território

### Ações:

1. Reforçar as parcerias estratégicas com autarquias, empresas, entidades do terceiro setor, ONGs e instituições culturais.
2. Promover ações de divulgação das atividades da UBI junto de parceiros estratégicos com vista à partilha de experiências e à identificação de oportunidades de colaboração e sinergias conjuntas.
3. Reforçar os programas de apoio ao empreendedorismo e à inovação nos setores ligados ao território, nomeadamente por meio do UBImedical e do GAID.
4. Envolver diferentes *stakeholders*, empresas, organismos públicos e privados e instituições da região, na definição e ou reestruturação dos planos curriculares dos diferentes ciclos de estudos.
5. Usar a capacidade instalada no CFIUTE para oferecer formação diferenciada, como as micro-credenciais, que responda tanto às necessidades da UBI, como às necessidades das empresas, organismos públicos e privados e instituições da região.
6. Apoiar projetos culturais dentro da universidade e em parceria com agentes culturais do território, assumindo o papel da universidade enquanto agente promotor da cultura.
7. Identificar problemas na sociedade e contribuir estrategicamente para a sua solução.

## Objetivo 2 — Produzir conhecimento com impacto social

### Ações:

1. Fomentar a apresentação de projetos de I&D+i conjuntos, que correspondam a critérios científicos, mas também a necessidades das empresas e outras entidades do território, reforçando a sua competitividade, criando valor e impulsionando a economia.
2. Incentivar a investigação alinhada com os desafios sociais locais e globais, ODS e as Missões do Horizonte Europa, nomeadamente com ligação ao envelhecimento demográfico, à igualdade e inclusão, à sustentabilidade e à diversidade, às adaptações às alterações climáticas, ao combate ao cancro, à proteção dos solos, oceanos e recursos aquáticos, e às cidades climaticamente neutras e inteligentes.
3. Envolver as forças vivas do território nos eventos científicos realizados na UBI, estimulando a criação de espaços para a sua participação ativa.
4. Desenvolver mecanismos que permitam avaliar o impacto social da investigação.

## Objetivo 3 — Posicionar a UBI como parceiro estratégico de uma rede colaborativa com entidades de diferentes setores da comunidade, contribuindo para a coesão e desenvolvimento territorial

### Ações:

1. Manter e reforçar a participação da UBI em iniciativas promovidas pelas autarquias, empresas, IPSS e outras entidades do território.
2. Estimular e apoiar a participação da UBI e das suas unidades de I&D em estruturas como o Centro Académico Clínico das Beiras, laboratórios associados, laboratórios colaborativos, centros de interface tecnológica, e *hubs* de inovação.
3. Manter e alargar, sempre que possível, a participação da UBI em iniciativas centrais para a comunidade e para o bem-estar da população, como seja o Conselho Municipal de Desporto, o Conselho Municipal de Educação, o Conselho Local de Ação Social, entre outras.

<sup>13</sup> <https://force11.org/info/guiding-principles-for-findable-accessible-interoperable-and-re-usable-data-publishing-version-b1-0/>.

**Objetivo 4 — Afirmar e fortalecer a UBI como espaço de cidadania e cultura aberto à comunidade**

**Ações:**

1. Dinamizar atividades culturais abertas à comunidade externa, de modo autónomo ou em parceria com entidades culturais.
2. Apoiar as atividades culturais promovidas e desenvolvidas pelos diferentes membros da comunidade ubiana.
3. Envolver os estudantes na vida comunitária, estimulando a participação em iniciativas que visem a melhoria da qualidade de vida das pessoas e da comunidade.



# 05— Eixos estratégicos de suporte

## PESSOAS

*Afirmar uma Universidade de e para as Pessoas*

A afirmação da UBI implica a adoção de um modelo de gestão e de liderança próximo das pessoas, num processo de integração da comunidade académica nas tomadas de decisão e no desenvolvimento de um espírito de partilha e vivência conjunta da Academia.

Os números relativos ao ano de 2025 indicam que a UBI integra 1240 trabalhadores (docentes a tempo integral e parcial, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão), sendo a comunidade estudantil composta por cerca de 10 mil estudantes nos diversos ciclos de estudo e cursos não conferentes de grau. Estamos perante um crescimento importante e determinante para a sustentabilidade e afirmação da UBI, bem como para a concretização do papel da Universidade na região. Um caminho que é partilhado pela extensa comunidade de *alumni*, num processo de integração das diversas gerações que passaram pela UBI.

A atual dimensão da Universidade exige uma estrutura capaz de dar resposta aos desafios de integração da comunidade académica e ao desenvolvimento de políticas que promovam um ambiente de trabalho saudável, promotor da meritocracia e maximizador do potencial de cada um. O caminho aqui definido assenta num modelo de gestão transparente, democrático, gerador de consensos e assente numa liderança participada.

Este caminho de valorização do papel e do percurso de cada elemento da comunidade ubiana é determinante para o sucesso da nossa Universidade, sendo, aliás, uma marca da história e da matriz da instituição.

Neste contexto, esta candidatura assenta em quatro ideias-chave: i) a valorização das carreiras e do trabalho efetuado por docentes, investigadores e funcionários de suporte e apoio; ii) o desenvolvimento e a afirmação de um ensino e investigação de qualidade, assegurando a melhor formação dos nossos estudantes; iii) a criação de um ambiente saudável e dinamizador do potencial de cada indivíduo e iv) a aposta na captação dos melhores quadros para a instituição, num processo que visa consolidar a UBI como uma Universidade atrativa e competitiva no contexto nacional e internacional.

A afirmação destas ideias-chave radica na apresentação de um conjunto de objetivos e ações a incidir sobre a integração e a vivência de docentes, investigadores, funcionários de apoio e suporte, estudantes e *alumni* na comunidade ubiana.

### Docentes

A afirmação da UBI terá de passar por uma aposta na captação dos melhores profissionais e na valorização de todos os que asseguram o ensino e a investigação na instituição.

A existência de um quadro de docentes de excelência, profundamente capacitados em termos científicos e pedagógicos, corresponde a um eixo fundamental para a concretização da transmissão do conhecimento e para o reconhecimento da instituição. O caminho da valorização da carreira docente e do papel diariamente desempenhado pelos professores da UBI, é um processo determinante para aumentar o grau de atração e a retenção de quadros qualificados na instituição.

Se a formação ministrada na UBI é, hoje, reconhecida e valorizada no contexto universitário e no mundo empresarial, muito se deve ao trabalho e ao esforço desenvolvido pelos docentes, num contributo muitas vezes acrescido com a necessidade de desempenhar múltiplas funções administrativas e burocráticas. Importa, por isso, adotar uma estratégia que tenha presente

a missão central da Universidade e a própria conceptualização de Universidade nos dias de hoje.

### Objetivo 1 — Alargar o quadro de docentes de carreira da instituição, combatendo a precariedade e a instabilidade contratual

#### Ações:

1. Elaborar um plano anual de necessidades de contratação de Professores Auxiliares para ingresso na carreira académica.
2. Garantir a abertura atempada de concursos para suprir as carências permanentes para o funcionamento dos diversos ciclos de estudo.
3. Limitar, num quadro de diálogo e trabalho conjunto com os órgãos de cada Faculdade, a situação/estatuto de “docente convidado” às necessidades efetivas enquadradas no Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU).
4. Assegurar uma distribuição mais justa e adequada da carga horária associada aos contratos de docentes convidados.

### Objetivo 2 — Assegurar a conciliação entre a atividade docente, a investigação e o desempenho de tarefas administrativas e cargos de gestão

#### Ações:

1. Promover a realização de licenças sabáticas (semestrais/anuais) no quadro do incentivo à atualização de conhecimentos, à formação de elevado nível, e à realização de atividade de investigação em instituições de referência..
2. Implementar um quadro de referência para a redução de carga horária letiva em função do desempenho de funções complexas e cargos de gestão, assim como em função da gestão de projetos de investigação de elevado reconhecimento e com avultado volume de financiamento.
3. Renovar e modernizar, progressivamente, os espaços de trabalho individuais e coletivos dos docentes (instalações para o desempenho das funções docentes, nomeadamente ao nível de espaços de trabalho individuais e coletivos).

### Objetivo 3 — Promover uma cultura de mérito, excelência e de competição saudável entre pares

#### Ações:

1. Elaborar um plano anual de progressão na carreira, indo ao encontro dos objetivos estabelecidos no ECDU (50 a 70% dos professores de carreira Associados e/ou Catedráticos).
2. Reavaliar e apresentar uma proposta de reformulação do RAD, centrando a ação na valorização do percurso profissional de cada docente.
3. Assegurar os recursos humanos e técnicos necessários para maximizar o potencial científico-pedagógico de cada docente, incrementando a oferta de ações de formação e o apoio ao desempenho das funções exercidas.

### Objetivo 4 — Fomentar a existência de uma identidade e sentimento de pertença à UBI

#### Ações:

1. Desenvolver manuais de boas-vindas e organização de sessão anual de acolhimento a novos docentes.
2. Promover encontros e iniciativas que assegurem o conhecimento da estrutura da Universidade, nas suas diferentes dimensões, permitindo a todos os docentes contribuírem para o delinear de políticas de integração e inclusão.
3. Assegurar o reconhecimento do trabalho efetuado em prol da UBI e com forte impacto na dinâmica da instituição e no contributo da UBI para a sociedade, nomeadamente, através de enquadramento efetivo no âmbito do RAD.

### Investigadores/as

Um dos desafios centrais para os próximos anos passa pelo reforço do número de investigadores de carreira na UBI. É inegável o contributo dos investigadores para o aumento do número e da qualidade das publicações científicas, e para a captação de financiamento e implementação de projetos de investigação com a chancela da UBI e das respetivas Unidades de I&D. Todavia, a natural complementaridade entre ensino e investigação, e o facto de os docentes universitários serem, simultaneamente, investigadores, não pode substituir um caminho próprio e relevante

no crescimento e sustentabilidade do quadro da carreira de investigador.

O reforço do quadro de investigadores da instituição é um passo determinante para criar as bases necessárias para o crescimento dos índices de produtividade científica e assegurar as condições para a obtenção de uma maior taxa de sucesso na apresentação de candidaturas a projetos científicos nacionais e internacionais, assim como para dinamizar o registo de patentes e modelos de utilidade. Este caminho implica um trabalho de coordenação efetivo entre a Vice-Reitoria para a investigação, o ICI, as Faculdades, e as Unidades de I&D, numa partilha de responsabilidades e determinação do caminho da investigação produzida na UBI.

### **Objetivo 1 — Aumentar o número de investigadores no quadro da Universidade da Beira Interior**

#### **Ações:**

1. Promover a abertura de concursos para a carreira de investigação da UBI, reforçando as atuais equipas de investigação nas mais diversas áreas científicas.
2. Assegurar as condições de trabalho (logísticas e ao nível das infraestruturas) que permitam potenciar o trabalho desenvolvido, promovendo uma maior atratividade e fixação dos investigadores na instituição.
3. Atualizar o Guia de Acolhimento do Investigador e promover ações de formação sobre a organização da universidade, e sobre a cultura e aprendizagem da língua portuguesa, no caso de investigadores internacionais.

### **Objetivo 2 — Estimular o desempenho e facilitar a atividade dos investigadores potenciando o sucesso nas candidaturas a projetos científicos nacionais e internacionais**

#### **Ações:**

1. Reforçar o apoio administrativo/logístico para impulsionar a apresentação de candidaturas a projetos de investigação nacionais e internacionais.
2. Reforçar o quadro de gestores e técnicos de apoio à gestão de projetos de investigação.
3. Implementar medidas que permitam agilizar

e simplificar a execução financeira dos projetos de investigação.

4. Promover, incentivar e premiar a investigação de excelência, através de estímulo à publicação em revistas indexadas com elevado fator de impacto, tendo em atenção a especificidade de cada área científica, implementação de prémios de mérito e financiamento de projetos próprios.
5. Adotar um plano de identificação e suprimento dos equipamentos necessários ao desenvolvimento das atividades de investigação nas várias áreas científicas, reforçando as infraestruturas existentes e promovendo a sua renovação e modernização.

### **Objetivo 3 — Envolver a comunidade de investigadores nos processos de decisão e no contexto da vida académica e universitária**

#### **Ações:**

1. Promover a participação dos investigadores de carreira nos órgãos de gestão das Faculdades e Unidades de I&D.
2. Fomentar uma política de realização de reuniões regulares entre os órgãos centrais e das Unidades de I&D com as equipas de investigadores da UBI.
3. Estimular os investigadores a participar e organizar sessões transversais para a apresentação da Investigação “*Made in UBI*”.

O trabalho desempenhado pelos investigadores deve constituir uma marca da identidade e da afirmação da UBI no contexto universitário, tanto no domínio da inovação, como no desenvolvimento de um caminho de maior conhecimento da sociedade que nos rodeia, permitindo uma harmonização completa entre a investigação produzida e o papel da Universidade para com a comunidade.

### **Pessoal técnico, administrativo e de gestão**

A estrutura organizacional da UBI depende, de um modo determinante, do contributo, apoio, esforço e dedicação de centenas de funcionários de apoio e suporte. O seu trabalho, muitas vezes realizado sob um manto de “invisibilidade”, é um alicerce fundamental para a concretização da missão da Universidade. A afirmação de uma cultura organizacional inclusiva e participada é o

garante de um ambiente de identificação com a UBI e os propósitos associados à missão da instituição e ao papel da Universidade no contexto local, regional, nacional e internacional.

Num contexto de crescimento acentuado da dimensão da Universidade, bem como de constante modernização e inovação tecnológica, importa assegurar as ferramentas e os instrumentos necessários que permitam uma adaptação dos processos de trabalho aos novos desafios laborais e societais.

O caminho passa pela adoção de processos transparentes, previamente definidos, e partilhados por toda a máquina institucional, sendo identificados os procedimentos e as responsabilidades associadas a cada processo de tomada de decisão. O olhar da equipa de gestão deve ter como linha orientadora a valorização do papel de cada um dos elementos da comunidade Ubiana, tendo presente as respetivas competências e as funções desempenhadas.

### **Objetivo 1 — Assegurar um percurso de valorização e requalificação profissional**

#### **Ações:**

1. Promover espaços de partilha de boas práticas e avaliação do funcionamento da Universidade e do serviço em que o funcionário se encontra afeto.
2. Identificar e apresentar um plano de contratações nos serviços com carência de funcionários, face à estrutura atual da UBI.
3. Promover e incentivar à realização de ações de formação, valorizando este percurso no quadro das avaliações dos funcionários.
4. Assegurar, sempre que possível, a requalificação de funções/processos de mobilidade e progressão na carreira, tendo em conta o percurso e o potencial de cada elemento.

### **Objetivo 2 — Assegurar a desburocratização da estrutura administrativa**

#### **Ações:**

1. Elaborar manuais de procedimentos em cada serviço (identificação de tarefas, procedimentos e responsabilidades).
2. Estudar a implementação de projeto piloto associado à flexibilização do trabalho.

3. Assegurar a divulgação transparente e atempada das oportunidades de formação, mobilidade e internacionalização.
4. Reforçar o plano de delegação de competências, envolvendo os diversos serviços no processo de tomada de decisão (foco na transparência e eficiência).
5. Apostar na digitalização como instrumento de apoio/ajuda à eficácia no desenvolvimento do trabalho quotidiano.

### **Objetivo 3 — Fomentar um ambiente de trabalho saudável, evidenciando o papel e o contributo dos funcionários no processo de tomada de decisão**

#### **Ações:**

1. Fomentar uma política de realização de reuniões regulares entre a equipa reitoral e os responsáveis dos diferentes serviços da UBI.
2. Implementar um programa de atividades ao longo do ano académico visando a promoção de atividades de lazer, saúde e bem-estar para a comunidade Ubiana.
3. Apoiar as atividades da Casa do Pessoal da Universidade da Beira Interior.
4. Garantir um processo de avaliação transparente e associado ao efetivo desempenho de cada funcionário.

### **Estudantes**

A comunidade estudantil constitui um dos pilares fundamentais de qualquer Universidade. A UBI acolhe, atualmente, milhares de estudantes oriundos de todo o país e de mais de 60 países, numa mescla cultural e linguística únicas.

A Universidade afirma-se, progressivamente, como espaço de conhecimento, reflexão crítica e formação, evidenciando a responsabilidade para com a comunidade e para com os milhares de estudantes que anualmente escolhem seguir o seu percurso académico na UBI. De igual modo, afirma-se pela proximidade, aspeto fundamental para a vida da comunidade, entre os vários elementos da comunidade académica, num ambiente promotor da igualdade, inclusão e do sentimento de pertença. A UBI é, hoje, espaço de afirmação de múltiplas identidades, espaço de debate plural, onde o “questionamento” é um imperativo moral e de instrumento fundamental no processo ensino-aprendizagem.

O foco de ação para o mandato 2025-2029 estrutura-se em seis áreas fundamentais: ensino; empregabilidade; ação social; desporto e cultura; saúde e bem-estar; participação na vida interna/órgãos da Universidade.

### Objetivo 1 — Prioridade à Ação Social

#### Ações:

1. Reforçar os fundos para apoio social a estudantes carenciados e com necessidades educativas especiais.
2. Agilizar o processo de atribuição dos apoios sociais, desburocratizando a gestão e assegurando uma ação em proximidade.
3. Reforçar os recursos humanos afetos aos SA-SUBI, agilizando a disponibilização de serviços à comunidade estudantil.
4. Sinalizar situações de apoio emergente, carecendo de uma atuação imediata por parte dos serviços da Universidade.
5. Reforçar a equipa do Gabinete de Apoio Psicológico da UBI.

### Objetivo 2 — Reforçar o número de estudantes

#### Ações:

1. Desenvolver programas de divulgação da oferta académica pós-graduada.
2. Analisar as causas e implementar programas de combate ao abandono escolar.
3. Reforçar a presença e a visibilidade da UBI nos países onde as comunidades portuguesas são mais vastas, visando preencher a quota correspondente a estudantes da referida comunidade.
4. Assegurar uma maior oferta académica em língua inglesa, abrindo espaço para novos modelos de captação de estudantes internacionais.

### Objetivo 3 — Assegurar a existência de um espaço moderno e adaptado às exigências dos estudantes

#### Ações:

1. Requalificar e modernizar os múltiplos espaços da Universidade (cantinas, residências, salas de aula, bibliotecas, salas de estudo,

laboratórios e espaços recreativos).

2. Requalificação e modernização das instalações desportivas, com a reabertura do ginásio da Universidade e a promoção do desporto como atividade complementar ao percurso formativo.
3. Disponibilizar espaços de convívio e promoção da vida académica/comunitária.
4. Implementar, no quadro das políticas de igualdade e inclusão, a requalificação das instalações de modo a se tornarem acessíveis a todos os estudantes.
5. Criar um Gabinete de Apoio ao Estudante, sob a dependência da Vice-reitoria para o Ensino, reeditar/divulgar o Guia de Acolhimento Digital.

### Objetivo 4 — Promover a participação dos estudantes nos órgãos de gestão

#### Ações:

1. Incentivar e valorizar a participação e o contributo da comunidade estudantil nos órgãos de gestão.
2. Realizar sessões de esclarecimento sobre os diferentes órgãos, respetivas competências e quadro de ação na estrutura interna da Universidade.
3. Realizar reuniões abertas entre a Equipa Reitoral e a comunidade estudantil – fóruns de debate sobre a vida académica/universitária (Jornadas Pedagógicas).
4. Apoiar as iniciativas e o plano de atividades da Associação Académica e dos respetivos núcleos de estudantes.
5. Colaborar, de forma ativa, com o Provedor do Estudante, na identificação e resolução de situações envolvendo a comunidade estudantil.

### Objetivo 5 — Garantir um ensino de qualidade e a integração no mercado de trabalho

#### Ações:

1. Rever o Regulamento Académico.
2. Incentivar o preenchimento e dar seguimento aos resultados dos inquéritos pedagógicos.
3. Promover a formação ministrada na UBI junto de potenciais empregadores.
4. Apoiar na organização de Jornadas, Simpósios e Feiras de Emprego promovidas pelos Núcleos de Estudantes nos espaços da Universidade.

5. Desenvolver iniciativas que promovam o contacto dos estudantes com as equipas de investigação e os projetos de I&D em curso na UBI.

### Alumni

A afirmação da UBI passa, inevitavelmente, pelo acompanhamento e pela valorização do percurso profissional dos nossos estudantes. Deve existir uma preocupação de assegurar um vínculo permanente entre a instituição e os *alumni*, num processo de valorização da identidade Ubiana, bem como de maximização do potencial de uma rede de embaixadores da UBI espalhados pelo mundo.

A presença da UBI, através dos seus embaixadores, nos setores público, privado e social constituiu uma oportunidade única de divulgação da formação e investigação realizada na instituição, bem como para alargar a rede de potenciais parceiros no âmbito da empregabilidade nos nossos graduados e reforço das competências com o eventual regresso destes *alumni* para prossecução de estudos no âmbito da formação nos 2º e 3º ciclos de estudos.

### Objetivo 1 — Aprofundar a relação entre a comunidade de alumni e a Universidade da Beira Interior

#### Ações:

1. Mapear em termos geográficos e profissionais a comunidade de *alumni* da UBI.
2. Promover a realização de encontros, reuniões, palestras, eventos com a presença e a participação de *alumni* estimulando as parcerias e a concretização de projetos de I&D+i e estágios.
3. Assegurar um espaço para o acompanhamento da rede *alumni*.

### Objetivo 2 — Promover a visibilidade da comunidade alumni na estratégia de comunicação e promoção da UBI

#### Ações:

1. Delinear e avançar com uma estratégia de comunicação que integre a comunidade *alumni*, beneficiando do potencial das novas tecnologias.

2. Recolher depoimentos e informações sobre a comunidade *alumni* para divulgação e promoção da UBI.

### Objetivo 3 — Envolver os alumni no debate em torno do futuro e da estratégia de afirmação da Universidade da Beira Interior

#### Ações:

1. Apoiar as iniciativas promovidas pela Associação dos Antigos Alunos da UBI.
2. Realizar de encontros e sessões de debate/reflexão sobre o caminho da UBI e políticas de futuro com antigos alunos da instituição.
3. Assegurar espaços de convívio e partilha de experiências entre os *alumni* e a atual comunidade académica.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

*Afirmar a responsabilidade social universitária e a ação social*

À universidade contemporânea é hoje exigido que assuma o compromisso para com o bem-comum e que incorpore uma dimensão ética, solidária e de transformação social. A assunção da responsabilidade social universitária é transversal a todas as áreas da academia, dado que implica um compromisso para com um ensino inclusivo, uma investigação ética e capaz de responder aos grandes desafios sociais, uma efetiva e consciente ligação à sociedade e uma educação para a cidadania e a participação crítica.

A UBI, enquanto universidade responsável, deve colocar no centro de toda a sua atuação a justiça social, a igualdade de direitos, a equidade, a solidariedade, a sustentabilidade e a valorização da diversidade. E é por isso que incorpora dimensões fundamentais neste domínio, como seja a igualdade de género, a inclusão, a diversidade cultural e social, assim como promove o envolvimento cívico e solidário da comunidade académica, nomeadamente por meio do voluntariado. O grande objetivo, neste âmbito, passa pela contínua construção de uma universidade responsável e socialmente comprometida.

Num mundo cada vez mais interdependente, a UBI tem também a responsabilidade de assumir o

seu compromisso para com questões globais. Tal passa pela realização de iniciativas de diferente natureza com países em desenvolvimento, pelo acolhimento de estudantes em situação de emergência humanitária, por promover a interculturalidade e por, de um modo geral, alinhar as suas ações estratégicas com os ODS. Da UBI espera-se que seja uma universidade consciente das desigualdades que atravessam o ensino superior e que esteja atenta às necessidades de estudantes em situação de vulnerabilidade, garantindo que todas as pessoas, independentemente da sua saúde, condição física, condição socioeconómica, nacionalidade, orientação sexual ou identidade de género tenham igualdade de oportunidades para se integrarem no ensino superior, para progredirem nos seus estudos e para aspirarem a uma entrada com sucesso no mercado laboral.

Esta visão da responsabilidade social universitária requer uma estreita articulação com uma outra dimensão estratégica, o da ação social, entendido como um instrumento para a promoção da equidade académica e do bem-estar integral dos estudantes.

A ação social engloba um conjunto de políticas e de medidas de apoio destinadas a toda a comunidade estudantil, garantindo o seu bem-estar e providenciando um conjunto de respostas sociais que combatam o abandono escolar e promovam o sucesso académico. No entanto, é também fundamental que a ação social se foque de modo particular nas necessidades de estudantes em situação de vulnerabilidade. A ação social que se preconiza não é de cariz assistencialista, e sim orientada por uma perspetiva de justiça social, com vista a garantir a igualdade de oportunidades a todos os estudantes. E é por isso que esta deve ser simultaneamente universal e específica; deve dirigir-se a toda a comunidade estudantil, mas deve desenvolver respostas específicas para necessidades diferenciadas.

Responsabilidade social universitária e ação social são, assim, dois eixos fundamentais à prossecução plena e responsável da missão universitária. Da UBI espera-se que seja uma universidade que cuida de quem nela estuda e trabalha, uma universidade que acolhe e inclui, que apoia sem estigmatizar, que se compromete com o bem-estar das pessoas e com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

### **Objetivo 1 — Integrar transversalmente a Responsabilidade Social Universitária**

#### **Ações:**

1. Reforçar a ação do Gabinete de Responsabilidade Social.
2. Relacionar todas as atividades da UBI com os ODS e divulgar publicamente os resultados.
3. Avaliar qualitativamente as ações no âmbito da responsabilidade social.

### **Objetivo 2 — Promover a igualdade, a inclusão e o respeito pela diversidade**

#### **Ações:**

1. Garantir o funcionamento e o cumprimento dos objetivos da Comissão para a Igualdade.
2. Manter atualizado um Plano de Igualdade de Género e zelar pelo seu cumprimento.
3. Auscultar periodicamente a comunidade académica sobre a eficácia das medidas de inclusão e não discriminação.
4. Divulgar o canal de denúncia e assegurar o seu funcionamento.
5. Reforçar as medidas de acessibilidade universal, promovendo a remoção de barreiras físicas, atitudinais, comunicacionais e tecnológicas.
6. Dinamizar ou participar em campanhas de sensibilização que visem a consciencialização da comunidade académica para os temas relacionados com a inclusão, diversidade, questões de género, deficiência, entre outros.

### **Objetivo 3 — Estimular o voluntariado e a participação cívica**

#### **Ações:**

1. Renovar o Selo de Qualidade Academia Voluntária.
2. Divulgar amplamente o Programa de Voluntariado da UBI, de modo a aumentar tanto o número de voluntários, como o número de beneficiários.
3. Reforçar as parcerias com entidades externas com vista ao reconhecimento das atividades de voluntariado desenvolvidas por estudantes da UBI.
4. Apoiar iniciativas provenientes da comunidade estudantil orientadas para atividades cívicas que se dirijam tanto à comunidade ubiana, como à comunidade externa.

5. Participar ativamente na Rede Nacional de Voluntariado Ensino Superior (R-VES)

### **Objetivo 4 — Garantir a permanência e a progressão académica de estudantes em situação de vulnerabilidade**

#### **Ações:**

1. Reforçar os programas de apoio social existentes, como seja o Programa Ser Solidário e o Fundo de Ação Social.
2. Procurar entidades que se disponham a oferecer bolsas de estudo e outras bolsas de emergência para estudantes que delas necessitam.
3. Elaborar um Portfolio de Recursos para a Inclusão da UBI e divulgá-lo a toda a comunidade ubiana.
4. Implementar um programa de alojamento intergeracional de estudantes em casas de pessoas mais velhas.
5. Desenvolver um Programa de Mentoria para a Inclusão, com vista a promover a inclusão de estudantes em situação de vulnerabilidade.
6. Dinamizar a Loja Solidária e alargar os apoios no âmbito da mesma.
7. Reforçar o Serviço de Apoio Psicológico e os apoios a estudantes com NEE.

### **Objetivo 5 — Garantir e melhorar a oferta de serviços de ação social**

#### **Ações:**

1. Melhorar a qualidade nas cantinas e bares da UBI.
2. Implementar procedimentos para agilizar o funcionamento das cantinas e reduzir o desperdício.
3. Elaborar um plano de requalificação das residências que não tenham sido abrangidas pela requalificação financiada pelo PRR e reforçar o número de camas disponíveis na oferta pública da Universidade.
4. Alargar a oferta de serviços médicos.
5. Avaliar a qualidade dos serviços prestados com recurso a *feedback* e sugestões dos utilizadores.
6. Apoiar o desporto universitário, garantindo o apoio financeiro e logístico para a sua concretização

## **DESPORTO, SAÚDE E BEM-ESTAR**

*Compromisso com uma vida universitária saudável e ativa*

O desporto, a saúde e o bem-estar são dimensões estratégicas e diferenciadas das melhores IES. O seu impacto direto na qualidade de vida atual e futura da comunidade académica é uma mais-valia para a satisfação, coesão institucional e atratividade da UBI enquanto universidade de referência. Pretende-se promover uma Universidade saudável, inclusiva e ativa, em que a saúde seja um eixo estruturante nas suas diferentes dimensões física, mental e social e seja tratada como uma prioridade estratégica. O desporto, os cuidados com a saúde e o bem-estar serão alicerces para uma UBI que valoriza a qualidade de vida da sua comunidade académica e se afirma como promotora de um campus sustentável, de acordo com o preconizado pela Agenda 2030 das Nações Unidas. Para além disso, reconhece-se que a prática desportiva pode constituir uma ferramenta importante de cooperação, tolerância, respeito e integração social, promovendo uma cultura institucional de inclusão e cidadania ativa.

### **Objetivo 1 — Reforçar os mecanismos de apoio à saúde física e mental**

#### **Ações:**

1. Reforçar a capacidade do Gabinete de Apoio Psicológico (GAP), com a contratação de psicólogos e articulação com a psiquiatria.
2. Garantir a existência de psicólogos na UBI dedicados à promoção da saúde mental, incluindo prevenção e acompanhamento clínico.
3. Reforçar e desenvolver os programas de apoio psicológico e estabelecer um serviço de apoio online com resposta em tempo útil.
4. Criar a possibilidade de disponibilizar o atendimento médico com recurso às novas tecnologias
5. Promover um programa de literacia emocional com workshops sobre saúde mental (ansiedade, stress, sono, autoestima), em colaboração com docentes, a AAUBI e entidades parceiras.
6. Implementar programas de promoção de desenvolvimento pessoal e emocional através de workshops e intervenção em grupo.

## Objetivo 2 — Estimular a prática desportiva como instrumento de saúde, inclusão e identidade

### Ações:

1. Garantir a existência de eventos regulares de promoção da saúde e exercício físico no plano de atividades das diferentes Faculdades.
2. Facilitar o acesso às infraestruturas desportivas da UBI, com horários alargados e sistema de reservas simples e sustentável.
3. Estabelecer parcerias que possibilitem o usufruto de prática desportiva (e.g., academias de fitness, clubes desportivos) pela comunidade da UBI com condições facilitadas.
4. Requalificar as infraestruturas da UBI dedicadas à prática desportiva.
5. Revitalizar a oferta desportiva de lazer, com alargamento de modalidades e novas aulas de fitness e/ou acompanhamento individual.
6. Revitalizar o circuito de manutenção existente e estabelecer novos circuitos no campus universitário para potenciar a prática de exercício físico.
7. Reforçar o apoio à prática desportiva federada dos estudantes, promovendo reconhecimento aos que se destaquem, nacional e internacionalmente.
8. Rever os regulamentos de prémio de mérito desportivo e de estudante-atleta alargando a sua abrangência e valorizando o reconhecimento do atleta de elevado nível desportivo.
9. Aumentar o número de praticantes desportivos na UBI, quer ao nível competitivo, quer ao nível da recreação e lazer.

## Objetivo 3 — Promover um estilo de vida saudável em contexto académico

### Ações:

1. Promover ações informativas sobre nutrição equilibrada e acessível, com foco no planeamento alimentar, compra económica e interpretação de rótulos.
2. Garantir opções de alimentação saudável, variadas e de qualidade nas cantinas e Bares da UBI
3. Contratar um nutricionista para colaborar com os Serviços de Ação Social na revisão dos menus das cantinas, garantindo equilíbrio nutricional e opções alimentares diversificadas.
4. Garantir a existência de espaços próprios em todos os polos da universidade para o consu-

mo de refeições confeccionadas em casa.

5. Colaborar de forma ativa com a associação académica na promoção de torneios e outras iniciativas internas que incentivem a prática regular de exercício.
6. Garantir a existência de eventos de promoção da saúde e do exercício físico no plano de atividades das diferentes faculdades.
7. Organizar iniciativas de promoção do desporto em ligação com a natureza (usufruindo e valorizando recursos naturais da paisagem / contexto natural da UBI), a sustentabilidade e economia circular.

## Objetivo 4 — Valorizar uma cultura institucional de bem-estar, saúde física e psicológica e promoção da cidadania ativa

### Ações:

1. Criar espaços de convívio e socialização nos vários polos da UBI.
2. Criar *open spaces* multifuncionais nas Faculdades e serviços, onde a comunidade académica possa trabalhar em equipa, descansar e conviver.
3. Criar espaços exteriores que fomentem o bem-estar, o lazer e o contacto com a natureza.
4. Estabelecer atividades regulares e promover programas de incentivo de estilos de vida saudáveis, ações de voluntariado e apoio social, abertas a toda a comunidade académica e à comunidade.

## Objetivo 5 — Potenciar os projetos desenvolvidos pela UBI, promovendo a transferência de conhecimento na área do desporto e saúde

### Ações:

1. Estimular a utilização dos recursos e conhecimento produzidos na área do desporto, saúde e bem-estar para o desenvolvimento de programas de intervenção junto da comunidade.
2. Aproximar a investigação e o conhecimento adquirido aos serviços da Universidade para sustentar intervenções na área do desporto, saúde e bem-estar da comunidade académica.
3. Promover eventos e campanhas de literacia em desporto, saúde e bem-estar para a comunidade académica da UBI e sociedade.

## COMUNICAÇÃO E CULTURA

*Afirmar a identidade e a marca da UBI, num espaço de promoção de cultura*

Afirmar a UBI é também afirmar a sua voz, a sua identidade e a sua relação com o mundo. A comunicação e a cultura assumem-se como dimensões estruturantes da vida universitária e instrumentos centrais da sua afirmação institucional.

A comunicação eficaz não é apenas uma ferramenta: é uma condição essencial para a coesão interna, para a transparência da governação, para o envolvimento ativo da comunidade e para o reforço da reputação da universidade. A UBI precisa de comunicar melhor — com mais clareza, mais planeamento e mais presença, tanto interna como externamente. Precisa de escutar mais, envolver mais e projetar-se com mais consistência no espaço público, nacional e internacional.

A comunicação é mais do que uma função administrativa: é um processo estruturante da cultura organizacional. A comunicação interna da UBI tem sido a tempos, assimétrica e, por vezes, fragmentada entre públicos da UBI. Para garantir maior coesão, envolvimento e sentido de pertença, é fundamental continuar a reorganizar os fluxos de comunicação, tornando-os mais dirigidos, regulares e acessíveis. Só com uma comunicação interna eficaz se pode construir confiança na partilha, alinhamento de objetivos por via de informação eficaz e mobilização da comunidade universitária para os grandes desafios da instituição.

A UBI precisa de se apresentar com clareza, consistência e ambição no panorama do ensino superior. A sua imagem pública deve ser crescentemente cuidada, estratégica e representativa do que é e do que faz. Uma universidade afirmada comunica com intenção: fala com o seu território, participa na esfera pública, projeta-se internacionalmente. O reforço da presença digital e a organização de uma comunicação externa coerente e multilingue são imperativos para alavancar a reputação institucional.

Paralelamente, a cultura deve ser reconhecida como eixo integrante da missão universitária. É através da cultura que a universidade também pensa, cria, dialoga e transforma. A UBI é uma

universidade com vocação artística, patrimonial, científica e social, e deve reforçar o seu papel como espaço de produção e fruição cultural, em articulação com o território e com a sociedade civil.

A cultura é um elemento estruturante da vida universitária, atravessa todas as suas dimensões e reforça a identidade coletiva. Para além da produção científica e do ensino, a UBI deve afirmar-se como um espaço de criação e fruição cultural. A cultura liga a universidade ao território, às artes, à cidadania e à memória. Integrá-la na governação universitária é reconhecer o seu papel enquanto linguagem institucional e instrumento de transformação social.

A comunicação deve ser planeada, monitorizada e avaliada como política institucional que deve ser. Assumir a comunicação como dimensão de governação significa integrá-la nas decisões, dotar os órgãos e equipas dos meios necessários e envolver todas as unidades orgânicas num compromisso comum de clareza e eficácia comunicacional. Isso implica capacitação interna, definição de responsabilidades e criação de mecanismos de acompanhamento e melhoria contínua. Este eixo propõe, assim, uma visão integrada da comunicação e da cultura enquanto suporte de uma universidade mais aberta, mais reconhecida e mais participativa. Uma UBI que comunica com sentido e que cultiva com responsabilidade é uma universidade que se afirma com propriedade — porque sabe quem é, escuta quem a constrói e projeta-se com confiança.

Para este eixo estão definidos seis grandes objetivos que se passam a expor:

## Objetivo 1 — Reestruturar a comunicação institucional como eixo de coesão e participação

### Ações:

1. Reorganizar a comunicação interna
2. Reestruturar os fluxos de informação entre os diferentes níveis e estruturas da universidade, reforçando a cultura de partilha, de escuta ativa e planeamento.
3. Desenvolver canais mais funcionais e práticas de comunicação regular entre Reitoria, Faculdades, Departamentos, Centros e Serviços.
4. Reforçar a comunicação externa e digital.

5. Reformular o site institucional com versões em inglês e espanhol, design responsivo e conteúdos atualizados.
6. Implementar um plano editorial estruturado para redes sociais, garantindo coerência visual, pertinência estratégica e visibilidade contínua da UBI.
7. Repensar o Gabinete de Marketing, Imagem e Comunicação com uma estratégia institucional de modo a constituir uma estrutura transversal com valências em comunicação interna, institucional, científica, internacional e digital.

### Objetivo 2 — Afirmar a presença da UBI no espaço público nacional e internacional

#### Ações:

1. Criar um plano editorial estratégico para redes sociais com rubricas temáticas regulares.
2. Desenvolver campanhas institucionais que valorizem a ciência, o ensino e a cultura na UBI.
3. Promover a UBI em redes internacionais, com produção de conteúdos dirigidos a públicos externos.

### Objetivo 3 — Consolidar a comunicação como política de gestão e instrumento estratégico de governação

#### Ações:

1. Integrar a comunicação nos planos estratégicos da universidade e nos processos de tomada de decisão. Instituir indicadores de avaliação da eficácia comunicacional e promover formação contínua para equipas diretivas e técnicas.
2. Criar um módulo formativo contínuo em comunicação institucional para dirigentes e técnicas/os.
3. Integrar a comunicação nos planos de ação anuais das unidades e subunidades orgânicas.

### Objetivo 4 — Integrar a cultura universitária como dimensão central da vida académica

#### Ações:

1. Criar um eixo de comunicação e produção cultural dentro do Gabinete de Marketing, Imagem e Comunicação, em colaboração com a licenciatura e o mestrado em Cultura da UBI.
2. Apoiar projetos artísticos, dar visibilidade à criação académica e reconhecer a cultura como linguagem da universidade no espaço público.
3. Promover uma agenda cultural regular e descentralizada, em colaboração com a comunidade académica e entidades externas.
4. Criar um canal digital dedicado à divulgação de eventos culturais da UBI e da região. Assim como incluir o uso da Rubi (Rádio Universitária da Beira Interior e da Tubi (Televisão Universitária da Beira Interior) para idênticos fins.
5. Promover e apoiar os diversos grupos culturais existentes na UBI (ex. TeatrUBI Grupo de Teatro e as Tunas académicas).

### Objetivo 5 — Reforçar o lugar da UBI como polo de referência da vida cultural na cidade e na região

#### Ações:

1. Assegurar condições para que o Museu dos Lanifícios continue a ser uma referência de excelência no panorama museológico nacional, prosseguindo a sua missão de salvaguarda e conservação ativa do património industrial têxtil, assim como a investigação e a divulgação da tecnologia associadas à indústria dos lanifícios.
2. Disponibilizar o uso dos espaços das Bibliotecas e outros para a realização de eventos culturais, como o lançamento de livros ou a instalação de exposições, abrindo assim a UBI à sua visita pela comunidade.
3. Prosseguir o apoio a eventos marcantes na vida da Academia e da cidade, como a “Receção ao Caloiro” e a “Semana Académica”, assim como a outras iniciativas que sejam fomentadas pela Associação Académica, núcleos de estudantes e grupos culturais já existentes na UBI.
4. Instituir uma prática de diálogo permanente e de cooperação com entidades locais, regionais e nacionais ligadas à cultura e ao lazer.

### Objetivo 6 — Afirmar a UBI como espaço de convívio intercultural

#### Ações:

1. Desenvolver campanhas institucionais que associem a UBI a valores como os do respeito pela diversidade cultural, a tolerância e o humanismo.
2. Empreender atividades (debates, campanhas de divulgação, intercâmbios) que apelem à valorização da diversidade cultural e ao encontro entre pessoas de origens culturais distintas.
3. Apoiar ativamente as iniciativas desenvolvidas pela Associação Académica e núcleos de estudantes, mas também por grupos de estudantes informalmente organizados, que prosigam os valores supracitados.

## MODELO ORGANIZACIONAL

*Afirmar um modelo organizacional que responda aos desafios da missão da Universidade*

A gestão da Universidade segue um conjunto de princípios e regras balizadas no quadro da legislação em vigor, bem como no quadro da regulamentação interna da UBI. Todos reconhecemos a complexidade de gerir uma instituição que agrega cerca de 10 mil estudantes e um número de docentes, investigadores e funcionários superior a 1200. Importa, por isso, implementar um modelo organizacional transparente, eficaz, partilhado pela comunidade académica e que responda aos desafios associados à missão da Universidade.

A atual estrutura da UBI, face ao seu crescimento nos últimos anos, implica a adoção de um modelo de gestão que tenha em consideração os múltiplos objetivos e o quadro de concorrência nacional e internacional vigente.

O modelo organizacional corresponde, de um modo imediato, à estrutura e à distribuição das tarefas e responsabilidades no seio de uma determinada instituição. Neste quadro, a UBI caracteriza-se por apresentar uma estrutura física deslocalizada, com os polos da Universidade espalhados pela cidade da Covilhã, sendo que apresenta, igualmente, uma dimensão matricial, aspeto fundamental para compreender a

dinâmica de funcionamento e de interdependência das várias estruturas da UBI.

Este olhar multifuncional e em constante mudança caracteriza a própria evolução da Universidade, num processo em que cada elemento da comunidade possui um conhecimento mais vasto sobre a instituição, muito além das tarefas ou das responsabilidades que lhe estão atribuídas.

O modelo organizacional a implementar ou, se preferirmos, a cultura organizacional da UBI tem de passar por dois pilares de afirmação: i) a vertente da gestão e ii) a vertente da vida académica no campus universitário. No que diz respeito à vertente da gestão, a mesma deve estar assente no princípio da subsidiariedade, da delegação de competências e na concretização de uma liderança participada, envolvendo toda a comunidade académica. Quanto à questão da vida académica nos espaços da Universidade, importa promover um sentimento de pertença à UBI, sendo fundamental a realização de um conjunto de iniciativas e eventos que fortaleçam os laços entre os membros da comunidade académica, mas, principalmente, concretizar uma política que garanta que a instituição valoriza e maximiza o potencial de cada elemento da comunidade académica.

### Objetivo 1 — Promover uma gestão transparente, eficaz e ágil

#### Ações:

1. Assegurar, no quadro das competências da equipa reitoral, a delegação de competências no processo de tomada de decisão.
2. Garantir que o modelo de gestão da Universidade e dos Serviços de Ação Social corresponda às necessidades e especificidades de cada área.
3. Reduzir os tempos associados aos processos de contratação de pessoas e de aquisição de bens e serviços.
4. Melhorar os sistemas de informação da Universidade.
5. Incrementar as ferramentas de gestão documental.
6. Simplificar processos administrativos.

## Objetivo 2 — Garantir uma comunicação eficaz entre os órgãos de gestão e a comunidade académica

### Ações:

1. Simplificar o acesso à informação relativa à gestão da Universidade e ao Plano Estratégico em vigor.
2. Elaborar manuais de procedimento para as diversas áreas de atuação, disponibilizando os mesmos de forma ágil e intuitiva à comunidade académica.
3. Aumentar e organizar a comunicação interna.

## Objetivo 3 — Assegurar o envolvimento da comunidade académica nos processos de tomada de decisão

### Ações:

1. Basear o modelo de gestão no princípio da subsidiariedade, valorizando o trabalho realizado nas faculdades, nos departamentos e nas unidades de I&D.
2. Realização de reuniões regulares com os diversos representantes da comunidade académica e serviços da Universidade.

## Objetivo 4 — Fomentar o sentimento de pertença à comunidade Ubiana.

### Ações:

1. Organizar sessões que assegurem o envolvimento da comunidade académica na vida da UBI.
2. Implementar políticas ativas de usufruto dos espaços da Universidade.

## INSTALAÇÕES E PATRIMÓNIO

*Compromisso com uma universidade cada vez mais sustentável*

Os espaços da UBI resultaram, em grande medida, da reconversão de antigas fábricas em instalações de ensino e de investigação científica. Edifícios de elevado valor histórico, cultural e arquitetónico da cidade foram adaptados e renovados, criando um autêntico “campus universitário” integrado na cidade, com uma área construída de 166.667 m<sup>2</sup> e uma área exterior de

212.258 m<sup>2</sup>, distribuída, entre outros, por cinco Faculdades dotadas de estruturas laboratoriais de apoio ao ensino e de investigação, Centros (Biblioteca, CFIUTE, UBImedical, CREA, Centro de ótica, Museu de Lanifícios), Serviços e Residências. Ao longo dos últimos anos, promoveram-se intervenções de reabilitação construtiva de modo a adaptar os espaços construídos a novas funcionalidades e introduziram-se melhorias no desempenho energético e nas condições de conforto. Todos estes fatores estão associados à evolução das exigências e expectativas dos utilizadores, dentro dos padrões de conforto e qualidade e dos níveis aceitáveis de segurança e saúde, para espaços de ensino superior. Reconhecendo a evolução ao longo do tempo, existem ainda alguns espaços com menor qualidade, uns que ainda não foram objeto de renovação, outros a precisar de manutenção, quer os relativamente novos, quer os mais antigos que evidenciam problemas persistentes ao longo de muitos anos, em particular problemas de infiltrações.

Os desafios colocam-se principalmente em duas vertentes: a necessidade crescente e simultânea de manutenção/renovação dos edifícios e da exigência de melhorar a sua qualidade e promover a sua sustentabilidade e eficiência energética, num contexto de eficiência de recursos e de descarbonização, e a necessidade de responder aos desafios estruturais que limitam a qualidade do ensino, investigação e desenvolvimento e a expansão da oferta formativa da Universidade da Beira Interior.

As atividades abrangentes e interdisciplinares que conectam e influenciam todos os aspetos do *campus*, como a investigação, a educação e a relação com o exterior e a comunidade, representam os papéis intelectuais, sociais e académicos que apoiam e integram a sustentabilidade. Os Recursos Naturais e as Pessoas são os *inputs* necessários ao desenvolvimento dessas atividades, sendo a sustentabilidade do *campus* fortemente influenciada por fatores críticos como o consumo de energia, o consumo de água, a mobilidade e a quantidade e a qualidade dos produtos de consumo, como os alimentos, papel, entre outros. Deste ecossistema, resultam emissões e resíduos, subprodutos e resultados das atividades da Academia, que condicionam o impacto ambiental e a sustentabilidade verde do *campus*.

## Objetivo 1 — Apostar numa universidade eficiente em termos energéticos

### Ações:

1. Implementar unidades de produção para autoconsumo de energia elétrica com origem em fontes de energia renovável, contribuindo para diminuir a compra de energia elétrica.
2. Avaliar as necessidades de melhoria da iluminação em salas de aula e laboratórios, compatíveis com o ensino, adotando soluções energeticamente mais eficientes.
3. Monitorizar e analisar ativamente os consumos de energia (energia elétrica e gás) de todos os edifícios do campus.
4. Incluir medidas de eficiência energética nas renovações dos edifícios do campus.
5. Desenvolver um plano específico de sustentabilidade energética, que inclua aspetos de iluminação (interior e exterior), sistemas de aquecimento, ventilação e ar condicionado, bem como redução inteligente do consumo de energia nos edifícios, através de sistemas de Gestão Técnica Centralizada.

## Objetivo 2 — Garantir uma universidade cada vez mais sustentável

### Ações:

1. Caracterizar, comparar e divulgar os consumos/poupanças (energia e outros recursos) e a sua influência nas emissões de Gases com Efeito de Estufa (GEE).
2. Implementar medidas corretivas para a otimização da redução dos consumos de energia e de água, dos desperdícios e das emissões, melhorando o desempenho do campus em sustentabilidade.
3. Desenvolver e implementar um plano para otimizar o consumo de água própria, em particular para rega dos espaços verdes.
4. Promover um plano de mobilidade sustentável (utilização de veículos elétricos nos serviços, utilização de bicicletas elétricas, etc.).
5. Realizar um plano de intervenções nos edifícios mais antigos e utilizados com maior frequência para atualizar as suas áreas comuns, como por exemplo renovar casas de banho com soluções de poupança hídrica.
6. Incluir critérios de sustentabilidade (ambientais) e de circularidade nos processos de concurso e contratação.
7. Analisar a viabilidade de um projeto para pro-

- dução de energia hidroelétrica a partir dos leitos das Ribeiras da Goldra e da Carpinteira.
8. Rever e atualizar os planos para a gestão de resíduos químicos e biológicos.
9. Promover a recolha seletiva de lixo e a compostagem (em parceria) dos resíduos orgânicos gerados no campus.
10. Desenvolver ações de comunicação para o planeamento da sustentabilidade ambiental e o avanço para o alcance dos ODS.
11. Criar uma política ativa de valorização paisagística e ambiental do campus, reabilitando os espaços exteriores de utilização comum e participativa para promoção da socialização e do bem-estar.
12. Implementar um “Gabinete para o Desenvolvimento Sustentável”, que será responsável pela conceção da estratégia de sustentabilidade, pela monitorização contínua do desempenho das diversas Unidades e Serviços da UBI, e pela implementação de medidas, iniciativas e ações e de boas práticas na área da sustentabilidade.

## Objetivo 3 — Promover uma universidade sem barreiras

### Ações:

1. Universalizar o acesso automático às diferentes instalações e edifícios, incluindo o acesso às residências de estudantes.
2. Melhorar a acessibilidade às salas de aula, garantindo, dentro das possibilidades e limitações arquitetónicas, espaços adaptados a pessoas que utilizam cadeiras de rodas ou com outras necessidades de mobilidade.
3. Analisar e melhorar a sinalização dos edifícios, especialmente a sinalética, incluindo diagramas e mapas virtuais que possibilitem uma compreensão fácil dos acessos à universidade e da interligação entre os diferentes polos.
4. Encontrar em conjunto com a Câmara Municipal da Covilhã uma solução para melhorar a acessibilidade ao Caminho do Biribau.
5. Estudar a possibilidade de disponibilizar pontos de carregamento para suporte à mobilidade elétrica.

#### Objetivo 4 — Garantir uma universidade preservada

##### Ações:

1. Concretizar o plano de obras em curso e previsto no Plano de Atividades 2025.
2. Desenvolver um planeamento estratégico de longo prazo caso surjam linhas de financiamento adequadas.
3. Realizar uma atualização planificada das infraestruturas da UBI.
4. Desenvolver um plano plurianual de manutenção preventiva, para realização de serviços de manutenção e/ou de melhoria do edifício e infraestruturas.
5. Elaborar um cronograma plurianual para realização de reparações curativas de elevado custo em coberturas já identificadas, organizado de acordo com critérios de urgência e disponibilidade de recursos humanos e financeiros.
6. Desenvolver a plataforma de Gestão Técnica (SIGTEC) de apoio e gestão da manutenção de infraestruturas e equipamentos.
7. Apostar na recuperação e manutenção do património da UBI.
8. Desenvolver um plano de intervenção para criação e reabilitação de espaços verdes (controlo de espécies, introdução de sinalética informativa, instalação de mobiliário de jardim, construção de corredores de passeio, construção de abrigos para a fauna).

## RECURSOS FINANCEIROS

### *Afirmar a sustentabilidade financeira da UBI*

Esta candidatura pretende implementar na Universidade da Beira Interior um modelo de gestão mais transparente, participado e eficiente de acordo com a Missão da Universidade.

Esta abordagem exige um maior foco na obtenção de resultados concretos, na prestação rigorosa de contas e na responsabilização por metas e objetivos previamente estabelecidos. A modernização e adequação da administração universitária passa, assim, por uma estratégia de gestão sustentável, transparente e inovadora que

permita a consolidação e o crescimento da UBI a longo prazo.

No atual contexto mundial, marcado por grande instabilidade política, social e económica, em que é previsível uma redução estrutural do financiamento público para o ensino superior, dada a exigência de financiamento noutras áreas estruturais (como a da Defesa), torna-se imperativo defender o papel e o valor do ensino superior para a formação dos indivíduos e desenvolvimento da comunidade. A UBI deve estar na linha da frente na defesa da aposta no ensino superior por parte dos atores políticos, assegurando o necessário financiamento para o cumprimento da sua missão, reforçando o papel das universidades como agentes transformadores sociais que promovem a inovação através da investigação, da formação avançada e da transferência de conhecimento.

Por outro lado, face ao contexto mundial supracitado, é fundamental reforçar a capacidade da UBI para diversificar as suas fontes de receita. A excessiva dependência do financiamento estatal pode comprometer o desenvolvimento e a modernização da universidade.

A criação de parcerias estratégicas, a captação de financiamento competitivo e o incentivo ao empreendedorismo dentro da comunidade académica apresentam-se como vias viáveis para garantir a solidez económica. A UBI deverá procurar financiamento para as diferentes áreas de atuação, desde o património, à construção e manutenção de infraestruturas e equipamento científico.

A sustentabilidade financeira da UBI é um fator determinante para assegurar o cumprimento da sua missão e garantir a concretização da sua visão estratégica. O orçamento da universidade assenta numa combinação de diversas fontes de financiamento, sendo que uma parte substancial provém do orçamento de Estado. No entanto, uma percentagem não negligenciável das receitas é assegurada por meio das propinas, do financiamento obtido para projetos de investigação, tanto a nível nacional como internacional, bem como por meio da prestação de serviços à comunidade.

Torna-se igualmente crucial investir no fortalecimento das competências de gestão dentro da UBI. A formação contínua dos quadros,

incluindo da administração, das Unidades Orgânicas e dos Serviços de Ação Social, contribuirá para uma maior eficiência na gestão dos recursos disponíveis e na identificação de oportunidades de financiamento alternativas. A maior capacitação dos agentes da gestão universitária permitirá otimizar processos internos, reduzir desperdícios e melhorar a alocação de fundos, garantindo que a instituição se mantenha competitiva num contexto cada vez mais exigente.

Deste modo, apresentam-se um conjunto de objetivos e ações fundamentais para assegurar a sustentabilidade financeira da UBI e fortalecer a sua capacidade de gestão.

Estas iniciativas serão orientadas para a promoção da eficiência administrativa, o reforço da autonomia financeira e a criação de condições que assegurem a contínua afirmação da UBI no panorama nacional e internacional do ensino superior:

#### Objetivo 1 — Reforçar a autonomia financeira

##### Ações:

1. Assegurar, no quadro da negociação com a tutela, a recuperação dos valores devidos face ao subfinanciamento crónico da instituição.
2. Aumentar a capacidade de geração de receitas próprias, nomeadamente através de projetos e prestação de serviços.
3. Fortalecer parcerias estratégicas com empresas e outras entidades, tanto nacionais quanto internacionais.
4. Fomentar a participação em projetos de financiamento competitivo de diferentes tipologias.
5. Fomentar acordos de cooperação e iniciativas de patrocínio e mecenato.
6. Potenciar a rede de *alumni* da UBI para aproximar a universidade do setor empresarial.

#### Objetivo 2 — Garantir um sistema de controlo de gestão mais eficaz nas atividades da UBI

##### Ações:

1. Adotar práticas adequadas de gestão de recursos simplificando os processos administrativos.
2. Garantir a adoção de medidas que assegurem a utilização eficiente dos recursos financeiros maximizando a execução das dotações.

3. Desenvolver uma cultura de combate ao desperdício.

# 06—



## 06— Dimensões transversais de atuação

### LIDERANÇA PARTICIPADA

*Afirmar uma Universidade com a participação e o envolvimento de todos e todas*

O caminho de partilha, inovação e afirmação da UBI no contexto universitário (pedagógico, científico e de transmissão do conhecimento) implica a existência de um modelo de gestão e de liderança que tenha em consideração duas premissas centrais: a eficácia do processo de decisão e o envolvimento da comunidade académica na discussão e na implementação da visão estratégica aqui definida.

Liderar, no contexto da presente estratégia, significa envolver, escutar e integrar os contributos que os diversos agentes da comunidade académica apresentam, num processo que resulta do normal funcionamento dos diversos órgãos da UBI, da auscultação ativa dos membros da comunidade académica e da criação de plataformas e espaços de discussão sobre o modo de funcionamento da UBI e determinação das prioridades de ação da instituição.

A integração ativa dos membros da comunidade académica constitui um elemento central para assegurar a melhoria contínua do funcionamento da UBI, concretizando, do melhor modo possível, a missão da instituição. Não se trata de uma substituição das responsabilidades, definidas no quadro da lei em vigor e dos regulamentos internos da UBI, mas antes um modo de envolver a comunidade académica na construção de um projeto que se pretende audacioso, realista e criador de uma Universidade adaptada aos desafios e às exigências da contemporaneidade.

Este modelo de liderança representa um caminho para a aproximação da comunidade académica, bem como para o desenvolvimento de processos transparentes, democráticos e geradores de maiores consensos. Não se trata de criar “falsos mecanismos de participação” em processos determinados à priori, mas assegurar o envolvimento efetivo de toda a comunidade académica na gestão da instituição e no processo de tomada de decisões. Um sentir e um agir em prol da UBI e que constitui a essência de qualquer instituição.

Este é um processo que é adotado desde o início, aquando da apresentação desta candidatura. O caminho passa por ouvir os diversos representantes da comunidade académica, auscultar os vários órgãos da Universidade, realizar sessões de esclarecimento sobre a estratégia e as políticas seguidas, constituindo, estes momentos, importantes sessões de obtenção de contributos, bem como promover a concretização de um processo eficiente de delegação de competências, privilegiando o princípio da subsidiariedade.

O modelo da liderança participada assenta em dois pressupostos centrais, a saber: o contributo da comunidade académica tem de ser prévio à tomada de decisão e regista-se a necessidade de assegurar os recursos necessários para que a missão da Universidade seja concretizada do modo mais eficiente possível<sup>14</sup>. Ou seja, um caminho circular de identificação de propostas, soluções e alternativas para a afirmação e a consolidação da UBI, assente na disponibilização dos instrumentos necessários para concretizar este processo.

Todos reconhecemos a especificidade do *campus* universitário na cidade. A UBI envolve a Covilhã. Mas a dispersão do edificado e da comunidade académica constitui, igualmente, um desafio acrescido para a eficiência do modelo de gestão. Ao assegurar a implementação de um modelo de liderança participada, garantimos um caminho de identificação imediata das necessidades e apresentação de propostas para a resolução dos problemas e/ou concretização dos diversos projetos em curso na instituição.

<sup>14</sup> Lam, C. K., Huang, X., & Chan, S. C. H. (2015). The threshold effect of participative leadership and the role of leader information sharing. *Academy of Management Journal*, 58(3), 836–855. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0427>

## Objetivo 1 — Fomentar a participação de toda a comunidade nos processos de decisão

### Ações:

1. Implementar a iniciativa “Reitoria de portas abertas” - criação de espaços temporais específicos em que cada elemento da comunidade académica tem a oportunidade de partilhar a sua visão e as suas preocupações face ao funcionamento e aos desafios associados à nossa instituição.
2. Realizar reuniões sectoriais regulares descentralizadas, permitindo um contacto regular e próximo com a comunidade académica nos respetivos espaços de trabalho e estudo.
3. Auscultar previamente a comunidade académica face a decisões estratégicas e transversais ao funcionamento da UBI.

## Objetivo 2 — Implementar uma colaboração efetiva, profícua e valorizada no âmbito da ação de cada elemento da comunidade académica

### Ações:

1. Produzir relatórios de atividades sectoriais, permitindo uma avaliação contínua do funcionamento da instituição, bem como um feedback ativo e considerado no decurso do desenvolvimento das funções de cada elemento da comunidade académica.
2. Valorizar e incentivar o trabalho interdisciplinar.
3. Promover sessões de partilha de boas práticas nos mais variados setores de atuação da UBI.
4. Promover o desenvolvimento de um orçamento participativo, onde estudantes, docentes, investigadores e funcionários da universidade possam propor, debater e decidir diretamente como aplicar uma parte do orçamento da instituição.

## Objetivo 3 — Assegurar a existência de uma Universidade democrática, plural e de todos

### Ações:

1. Organizar Estados Gerais da Universidade, permitindo uma reflexão conjunta sobre o percurso e o caminho da UBI.
2. Realizar, anualmente, uma semana dedicada à democracia e à cidadania, com atividades

centradas no papel do indivíduo como agente motor e transformador da sociedade.

## INTERNACIONALIZAÇÃO

### Afirmar uma Universidade Global e Cosmopolita

Nos últimos anos assistimos a uma mudança profunda no contexto de competição e afirmação das universidades portuguesas, com a consolidação de um paradigma de globalização a alterar o modelo e a estratégia de atuação das IES. Perante uma competição global e, simultaneamente, a abolição de fronteiras, a transformação e inovação digital, a multiplicação da oferta em regime *e-learning* e em língua inglesa, a par de um período com a confirmação de um “inverno demográfico” na sociedade portuguesa, constata-se a necessidade de afirmar uma Universidade global e cosmopolita, sendo que este processo é complementar à afirmação da UBI no contexto regional e nacional.

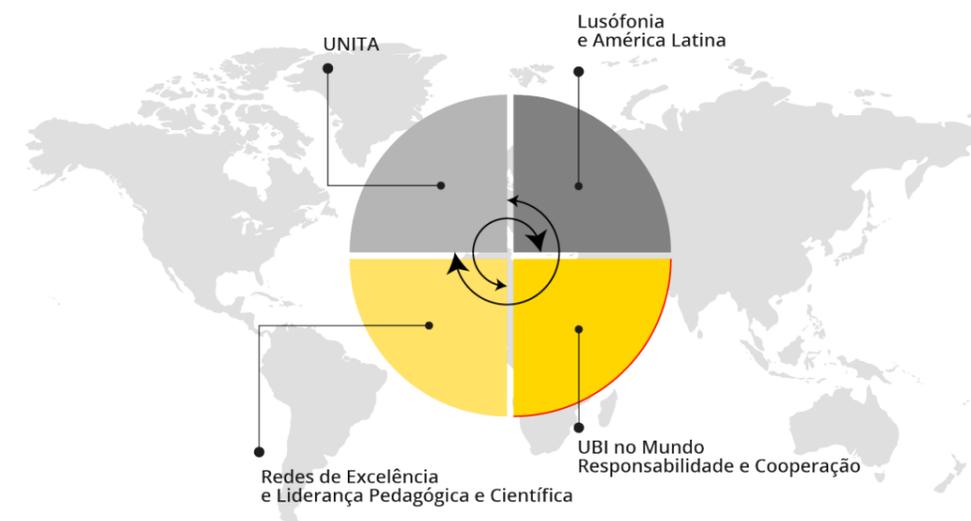
Respeitando a história e a identidade da UBI, bem como o percurso efetuado até aos dias de hoje, importa ousar uma Universidade assente na Beira Interior, mas com um âmbito de ação global, sendo este processo de internacionalização um verdadeiro alicerce para o crescimento, a consolidação e a afirmação da atratividade da UBI e do respetivo papel na comunidade científica nacional e internacional.

A internacionalização é, no quadro da presente candidatura, uma das dimensões transversais estruturantes de afirmação da UBI. A construção de uma Universidade global e cosmopolita implica o fomento dessa diversidade cultural, linguística, social, étnica, num caminho de abertura da UBI ao mundo exterior e, simultaneamente, integração desse mundo na dinâmica de funcionamento da instituição.

Para afirmar a marca “UBI” no contexto internacional importa adotar uma estratégia assente em quatro dimensões centrais (Figura 7).

A estratégia de internacionalização corresponde ao desafio de integrar a matriz histórica/fundacional da UBI e a valorização do espaço lusófono (a língua portuguesa como fator unificador) e das

Figura 7 — Quatro dimensões centrais para a internacionalização.



pontes de contacto com América Latina, com o papel cada vez mais ativo e reconhecido no quadro do ensino superior europeu, nomeadamente através da participação na UNITA, rede que conta, atualmente, com cerca de 250 mil estudantes e mais de 21 mil docentes, investigadores e funcionários de apoio e suporte. O quadro atual de funcionamento da UNITA e as oportunidades de investigação associadas à Aliança Europeia fornecem ferramentas e instrumentos que devem ser aproveitados para maximizar a internacionalização da UBI e promover a diversificação da respetiva oferta académica.

De igual modo, a estratégia assenta no reforço da cooperação com redes de ensino e investigação de excelência, num processo centrado na participação da UBI em projetos e equipas de investigação internacionais (liderando ou como instituição parceira), como no quadro da captação de talento (UBI como instituição atrativa e competitiva). A aposta da internacionalização no quadro mais lato da União Europeia e da Política Europeia de Vizinhança constitui uma linha de ação fundamental para o fortalecimento da internacionalização da UBI, nomeadamente com o estabelecimento de parcerias com instituições de países no centro e no norte da Europa e em toda a linha do Mediterrâneo, o que vai ao encontro da estratégia de aprofundamento institucional e reforço científico da União Europeia. O fomento desta matriz europeia e internacional é determinante, num contexto em que se evidencia a necessidade de formar e criar cursos centrados na presença de profissionais no contexto inter-

nacional, nomeadamente em instituições europeias (indo ao encontro da estratégia nacional de promoção da presença de quadros qualificados nacionais nas instituições internacionais).

A par desta matriz, a UBI afirma-se, atualmente, como uma instituição reconhecida no campo da cooperação com territórios e espaços educativos mais longínquos. Importa, deste modo, apostar no desenvolvimento de projetos e parcerias de cooperação, nomeadamente no contexto do Médio Oriente e Ásia, face ao potencial inovador destas ligações científicas.

O caminho passa por promover a internacionalização da comunidade académica (docentes, investigadores, funcionários de apoio e suporte e estudantes) e promover uma internacionalização “em casa”, assegurando a existência de um *campus* multicultural, multilinguístico e respeitador da diferença.

O processo de internacionalização é alcançado a médio/longo prazo, sendo necessária a adoção de um conjunto de compromissos tendo em vista a criação de uma Universidade global e cosmopolita. No quadro da presente estratégia a internacionalização representa um dos pilares centrais, atendendo ao potencial de crescimento e afirmação da UBI, bem como à necessidade de encarar o domínio do espaço de atuação numa perspetiva global.

## Objetivo 1 — Promover uma cultura de valorização da internacionalização (interna e externa)

### Ações:

1. Valorizar e promover a participação da comunidade académica em programas internacionais, indo ao encontro dos objetivos da União Europeia (mobilidade e participação em projetos/iniciativas internacionais).
2. Identificar, no quadro de cada área científica, as prioridades no âmbito da internacionalização, integrando este contributo na estratégia global da Universidade.
3. Realizar eventos, iniciativas que consubstanciem o princípio da “internacionalização em casa”.
4. Aumentar a oferta académica ministrada em língua inglesa (cursos conferentes de grau; cursos não conferentes de grau; unidades curriculares).
5. Colaborar, de forma ativa, com o Departamento de Letras, para a disponibilização de oferta formativa em língua portuguesa (para estudantes estrangeiros) e em línguas estrangeiras para a comunidade académica de forma a potenciar a internacionalização.
6. Desenvolver e fomentar cursos em regime *e-learning*, *b-learning* e COIL, potenciando a atração da UBI no contexto global.
7. Fomentar a concretização de novos acordos no quadro do espaço europeu e extracomunitário (acordos bilaterais de cooperação e mobilidade).
8. Avaliar e renovar as parcerias em curso no âmbito da cooperação e mobilidade internacional.
9. Reforçar os recursos humanos dedicados às atividades de internacionalização, num quadro de ação em quatro eixos: política estratégica; mobilidade; cooperação e rede UNITA.
10. Realizar, anualmente, uma “*International Staff Week*”.
11. Dinamizar e promover o programa de Residências Científicas Internacionais.
12. Aumentar a comunidade internacional de estudantes na UBI, não abdicando do rigor e da exigência nos processos de recrutamento.
13. Reforçar o número de cursos de doutoramento em grau dual (*double degree*).

## Objetivo 2 — Incrementar o quadro de financiamento para a internacionalização da Universidade

### Ações:

1. Estimular a preparação e submissão de candidaturas a projetos nacionais e internacionais centrados na internacionalização da Academia.
2. Reforçar a candidatura ao programa Erasmus+ - International Credit Mobility.
3. Fazer um levantamento de oportunidades de internacionalização no quadro da missão da Universidade, com parceiros dos setores público, empresarial e social, tanto no quadro nacional, como internacional.

## Objetivo 3 — Dinamizar e potenciar a participação da UBI no quadro da UNITA

### Ações:

1. Assegurar a divulgação atempada e em diversas plataformas das oportunidades associadas ao funcionamento da UNITA.
2. Fomentar a concretização de novos acordos no quadro da Aliança UNITA, nomeadamente ao nível da questão da mobilidade (acordos bilaterais de cooperação e mobilidade).
3. Alargar as áreas de atuação centrais no âmbito da UNITA, envolvendo um maior número da comunidade académica nas atividades pedagógicas e científicas da Aliança.
4. Promover e incrementar os apoios à realização dos Estágios Rurais UNITA.

## Objetivo 4 — Incrementar a presença e a visibilidade da UBI no contexto internacional (fator de atratividade da instituição)

### Ações:

1. Apresentar um plano estratégico de afirmação da marca “UBI” no contexto internacional.
2. Fortalecer e melhorar, progressivamente, a presença da UBI nos *rankings* internacionais.
3. Reforçar a estratégia de comunicação nas plataformas e redes online de divulgação da UBI.
4. Estabelecer novas parcerias e reforçar as parcerias existentes no quadro da lusofonia e da América Latina.
5. Assegurar a presença da UBI em Feiras Internacionais de Ensino, nomeadamente em contexto de forte presença da comunidade

de língua portuguesa e assente na estratégia de captação de estudantes internacionais em vigor.

6. Incentivar a participação da UBI em publicações / programas / candidaturas a projetos internacionais de investigação, transferência de tecnologia e/ou formação.

O foco tem de passar por preparar a nossa comunidade académica para um mundo global, competitivo, complexo e sem fronteiras. A internacionalização percecionada e exercida num contexto de mudança da cultura organizacional e funcionamento da instituição. Uma Universidade de portas abertas ao mundo.

## SUSTENTABILIDADE

### Sustentabilidade na UBI: Afirmação de um Compromisso com o Futuro

Afirmar a UBI é afirmar uma universidade sustentável, resiliente e inclusiva, colocando a sustentabilidade no centro das suas decisões académicas, científicas e administrativas. A liderança institucional deve refletir este compromisso, tornando-o visível em todas as dimensões da vida universitária.

A Universidade da Beira Interior tem a responsabilidade de formar cidadãos conscientes, produzir conhecimento transformador e ser exemplo de compromisso com o desenvolvimento sustentável. Ao alinhar-se com a Agenda 2030 das Nações Unidas e os seus 17 ODS, a UBI afirma o seu papel enquanto instituição do futuro — uma universidade sustentável, resiliente e socialmente responsável.

A sustentabilidade, conforme definida no Relatório Brundtland, pressupõe “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades”. Este princípio orientador assenta em três eixos indissociáveis: crescimento económico, coesão social e proteção ambiental — dimensões que devem estruturar a missão de qualquer universidade moderna, como a UBI, tornando a sustentabilidade um eixo transversal à educação, à investigação e à sua ação junto da comunidade.

As universidades desempenham um papel insubstituível na transição para modelos mais sustentáveis de desenvolvimento. São espaços de inovação, pensamento crítico, interdisciplinaridade e ação. A formação de estudantes com capacidade para enfrentar desafios globais — como as alterações climáticas, as desigualdades sociais ou a escassez de recursos — exige uma integração transversal dos ODS nas práticas de ensino, investigação, administração e extensão.

Consciente desta responsabilidade, a UBI subcreveu, em 2019, a Carta de Compromisso para o Desenvolvimento Sustentável, unindo-se às restantes universidades portuguesas na adoção de medidas concretas que promovam a sustentabilidade nas suas atividades. Esta decisão reforça a necessidade de uma mudança estrutural e estratégica, que envolva toda a comunidade académica.

Esta candidatura assenta numa estratégia sólida e transformadora para a sustentabilidade na UBI, articulando diferentes objetivos de forma coerente e interligada.

## Objetivo 1 — Promover o ensino para a sustentabilidade

### Ações:

1. Integrar os ODS nos programas curriculares dos vários ciclos de estudo, promovendo uma literacia sustentável e crítica.
2. Atualizar os planos de estudos com conteúdos relacionados com os ODS e cidadania global.

## Objetivo 2 — Reforçar a investigação com impacto

### Ações:

1. Reforçar a produção científica alinhada com os desafios globais, fomentando a investigação interdisciplinar e ética.
2. Promover projetos com impacto ambiental e social mensurável.

### Objetivo 3 — Melhorar a gestão e infraestruturas sustentáveis

#### Ações:

1. Apostar na eficiência energética, na mobilidade sustentável, na digitalização verde e na gestão responsável dos recursos.
2. Tornar o campus universitário um modelo de gestão ambiental e de valorização da biodiversidade.
3. Implementar critérios ambientais nas aquisições e promover a eficiência energética e mobilidade verde.

### Objetivo 4 — Assegurar equidade e inclusão social

#### Ações:

1. Desenvolver programas de formação contínua e campanhas internas dirigidas a toda a comunidade académica.
2. Implementar políticas de igualdade de género.
3. Garantir diversidade e representatividade nos órgãos de decisão, combater estereótipos e monitorizar a paridade institucional.

### Objetivo 5 — Reforçar as parcerias e a extensão à comunidade

#### Ações:

1. Estimular colaborações locais e globais que contribuam para o desenvolvimento sustentável do território.
2. Estabelecer parcerias com autarquias, empresas e organizações da sociedade civil em projetos de impacto territorial.

O compromisso com a sustentabilidade é o compromisso com o futuro. A UBI tem todas as condições para ser um exemplo nacional e europeu de como o ensino superior pode contribuir, de forma concreta, para uma transformação ambiental, social e económica duradoura. Esta candidatura representa uma visão clara, ousada e executável deste caminho. Afirmar a UBI é também afirmar uma universidade que lidera com responsabilidade e constrói soluções com visão e compromisso.

## QUALIDADE

### Afirmar o Compromisso para com a Qualidade

A Garantia de Qualidade é um aspeto incontornável de todas as IES, sendo que, atualmente, já não se pode restringir ao domínio do ensino-aprendizagem, não obstante esta continuar a ser uma dimensão central. Deve, por isso, estender-se de modo integrado e sistémico a outras dimensões fundamentais da Academia, como seja a governança, investigação, a internacionalização, a responsabilidade social, a inovação, a relação com a sociedade ou a sustentabilidade. Ou seja, as linhas estratégicas em todas as áreas da Academia devem contemplar a orientação para a qualidade e para a melhoria contínua. Incorporar a cultura de qualidade e a aposta na melhoria contínua em todos os âmbitos da vida universitária significa, também, a assunção do nosso compromisso para com a sociedade, enquanto entidade de natureza pública, de quem se espera uma postura de *accountability*.

A orientação para a qualidade e para a melhoria contínua deve ser entendida desde um ponto de vista estratégico, e não meramente regulamentar ou prescritivo. Esta deve ser sustentada por uma cultura de qualidade transversal aos vários domínios e agentes institucionais, partilhada entre toda a comunidade académica e participada a todos os níveis. Esta é a perspetiva a adotar por uma universidade capaz de responder aos desafios contemporâneos e de antecipar os desafios do futuro, e que se pretende afirmar como agente transformador da sociedade, motor de desenvolvimento territorial e promotor da cidadania global. A qualidade deve ser um elemento integrador de uma liderança participada que vise interligar os vários domínios da missão da UBI, que alia tradição e inovação, territorialização e internacionalização, exigência e humanismo, ética e livre pensamento.

O Sistema Interno de Garantia de Qualidade (SIGQ) é um elemento estruturador da garantia de qualidade, inseparável da estratégia institucional. Deve assegurar a melhoria contínua, estar alinhado com os padrões de qualidade definidos pela A3ES e orientar-se pelos *European Standard Guidelines*.

### Objetivo 1 — Afirmar a Governança da Qualidade

#### Ações:

1. Criar um Conselho Estratégico da Qualidade com representantes de todos os corpos da universidade e parceiros externos.
2. Rever a Política de Qualidade e o Manual de Qualidade.
3. Rever e atualizar o SIGQ-UBI.

### Objetivo 2 — Renovar a acreditação Institucional da UBI pelo período máximo, junto da A3ES

#### Ações:

1. Manter os padrões de qualidade, nos vários âmbitos, que conduziram à acreditação da UBI.
2. Introduzir as recomendações feitas pela Comissão de Avaliação Externa no seu Relatório de Avaliação Institucional.

### Objetivo 3 — Assegurar a qualidade e a melhoria contínua da oferta educativa e dos processos pedagógicos

#### Ações:

1. Garantir que as novas ofertas educativas respondem à orientação estratégica da UBI nesse domínio.
2. Apoiar a elaboração das propostas de novos ciclos de estudo a submeter à A3ES e proceder à revisão técnica dos mesmos.
3. Apoiar as Comissões de Curso na elaboração dos relatórios de Autoavaliação dos ciclos de estudo em funcionamento e proceder à revisão técnica dos mesmos.
4. Apoiar a revisão dos planos de estudo com base em evidências e *benchmarking*.
5. Fornecer às Comissões de Curso instrumentos robustos que permitam a monitorização e a melhoria contínua dos ciclos de estudos.
6. Envolver os estudantes em todos os processos relacionados com a criação, revisão e avaliação dos ciclos de estudos.
7. Proceder à aplicação e tratamento dos inquéritos pedagógicos e valorizar o *feedback* dos estudantes como ferramenta de melhoria.
8. Ter em consideração os resultados dos inquéritos pedagógicos e o *feedback* dos estudantes

nos processos de criação, revisão e avaliação dos ciclos de estudos.

## TRANSPARÊNCIA

### Por um compromisso com uma gestão transparente

O caminho de partilha, inovação e afirmação da UBI no contexto universitário deve reger-se pelos mais elevados padrões de transparência, por um compromisso institucional firme com a boa governação, a prestação de contas, a integridade e o envolvimento da comunidade académica e da sociedade. Deste modo, é fundamental que o modelo de ação e governação esteja alicerçado em processos transparentes, reconhecidos e devidamente validados no quadro da cultura organizacional da UBI. Neste contexto, incide-se a ação na clareza nos processos, a acessibilidade da informação e a promoção de uma Universidade mais ética, participativa e sustentável. A implementação deste modelo e destes princípios culminará em vários benefícios para a UBI, como o reforço da confiança interna e externa, uma maior atratividade institucional, o cumprimento de princípios de boa governação e o alinhamento claro com os padrões internacionais de transparência.

O fomento da governação e ação institucional com base na dimensão transversal da transparência assenta num alinhamento progressivo da UBI com os ODS da agenda 2030 da ONU, que pode ser consubstanciado nos seguintes pilares de intervenção:

1. Transparência Institucional e Governativa (ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes);
2. Transparência Orçamental e Financeira (ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes);
3. Dados Abertos e Indicadores de Desempenho (ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes e ODS 4 – Educação de Qualidade);
4. Ética, Integridade e Participação (ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes e ODS 5 – Igualdade de Género);
5. Comunicação Transparente com a Comunidade. (ODS 16 – Paz, Justiça e Instituições Eficazes);
6. Recrutamento e Progressão nas Carreiras. (ODS 5 – Igualdade de Género e ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico);

7. Sustentabilidade Ambiental, Financeira e Institucional (ODS 13 – Ação Climática; ODS 12 – Produção e Consumo Sustentáveis e ODS 17 – Parcerias para os Objetivos).

Ao adotar um modelo de governação e ação assente nestes pilares, alcança-se, por via do compromisso institucional e da comunidade académica, um caminho que visa:

1. Reforçar a confiança na instituição através da publicitação clara de decisões, estruturas e políticas;
2. Promover a prestação de contas e uso eficiente dos recursos públicos;
3. Apoiar a avaliação do desempenho educativo e institucional, promovendo uma cultura de melhoria contínua e transparência no acesso ao conhecimento;
4. Fortalecer mecanismos de integridade e participação democrática; garantir igualdade e combate à discriminação nos processos institucionais;
5. Garantir o acesso à informação, participação pública e proximidade entre gestão e comunidade;
6. Promover processos justos, equitativos e inclusivos; assegurar oportunidades iguais e valorização do mérito profissional;
7. Integrar a sustentabilidade ambiental e económica como parte da responsabilidade institucional e do compromisso com os ODS.

Para assegurar a implementação de um modelo de gestão transparente e transversal a todos os domínios de ação/intervenção da UBI, identificam-se quatro objetivos centrais:

### **Objetivo 1 — Reforçar a transparência institucional, financeira e académica**

#### **Ações:**

1. Garantir a publicação acessível de documentos institucionais (atas, relatórios, organogramas), criação de um Painel de Transparência e centralização da informação relevante.
2. Criar um portal de dados abertos com indicadores académicos, científicos e de gestão institucional e workshops de literacia de dados.

### **Objetivo 2 — Promover a integridade e a conduta ética**

#### **Ações:**

1. Atualização do Código de Ética, através da promoção de um amplo debate com as diversas estruturas e comunidades que compõem a UBI.
2. Promover a realização de ações de formação voltadas para a questão da integridade e conduta ética em contexto académico.

### **Objetivo 3 — Facilitar o acesso à informação e à participação da comunidade.**

#### **Ações:**

1. Criação de boletins de transparência, sessões públicas, “FAQ” e *chatbot* institucional.

## **TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

*Afirmar uma Universidade Digital e preparada para os desafios do Futuro*

A rápida evolução tecnológica, atualmente sincronizada com um contexto geopolítico também em vincada mutação, em muitos casos interdependentes, resultam em enormes desafios para o digital. O domínio de tecnologias relacionadas com a IA ou a computação quântica é visto como uma característica de hegemonia para alguns estados, cuja importância todos reconhecemos, mas também é antitética à necessidade de diminuirmos a dependência tecnológica ou aos receios de manipulação e invasão de privacidade por entidades estrangeiras.

É nesta dicotomia que se equilibra uma universidade digital atualmente.

Se, por um lado, é cada vez mais notável e inegável o impacto da tecnologia (e do digital) na vida das pessoas e, por inerência, na vida de uma universidade moderna, jovem e vibrante como a UBI, também o são incrementalmente mais notáveis os perigos ligados a esse domínio, e as diferentes incertezas de quem interage com o digital. Na verdade, a recente explosão de ferramentas relacionadas com IA generativa ou o (potencial) impacto das redes sociais nos jovens tem gerado

discussões que, em última análise, demonstram que há um fraco entendimento e controlo desse domínio. Nos últimos anos, assistiu-se também a uma proliferação sem precedentes de ciberaques de elevado impacto e bem-sucedidos. Muitos desses ataques servem apenas de treino para quem os perpetua ou como forma de financiamento dessas e de outras atividades ilícitas (como infelizmente foi o caso da UBI em 2022).

Os motivos anteriores são parte das razões pelas quais uma estratégia para o digital tem de ser cada vez mais guiada por princípios ligados ao humano, ao invés de se entender a tecnologia apenas como um facilitador com potencial infinito. A transformação digital na UBI deve ser guiada pelos princípios de vanguardismo, eficiência, fiabilidade, utilidade e segurança (que inclui a dimensão do conforto e confiança do utilizador):

- As soluções a integrar ou a desenvolver devem ser de vanguarda, não só para trilhar caminho e constituírem referências nacionais e internacionais, mas também para garantir que são soluções duradouras.
- As soluções devem ser eficientes e úteis, tanto para o ambiente (eficiência computacional), como para as pessoas que as usam, efetivamente aumentando a qualidade de vida no trabalho e daquilo que é produzido. As plataformas que permitem um processo académico totalmente digital ou os vários serviços digitais disponíveis aos estudantes são disso exemplo na UBI;
- A transformação deve ser gradual e fiável, não só para acompanhar o ritmo da universidade, como para permitir a adaptação necessária, sem disrupção;
- Finalmente, as decisões, o desenvolvimento de serviços e aplicações, e as operações de gestão e manutenção da rede e sistemas, devem ter questões de (ciber)segurança em consideração, e devem incluir uma reflexão acerca do conforto que trazem para os utilizadores da comunidade. O conforto dos utilizadores é crucial, uma vez que a disponibilização de uma panóplia diversificada de tecnologias (por vezes preconizada em planos otimistas) degenera facilmente num sentimento de esmagamento e abre portas indesejadas, contrárias aos quatro princípios anteriores.

Para além dos princípios orientadores e de uma vincada ambição, uma estratégia eficaz para o di-

gital de uma universidade tem de presumir que a capacidade de evoluir é uma característica tão importante como as capacidades de reagir (tanto a ameaças como a oportunidades ou, simplesmente, a mudanças) ou de manter os sistemas em funcionamento (a garantia de continuidade), para além de se dispor a compreender o ecossistema envolvente e comunidade extremamente heterogénea.

A universidade digital na UBI deve ajudar a viabilizar e simultaneamente a beneficiar do trabalho feito nas áreas do Ensino, Infraestruturas, Investigação, Ligação à Sociedade, Qualidade e Recursos Humanos.. Alguns dos objetivos principais a atingir, segregados por aqueles eixos e domínios podem resumir-se da seguinte forma, bem como algumas das principais ações que irão desenvolver a estratégia e atingir os objetivos enunciados, sem que a ordem tenha especial significado:

### **Objetivo 1 — Apostar na tecnologia para oferecer aos docentes e estudantes da UBI as ferramentas (ciber-físicas e digitais), conforto e conectividade que permitam maximizar o processo ensino-aprendizagem. Importa igualmente digitalizar todos os serviços académicos passíveis dessa transformação.**

#### **Ações:**

1. Melhorar a dotação dos espaços de aprendizagem com recursos de interligação ao digital e elevada interatividade, nomeadamente através da instalação de mais quadros interativos.
2. Disponibilizar licenças (e participação na capacitação) de novas ferramentas pedagógicas digitais.
3. Garantir a implementação do processo digital do estudante, em articulação com a revisão do regulamento académico da UBI.
4. Promover a emissão de certificados e diplomas eletrónicos com garantia de integridade e autenticidade digital.

**Objetivo 2 — Apostar no reforço das condições das infraestruturas tecnológicas da UBI, nomeadamente do centro de dados da universidade, e na criação de espaços de aprendizagem ativa (e.g., fully connected rooms).**

**Ações:**

1. Melhorar as condições de energia no centro de dados da UBI, com a criação de uma redundância elétrica.
2. Criar uma sala de computação na UBI que centralize recursos de processamento e armazenamento.
3. Criar duas novas salas de aprendizagem ativa.
4. Garantir a continuação do reforço da infraestrutura de rede Wi-Fi em residências.

**Objetivo 3 — Explorar plataformas de gestão da investigação, contribuir para a maximização da exposição da ciência que se faz na UBI e reforçar a sua posição no contexto da computação avançada.**

**Ações:**

1. Aderir a plataformas de gestão da investigação (e.g., OpenAIRE).
2. Estabelecer um Centro de Gestão de Dados de Investigação.
3. Garantir a afiliação e participação no novo Centro Nacional de Computação Avançada (CNCA).

**Objetivo 4 — Melhorar a apresentação da UBI ao exterior e, no contexto da aliança UNITA, a contribuição para a manutenção do campus virtual e para a interoperabilidade das soluções partilhadas entre parceiros.**

**Ações:**

1. Renovar o site institucional (introduzindo um portal de utilidade para docentes e funcionários), com potencial integração de meios de interação com público de língua estrangeira.
2. Adaptar portais de acesso a cidadãos, em resposta a diretivas governamentais.
3. Acompanhar a evolução de diretivas, regulamentos e legislação em termos de aplicação e uso de tecnologia, de forma a garantir a conformidade.
4. Contribuir para a manutenção do *campus* virtual UNITA e desenvolvimento de interfaces

aplicacionais para interoperabilidade e sincronização de catálogos entre universidades.

**Objetivo 5 — Trabalhar a interface digital com a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), para além de cristalizar o sistema de garantia da qualidade em tudo o que depender da tecnologia.**

**Ações:**

1. Implementar os serviços *web* de interligação com a A3ES.
2. Agilizar os processos de elaboração de relatórios de unidade curricular, e de preenchimento e submissão de relatórios de autoavaliação.
3. Acompanhar a elaborar um manual de procedimentos, de forma a identificar e transpor os processos de forma ágil.

**Objetivo 6 — Assegurar o alinhamento dos sistemas existentes com a legislação em vigor, agilizar e uniformizar informaticamente os procedimentos concursais e continuar a contribuir para a qualidade do trabalho.**

**Ações:**

1. Desenvolver um novo portal de candidaturas que encapsule o fluxo de procedimentos concursais, nomeadamente de docentes e funcionários.
2. Operacionalizar o Gabinete de Cibersegurança e Proteção de Dados, previsto no novo regulamento orgânico da UBI.
3. Rever e aprovar o *Manual de Tratamento e Segurança da Informação para a documentação manuseada na UBI*.
4. Atualizar e aprovar o Plano de Segurança da Informação e de Continuidade da UBI.
5. Atualizar e manter a panóplia de serviços digitais que definem a UBI.
6. Desenvolver automatismos que diminuam a burocracia ou que a facilitem.
7. Acompanhar a evolução de soluções baseadas em IA com aplicações no contexto de uma universidade, nomeadamente ao nível da gestão e eficiência de processos, do Ensino e da Investigação.
8. Integrar de forma responsável *chatbots* com vista ao atendimento e retorno mais personalizado, independentemente da língua materna e também como forma de diminuição de desigualdades.

## INCLUSÃO, DIVERSIDADE E IGUALDADE DE OPORTUNIDADES

*Afirmar uma UBI mais inclusiva e aberta*

Afirmar a UBI é também afirmar o seu compromisso com os direitos humanos, com a igualdade de oportunidades e com o respeito pela dignidade de todas as pessoas. A igualdade, a diversidade e a inclusão são condições fundadoras de uma universidade plural, justa e contemporânea.

A Universidade da Beira Interior deve ser um espaço onde toda a comunidade académica se sinta reconhecida, valorizada e plenamente integrada. Esta candidatura assume a igualdade como dimensão transversal da governação, propondo políticas sustentadas, mecanismos eficazes e uma cultura organizacional centrada no respeito, na equidade e na participação.

Com efeito, a promoção da igualdade exige planeamento, compromisso institucional e ação contínua. A visão aqui apresentada sustenta uma universidade que combate ativamente todas as formas de discriminação e que promove o mérito, o cuidado e a justiça enquanto dimensões transversais da ação e governo.

**Objetivo 1 — Aplicar e acompanhar o Plano para a Igualdade e Diversidade da UBI**

**Ações:**

1. Dar notoriedade ao canal de denúncia, garantindo a comunicação efetiva dos seus propósitos, procedimentos e consequências.
2. Promover, no quadro da comunicação interna/externa, modelos de comunicação inclusivos.
3. Promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional nas estruturas e práticas da UBI.
4. Estabelecer planos de formação em igualdade e prevenção de assédio para toda a comunidade.
5. Garantir a existência de espaços seguros e mecanismos eficazes para intervir, acolher e encaminhar situações de risco ou denúncia (violência, assédio, abuso ou discriminação).
6. Assegurar, no quadro de ação da UBI, uma política de não discriminação face à etnia,

nacionalidade, religião, género, orientação sexual de cada elemento da comunidade académica.

**Objetivo 2 — Promover igualdade de oportunidades na carreira académica, científica e técnica**

**Ações:**

1. Assegurar a igualdade de oportunidades no acesso e progressão das carreiras.
2. Criar programas de mentoria para grupos sociais desfavorecidos e sub-representados.
3. Promover a paridade nos júris de recrutamento para todas as carreiras e provas académicas.
4. Apoiar e valorizar projetos de investigação com enfoque em género, diversidade e inclusão.

**Objetivo 3 — Integrar a igualdade nos instrumentos de gestão e cultura institucional**

**Ações:**

1. Integrar indicadores de igualdade nos planos anuais de atividades das unidades orgânicas.
2. Criar o Prémio de Boas Práticas em Igualdade e Diversidade da UBI.
3. Desenvolver um Plano de Comunicação para a Igualdade.
4. Promover campanhas regulares de sensibilização para a igualdade e inclusão com envolvimento da comunidade.



## 07— Notas finais

A apresentação do programa de candidatura não representa um mero formalismo associado às regras/condições previstas para uma candidatura a Reitora da UBI. É o culminar de um processo baseado na auscultação dos vários representantes da comunidade académica e da construção de uma visão transversal para a nossa Universidade, integrando todas as dimensões da respetiva missão, bem como tendo em consideração o papel da Universidade no contexto local, regional, nacional e internacional.

Temos pela frente o desafio de construir e afirmar a UBI, assegurando a existência de uma Universidade inovadora, inclusiva, capaz de dar resposta aos desafios atuais e preparar uma geração mais qualificada e preparada, tanto numa dimensão científica, como no âmbito da formação para a cidadania e da vida em comunidade.

Afirmar a UBI não é apenas um lema, é um desígnio de todos os que se dispõem a construir, diariamente, uma universidade melhor. Uma universidade de e para as pessoas.

Com rigor. Com trabalho. Com ambição. Com o envolvimento da comunidade académica e da sociedade civil. É tempo de construir e contribuir para a existência de uma universidade mais próxima, mais eficiente, mais sustentável. Uma universidade que se orgulha do seu passado e que é o resultado do esforço de múltiplas gerações que idealizaram, construíram e potenciaram o crescimento e a consolidação da instituição.

Com todos e todas, o caminho é de:

**Afirmar a UBI** na excelência da sua missão, no ensino, investigação e inovação, e compromisso com a comunidade.

**Afirmar a UBI** como uma universidade mais transparente, humana, inclusiva, participativa, envolvida com a comunidade do território onde está, e consciente do seu potencial.

**Afirmar a UBI** como uma universidade onde todas as pessoas da sua comunidade académica tenham oportunidade de crescer profissional e pessoalmente.

**Afirmar a UBI** como uma universidade onde todos e todas se sintam UBI!



ANA PAULA DUARTE



 UNIVERSIDADE  
BEIRA INTERIOR

