



**ASSISTÊNCIA TÉCNICA À ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA
UNIVERSIDADE DO PORTO**

RELATÓRIO INICIAL

PARTE I

26 de outubro de 2020



Índice

1. APRESENTAÇÃO	3
2. O CONTEXTO	4
2.1. <i>Um processo em desenvolvimento</i>	4
2.2. <i>O universo UP</i>	5
2.3. <i>A natureza do universo UP e das instituições de investigação e inovação a ela associadas</i>	9
3. QUESTÕES METODOLÓGICAS	10
3.1. <i>Fundamentos principais</i>	10
3.2. <i>O modelo analítico utilizado</i>	10
3.3. <i>Desenvolvimentos</i>	11
3.3.1. <i>Macrotendências</i>	11
3.3.2. <i>Recursos/ativos e suas combinações</i>	14
3.3.3. <i>Perspetivas de (re) posicionamento</i>	15
3.4. <i>Nota final</i>	16

1. APRESENTAÇÃO

O presente documento configura a primeira parte do primeiro relatório da assistência técnica (Relatório 1) oportunamente contratualizada entre a Reitoria (Serviços Partilhados) da Universidade do Porto (UP) e a Quaternaire Portugal, Consultoria para o Desenvolvimento S.A. (QP) para apoiar os trabalhos de elaboração do Plano Estratégico da UP 2021-2025, na sequência da consulta pública promovida por aqueles Serviços Partilhados da UP.

Este relatório que servirá de suporte à reunião de discussão com a equipa Reitoral em 26 de outubro de 2020 é completado por uma apresentação em Power Point, a partir da qual será elaborada uma síntese para referida reunião.

Integram ainda o relatório as matrizes de notação das reuniões de trabalho com as Unidades Orgânicas (UO) e instituições de investigação e inovação do universo alargado UP, que serão objeto de apresentação às UO e às restantes instituições para análise crítica das sínteses realizadas e enriquecimento com novas perspetivas.

O Relatório agora apresentado (texto, Power Point de suporte e matrizes de síntese das reuniões de trabalho atrás referidas) cumpre simultaneamente as condições de relatório metodológico (atividade B1), de planeamento e organização prévia (atividade B1), de análise de contexto -diagnóstico da situação atual e análise das grandes tendências e cenários (atividade B2), integrando ainda uma parte já substancial da auscultação de representantes da Comunidade Académica e de outros stakeholders (atividade A3).

A organização da parte I do Relatório contempla os seguintes capítulos:

- O **capítulo 2** sintetiza o contexto em que o trabalho é realizado, com foco particular no facto da assistência técnica respeitar a um processo já em movimento e com experiência passada de planeamento por parte da UP, integrando ainda alguns números/indicadores de caracterização do universo UP;
- O **capítulo 3** descreve, nas suas dimensões analíticas, o quadro metodológico utilizado pela equipa da QP para conceber e concretizar a assistência técnica à elaboração do Plano Estratégico da UP;

A equipa técnica da QP aproveita esta oportunidade para agradecer o acompanhamento que a Pró-Reitora Professora Doutora Joana Resende realizou do trabalho realizado, incluindo a sua participação, do Exmo. Senhor Administrador da UP e da Dra. Lara Teixeira da Unidades de Estudos Institucionais da Reitoria nas reuniões de trabalho com UO e entidades de interface.

Tal como foi anteriormente referido, este Relatório será objeto de uma apresentação-síntese a realizar com a equipa Reitoral no dia 26 de outubro de 2020.

2. O CONTEXTO

2.1. *Um processo em desenvolvimento*

A assistência técnica contratualizada à QP aplica-se a um processo já em andamento. Não só a UP apresenta uma experiência de planeamento alicerçada ao longo de vários períodos de referência de cinco anos, com desenvolvimento da metodologia do *Balance Scorecard*, como os trabalhos do Plano Estratégico 2021-2025 já foram iniciados. Nestes trabalhos já realizados, destaca-se uma primeira formulação da Visão Estratégica UP para o período assinalado, com a qual as UO foram confrontadas e sobre a qual foram identificados alguns comentários e reações.

Essa formulação da Visão Estratégica representou para o nosso trabalho um ponto de partida e foi nessa linha de entendimento que também constitui matéria de auscultação nas reuniões de trabalho realizadas com a totalidade das UO, para além dos comentários entretanto produzidos sobre a mesma terem sido também integrados no conjunto dos materiais e documentação consultada pela equipa.

Mais ainda, a referida formulação inicial da Visão Estratégica, conjugada com os comentários que a mesma suscitou, foi por nós avaliada como suscetível de diferenciação e aprofundamento de forma a gerar implicações mais operativas do ponto de vista do posicionamento estratégico da UP.

Uma das primeiras consequências de tal entendimento traduz-se no convencimento de que o horizonte 2025 é demasiado curto para enquadrar o posicionamento estratégico e competitivo que se pretende alcançar. A dimensão e alcance de algumas das mudanças que se pretende implementar são incompatíveis com esse horizonte temporal. Se bem que não seja estritamente obrigatório considerar esse paralelo como vinculativo, a verdade é que as referências à programação europeia e nacional colocam o horizonte 2030 como a dimensão temporal mínima a considerar no exercício de reposicionamento da UP.

Uma outra questão a ter em conta prende-se com a magnitude e diversidade do universo UP, cuja complexidade aumenta com a consideração das entidades de interface nas quais a UP está institucionalmente representada ou que integram elementos da UP. Neste contexto institucional e organizativo, em que as entidades que o integram têm autonomia estratégica e de posicionamento, o estabelecimento consensualizado de uma Visão obedecerá sempre a um equilíbrio entre o aprofundamento e diferenciação possíveis da Visão global e a também possível conflitualidade com os posicionamentos próprios de cada UO ou entidade de interface. Neste contexto de conflitualidade possível, é importante destacar a presença na atual formulação da Visão Estratégica de elementos relacionados com objetivos sociais e em particularmente dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Afinal, a capacidade de resposta a esses objetivos e o valor social que isso representa constituirão sempre um elemento de orientação para se encontrar um equilíbrio entre o posicionamento global e o de cada UO ou entidade de interface. Depois, não se pode ignorar que no posicionamento estratégico da UP não estarão apenas em causa as funções de ensino e de investigação. Os domínios da transferência de conhecimento, da articulação com o meio e a própria lógica de intervenção

social e cultural integram esse espectro de funções, o que introduz matizes novos na relação entre o universo UP e as unidades que o integram. Designadamente, há unidades de interface que se focam em algumas dessas funções e o modo como cada UO se posiciona face a esse espectro de funções é também relevante e diferenciado.

Do ponto de vista metodológico, a análise da experiência passada da UP em matéria de planeamento estratégico convida a que os trabalhos futuros possam evoluir para um modelo onde seja possível diferenciar duas dimensões: a de alcance mais estratégico que permita contribuir para um posicionamento mais proativo da instituição e das suas unidades nos contextos nacional e internacional e a de alcance mais operacional dotando a gestão da instituição e dos seus serviços partilhados de elementos de planeamento e de monitorização em linha com a estratégia de posicionamento estabelecida. Esta distinção projeta-se também nas famílias de indicadores a construir para o horizonte temporal escolhido: indicadores mais associados à dimensão do posicionamento estratégico e indicadores de suporte à dimensão mais operacional do planeamento.

Em resumo, no que respeita ao processo de planeamento em que a assistência técnica da QP se insere poderemos dizer que será objetivo central do trabalho a desenvolver trabalhar a formulação existente da Visão Estratégica. Esse objetivo será concretizado de modo a torná-la mais diferenciadora do posicionamento pretendido pela UP e melhor fundamentada nos recursos diferenciadores existentes no seu universo e a capacitá-la para o seu estatuto simultaneamente de guia do posicionamento futuro da UP como um todo e de enquadramento dos posicionamentos de cada uma das suas unidades (UO e entidades de inter-face). Estima-se que desse desenvolvimento possam resultar dois tipos de orientações: uma de natureza mais estratégica e global e outra de alcance mais operacional traduzida para as orientações de planeamento e gestão da instituição.

2.2. O universo UP

Tal como foi anteriormente referido, o universo UP ao qual o exercício de planeamento estratégico se aplica é em si um objeto singular pela sua história, magnitude de recursos e diversidade disciplinar e de funções que acolhe.

A tabela seguinte sintetiza alguns indicadores que evidenciam essa relevância:

Indicador	Valor
Nº de alunos inscritos no ano letivo de 2019-2020	
Com estudantes de mobilidade	33.018
Sem estudantes de mobilidade	30.852
Nº de estudantes de licenciatura (com mobilidade)	10.108
Idem (sem mobilidade)	8.704
Nº de estudantes em mestrado integrado e mestrado (com mobilidade)	19.142

Indicador	Valor
Idem (sem mobilidade)	18.449
Nº de estudantes em mestrado (com mobilidade)	6.753
Idem (sem mobilidade)	6.060
Nº de estudantes em doutoramento (com mobilidade)	3.768
Idem (sem mobilidade)	3.699
Média de alunos inscritos nos últimos 5 anos letivos – 2015-16/2019-20	
Com mobilidade	32.119
Sem mobilidade	30.005
Licenciatura (com mobilidade)	9.948
Idem (sem mobilidade)	8.569
Mestrado integrado (com mobilidade)	12.390
Mestrado (com mobilidade)	6.263
Idem (sem mobilidade)	3.420
Doutoramento (com mobilidade)	3.519
Idem (sem mobilidade)	3.420
Nº de estudantes estrangeiros para os 3 graus	
Com mobilidade	6.374
Sem mobilidade	4.228
Nº de diplomados nos últimos 5 anos letivos	
Licenciatura	9.319
Licenciatura com mestrado integrado	8.553
Total	17.872
Doutoramentos (2013-14/2017-18)	2.175
Dos quais concretizados por residentes não nacionais	
Evolução no <i>ranking</i> mundial em alguns índices de referência	
Leiden	2017 -143º em 902 2018 -145º em 938 2019 -159º em 963
National Taiwan University	2017 – 232 2018 – 218 2019 – 220 2020 – 232º

Indicador	Valor
Xangai	2017 - 301-400 2018 - 301-400 2019 - 301-400
Domínios científicos mais relevantes do ponto de vista do seu reconhecimento internacional (publicações e citações) (10 primeiros) 2013-2017	
Índice normalizado de impacto	Ciência espacial Medicina clínica Ciências agrárias Multidisciplinaridade Engenharia Biologia molecular e genética Farmacologia e toxicologia Botânica e zoologia Ambiente /ecologia
Indicador % de citação nos top 1%	Física Ciência espacial Medicina clínica Ciências de computação Geociências Biologia molecular e genética Ambiente /ecologia Ciências sociais em geral Microbiologia Farmacologia e toxicologia
Indicador % de citação nos top 10%	Ciência espacial Física Ciências agrárias Engenharia Farmacologia e toxicologia Imunologia Medicina clínica Multidisciplinaridade Geociências Botânica e zoologia
Desenvolvimentos em torno do <i>ranking</i> da Universidade de Leiden	Impacto científico de publicações Ranking UP – 153º Nº de publicações TOP 10% -554 % de publicações TOP 10% - 11,7% Índice colaborativo Ranking UP – 161º Nº de publicações interorganizações – 11.447 % de publicações – 82,9% Índice de acesso livre Ranking UP – 161º Nº de publicações – 6.860 % de publicações – 49.7% Índice de género Ranking UP – 101º

Indicador	Valor
	Nº de publicações com mulheres autoras – 18.507 % de publicações – 47,8%
Unidades orgânicas com índice normalizado de impacto de publicações superior ao valor global da UP e mais do que 50 documentos citáveis 2013-2017	Faculdade de Farmácia Faculdade de Desporto Faculdade de Medicina
Nº de alunos em residências universitárias - 2019	985
Nº de alunos abrangidos por Serviços de Ação Social direta – 2018-2019	5.441
Parceiros institucionais de mobilidade de estudantes	U. de São Paulo U. Federal do Rio de Janeiro Masarykova Univerzita v Brno U.Santiago de Compostela Sapienza Università di Roma U. Gent U. Complutense de Madrid BIOPOLIS (Parceria com U. Montpellier) Instituto Confúcio da U.Porto (Guangdong University of Foreign Studies)
Consórcios europeus e internacionais de Universidades	EUGLOH – European University Alliance for Global Health envolveundo Universidade Paris-Saclay; LMU Munique; Universidade de Lund; Universidade de Szeged
Nota: os estudantes de mobilidade referidos referem-se ao estatuto de mobilidade in.	

A tabela atrás apresentada, mesmo sem a dimensão comparativa com as congéneres nacionais é, por si só, bastante impressiva e significativa da diversidade e da magnitude do universo UP na sua configuração mais restrita, isto é, sem integrar a consolidação das unidades que integram o que tem vindo a designar-se de perímetro UP e cuja evolução tendencial deveria orientar-se para a configuração de um ecossistema de educação, formação, investigação, transferência de conhecimento, prestação de serviços e responsabilidade social.

O indicador mais volátil dos anteriormente apresentados diz respeito aos *rankings* internacionais. Embora a posição da UP varie de posição relativa consoante os *rankings* referentes, pode dizer-se que, com exceção do ranking QS, todos os restantes apresentam a regularidade da UP surgir como uma das duas instituições de ensino superior mais representativas do país. Variam as posições relativas de ranking para ranking, mas as variações observadas em torno de um dado valor para cada *ranking* sugerem que só uma variação

disruptiva em algum dos critérios poderá proporcionar uma subida significativa da posição ocupada pela UP¹.

2.3. A natureza do universo UP e das instituições de investigação e inovação a ela associadas

Se a magnitude do universo é já em si um fator de complexidade, a sua natureza agrava essa complexidade. Na verdade, não apenas as 14 unidades orgânicas que integram o universo restrito da UP constituem pela sua diversidade e condições de posicionamento um elemento de difícil acomodação num quadro estratégico global e comum, como a realidade das instituições de investigação, inovação e transferência de conhecimento que nasceram por extensão a partir da UP introduz uma nova “camada” de complexidade. Neste último caso, aquilo que se convencionou designar por instituições de inter-face neste momento já não reflete a diversidade de situações criadas. Para além disso, o sub-universo composto por estas instituições apresenta uma extrema diversidade de estatutos e de modalidades de participação da UP nos corpos sociais dessas instituições, o que significa diferentes possibilidades da UP influenciar o rumo estratégico de tais entidades. Não esquecendo ainda que, tal como as UO, também estas entidades têm autonomia para realizar o seu próprio planeamento estratégico.

O reconhecimento desta complexidade está para além do facto destas unidades serem ou não incluídas na consolidação de contas UP, questão que não está ainda devidamente estabilizada.

Como elemento de contexto, este registo tem evidentes implicações sobre a natureza do próprio Plano Estratégico UP e sobre o tipo de enquadramento estratégico ou “chapéu” que deve resultar desse processo de planeamento para as unidades diversas que integram o universo que se deseja em evolução sustentada para um ecossistema. Existe a este propósito uma procura de um equilíbrio necessário entre a relevância operativa das orientações estratégicas que emanem do posicionamento UP e a autonomia necessária das UP e entidades de extensão para conduzirem as suas próprias estratégias e cimentarem o seu próprio posicionamento nacional e internacional, sobretudo na sequência da procura competitiva de fundos de financiamento a que estão subordinadas. Por outras palavras, o posicionamento estratégico UP não pode ser tão amplo e vago que seja acomodável por todas as unidades do universo, mas também não pode ser tão seletivo e prescritivo que bloqueie e iniba a autonomia estratégica de cada uma das unidades.

Atribuímos a este elemento de contexto uma enorme importância e ele marcará seguramente o modelo de posicionamento estratégico para o qual possamos contribuir através da presente assistência técnica. A ideia central consiste em considerar que a passagem de um universo relativamente complexo a um ecossistema coerente, ágil e que tira partido da sua diversidade para trabalhar o seu posicionamento é um enorme desafio cuja dimensão tem de ser aferida em

¹ Os desenvolvimentos em torno de um dos índices mais populares, o da National Taiwan University, ilustra essa evidência. Ver nesse sentido “A Universidade do Porto no *Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities* – NTU Ranking 2020”, Reitoria da UP, Gabinete de avaliação e qualidade, 14 de outubro de 2020

função dos recursos disponíveis e dos modelos de governação e governança que é necessário conceber e implementar.

3. QUESTÕES METODOLÓGICAS

3.1. Fundamentos principais

A QP trabalha regularmente estas matérias com recurso e inspiração na chamada “*resource-based theory*” (RBT)². Não sendo este o local certo para dissertar sobre esta abordagem do planeamento estratégico, ela pode ser sinteticamente descrita como uma abordagem às organizações com base nos recursos, ou ativos específicos dessas organizações no sentido de as diferenciarem e tornarem inimitáveis pelo menos durante um dado período que se pretende o mais longo possível. Nos desenvolvimentos que a equipa da QP tem vindo a realizar sobre esta abordagem, a diferenciação e inimitabilidade anteriormente referidas atingem-se mais pela combinação criativa e única desses recursos /ativos do que pela existência de um vetor estático de recursos. Como é compreensível, a réplica concorrente de uma combinação bem-sucedida é enormemente mais difícil de ser conseguida do que um vetor estático de recursos por mais inovador que ele se apresente na sua composição.

Uma das críticas mais frequentemente ouvidas sobre a abordagem da RBT é que ela ignora ou desvaloriza as condições de inserção no mercado. É sabido que esta abordagem não atinge os mesmos desenvolvimentos de outras abordagens como por exemplo a da vantagem competitiva de Porter. Mas é um erro considerar que a RBT ignora ou desvaloriza as condições de mercado. Sem as considerar, a avaliação do potencial estratégico dos recursos/ativos possuídos é impossível ou inconsequente. Mas, inequivocamente, a RBT diferencia-se pelo seu foco nos recursos e, de acordo com os nossos desenvolvimentos, nas combinações virtuosas (a questão organizacional e da inovação) que é possível realizar entre os mesmos. Ou seja, a abordagem proposta aponta para o entendimento da competência coletiva das organizações como algo de dinâmico e construído, mais especificamente uma combinatória, intrinsecamente dinâmica na sua natureza e fonte da inimitabilidade visada.

Como é bom de notar, o foco de toda esta literatura encontra-se na organização “empresa”. Os desenvolvimentos que o trabalho QP tem permitido concretizar opera a devida translação do ambiente empresarial para organizações ou instituições como a UP e o seu ecossistema, procurando assegurar que essa translação integre devidamente o contexto institucional em que vai ser aplicado.

3.2. O modelo analítico utilizado

Na prática anterior de planeamento estratégico concretizada pelos serviços da Reitoria da UP emerge claramente a utilização do *Balance Scorecard*, modelo de apresentação formal e da bateria de indicadores que a ele andam associados. Não é pretensão da QP que os serviços

² Jay Barney (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, volume 17, nº 1, pp.99-120 e David J. Teece (2009, 2013), *Dynamic Capabilities & Strategic Management*, Londres: Oxford University Press são referências seminais num largo universo de referências que poderiam ser trazidas para esta fundamentação.

técnicos da Reitoria da UP quebrem com essa experiência. Mas do ponto de vista da assistência técnica que a QP prestará a esse processo já em movimento utilizaremos um diferente modelo analítico, em torno do qual foram realizados os processos de auscultação de UO e das restantes unidades do universo QP selecionadas para auscultação.

Esse modelo assenta na combinação de três dimensões analíticas:

Dimensões analíticas	Descrição
Posicionamento face à envolvente	Identificação das principais macro tendências que influenciam as universidades e instituições de investigação e inovação Reatividade ou proatividade de adaptação a essas macro tendências
Autoavaliação de recursos/ativos diferenciadores	Avaliação de forças internas, não só com base em recursos diferenciadores mas também na capacidade de os combinar através de processos organizacionais ou de dinâmicas de cooperação informal ou espontânea de recursos
Perspetivas de (re) posicionamento	Como a entidade perceciona a sua inserção no universo UP, atual e prospectivamente e como perceciona a sua inserção no espaço nacional e internacional
Síntese	Principais implicações do ponto de vista da Visão Estratégica UP e do seu posicionamento nacional e internacional Fatores críticos identificados

3.3. *Desenvolvimentos*

3.3.1. Macro tendências

O enunciado seguinte foi aplicado com as devidas adaptações às UO e às restantes entidades do universo QP:

- **Declínio demográfico**
Macro tendência analisada enquanto traço estrutural da sociedade portuguesa nos próximos tempos com manifestações para cuja minimização e abordagem a UP se pode posicionar em diferentes áreas do conhecimento, mas também enquanto tendência que atinge a própria UP através do envelhecimento de docentes e investigadores com exigências de renovação etária e geracional.
- **Transformação digital das sociedades e das organizações**
Macro tendência que deve ser entendida simultaneamente do ponto de vista dos desafios que ela coloca à própria organização UP e das suas unidades (em termos de metodologias e ambientes de aprendizagem, organização interna, comunicação, etc) e também principalmente do ponto de vista da capacidade de produção e transferência de conhecimento para resposta à transformação digital da sociedade e das organizações. Macro tendência a que correspondem também agendas europeias e nacional com significado no horizonte 2030.

- **Afirmação das Universidades como ativos diferenciadores de projetos urbanos (de Cidades ou aglomerações metropolitanas) e/ou projetos de Regiões**

Tendência para em diferentes níveis da hierarquia urbana nacional e mundial as Universidades e as instituições de investigação e inovação surgirem associadas a projetos de afirmação e *branding* urbanos ou de Cidades-região, em estreita articulação com as estratégias de internacionalização dos territórios e das próprias Universidades e instituições de investigação e inovação.
- **Mobilidade e atração/repulsão de talentos (internacional e nacional)**

Embora a circulação de pessoas esteja a ser fortemente atingida pelo surto pandémico, as questões da mobilidade e da atração/repulsão de talentos tenderão a impactar universidades e instituições de investigação e inovação com as inevitáveis consequências de desenvolvimento desigual que as diferentes condições de atração tenderão a gerar (gaps salariais; massas críticas de pessoas qualificadas que tendem a atrair mais pessoas qualificadas; amenidades ambientais e residenciais; segurança; desigual dinamismo dos sistemas de inovação em que as Universidades se inserem, etc.).
- **Crescente relevância das atmosferas e vivências dos campus e instalações como fatores de diferenciação e de atratividade**

Em contextos de forte disseminação do conhecimento científico e técnico codificado e da melhoria das condições de acessibilidade a esse conhecimento, os ambientes de atmosferas e vivências dos campi universitários e de infraestruturas de investigação tendem a emergir como fatores relevantes de diferenciação e atratividade através dos níveis de socialização e disseminação e conhecimento tácito que proporcionam e do estímulo às práticas colaborativas que podem potenciar.
- **As "arts e humanities" como contributos para uma formação mais ampla do que a comandada pela lógica da especialização tecnológica**

Macrotendência fortemente associada à rejeição da formação extremamente especializada quando não completada pela combinação com as questões da criatividade, da cultura e da formação artística, numa linha de aumentar a importância da componente "NOT FOR PROFIT" da educação em geral.
- **Desafios sociais da sustentabilidade e das alterações climáticas**

Agendas imperiosas e fortemente relacionadas com a aposta europeia no horizonte 2030 para as quais praticamente todas as universidades e centros de investigação e inovação se estão a posicionar com domínios como a economia e sociedade circular, a transição energética e a descarbonização e a organização territorial associada como focos de pluridisciplinaridade e interdisciplinaridade e de transferência de conhecimento.
- **Crescente relevância e notoriedade das funções investigação e transferência de conhecimento nas Universidades e Centros de Investigação**

A educação e a aprendizagem "*research based*" como fatores de diferenciação e hierarquização das Universidades e as exigências organizacionais que a transferência de conhecimento exige com a tendência associada para as políticas públicas nacionais e europeias concentrarem apoios a entidades posicionadas para a transferência de conhecimento.
- **Organização interna para a transferência de tecnologia**

Tendência para as organizações com melhores práticas e resultados em termos de transferência de tecnologia se diferenciarem do ponto de vista da agilidade e flexibilidade organizacional, assumirem culturas de mérito internas baseadas na inovação e em resultados, intensificarem o envolvimento com envolvimento empresarial e o relacionamento com fundos de capital de risco e de investimento em geral, etc.

- **Internacionalização e redes de cooperação internacional como elementos de posicionamento das Universidades e das infraestruturas de investigação**

Macrotendência associada à fortíssima proatividade, frequentemente apoiada por políticas e fundos públicos, das estratégias das Universidades e instituições de investigação e inovação para disputar, animar e liderar redes de cooperação a nível internacional, com várias configurações desde as redes protagonizadas por investigadores e suas equipas até à modalidade de grandes consórcios internacionais de universidades. No plano europeu, esta tendência acompanha a evolução dos apoios à investigação científica e á inovação privilegiarem processos de acesso competitivo internacionalmente falando a fundos de financiamento.

- **Alterações nos mercados de trabalho: de que modo os aspetos da navegação profissional e da aprendizagem ao longo da vida influenciam curricula oferecidos e modelos de transmissão de conhecimento nas Universidades**

As tendências observadas na reorganização dos mercados de trabalho e nas exigências de navegação profissional mais complexa que essas alterações induzem em termos de procura de formação por parte de trabalhadores e quadros impactarão não só as Universidades em termos de ofertas curriculares, mas também em termos de criação de ambientes de aprendizagem e de relacionamento futuro com os seus diplomados. A aprendizagem ao longo da vida (ALV) é uma fórmula que sintetiza essas alterações com implicações bem mais vastas do que o fenómeno da educação-formação para a senioridade.

- **Influência na génese das políticas públicas**

Embora esta tendência seja fortemente dependente do modelo de geração e fundamentação de políticas públicas (mais ou menos baseadas em investigação e avaliação, ou simplesmente ditadas por sondagem e exploração/experimentação através dos media (incluindo redes sociais), existe evidência de que constitui matéria de diferenciação e posicionamento de Universidades, designadamente através de uma participação mais organizada na criação de condições a montante do debate público, tornando-o menos vulnerável a posições extremadas e não cientificamente fundamentadas.

- **Macrotendências associadas a contextos pós COVID-19**

As consequências económicas, sociais e sanitárias de uma pandemia com permanência tão longa vão ser de molde a permitir que a antecipação das macrotendências associadas a contextos pós COVID-19 abra inúmeras e diversificadas oportunidades de posicionamento para as Universidades e instituições de investigação e inovação. A UP não será exceção e será relevante avaliar em que medida este campo abre oportunidades concretas de posicionamento estratégico.

- **Outras macrotendências que entendam relevantes para o posicionamento da unidade**

O modo como estrategicamente as UO e as instituições de investigação e inovação do ecossistema UP avaliam a envolvente e o seu contexto externo constituem em si mesmo um recurso estratégico de posicionamento, pelo que o exercício a realizar integra um convite de apreciação crítica das macro tendências por nós identificadas, podendo o seu enunciado ser mais robusto. Qualquer exercício desta natureza secciona a referida envolvente pelo que qualquer formulação é passível de crítica e adaptação. A preocupação foi entretanto de propor um enunciado de macro tendências baseado em literatura e em evidência.

3.3.2. Recursos/ativos e suas combinações

A metodologia praticada pela Quaternaire Portugal em exercícios de planeamento estratégico desta natureza atribui uma grande relevância aos recursos-ativos (de natureza ampla e não limitados aos mais divulgados recursos humanos) que as organizações reconhecem possuir para múltipla e diversamente combinados concretizarem os posicionamentos desejados no contexto das macro tendências de enquadramento anteriormente referidas.

Nesse contexto, foi proposto às UO e instituições de investigação e inovação que avaliassem quais as forças (e obviamente debilidades) que associam a esta tipologia de recursos-ativos existentes mobilizáveis pela entidade (numa escala de 1 a 5 em que 1 corresponde a situações de nula ou muito pouca importância e 5 a situações de fortíssima importância):

- Recursos de conhecimento e experiência do corpo de docentes e investigadores;
- Recursos laboratoriais;
- Recursos de equipamentos e instalações para atividades letivas;
- Recursos de investigação já produzida na entidade ou para ela trazida pelo recrutamento de novos investigadores;
- Ambientes e atmosferas internas estimuladoras da criatividade;
- Cultura de mérito de atribuição de resultados e de fixação de remunerações;
- Corpo de quadros técnicos;
- Criatividade e capacidade organizativa de alunos e das suas organizações representativas
- Recursos de notoriedade externa da entidade e dos seus investigadores;
- Parcerias estabelecidas com outras entidades da sociedade civil e do sistema universitário;
- Capacidade de participação e/ou de liderança de redes internacionais;
- Recursos técnicos organizacionais e administrativos, designadamente de gestão de projetos europeus e de gestão/promoção de patentes;
- Recursos-ativos para a transformação digital;
- Outros recursos que entendam individualizar e destacar.

Tal como foi anteriormente referido, privilegia-se nesta análise não só o modo como as unidades UP hierarquizam a importância atual ou futura destes recursos, mas também a sua capacidade de estabelecer combinatórias entre eles, identificando neste caso que soluções organizáveis são utilizadas para tornar eficaz e efetiva essa combinação, avaliando as condições de replicabilidade ou de particularidade das mesmas.

3.3.3. Perspetivas de (re) posicionamento

A análise de (re) posicionamento a realizar a partir do pronunciamento das UO e das instituições de investigação e inovação do universo UP envolve essencialmente três níveis:

- O posicionamento da UO/instituição de investigação e inovação no universo UP;
- O posicionamento no contexto nacional sobretudo em relação a instituições similares que disputam o mesmo campo de reconhecimento;
- O posicionamento internacional, orientado sobretudo para as perspetivas de internacionalização que a entidade antevê como possível e desejável, no que ela significa de participação em redes de investigação internacionais, de acesso a financiamentos externos, de captação de alunos e investigadores estrangeiros e de cooperação em geral com outras universidades e instituições de investigação e inovação.

No que respeita ao **posicionamento no universo UP**, foram identificadas as seguintes dimensões relevantes:

- Grau de influência do posicionamento UP na UO /instituição de investigação e inovação (nulo, baixo, médio, forte);
- Grau de influência do posicionamento da instituição de investigação e inovação no posicionamento UP (idem);
- Atividades de cooperação e parceria com Unidades Orgânicas UP, designadamente através da participação de investigadores na entidade inseridos nos quadros dessas UO;
- Partilha de campus e outras instalações UP;
- Regimes de remuneração de investigadores com vencimento pago pelas UO: que regras e que modelos?
- Prestação de serviços versus atividades de investigação: qual o posicionamento da entidade?
- Reação e apreciação crítica da entidade aos trabalhos em curso do planeamento estratégico UP;
- Outros aspetos que a especificidade de cada entidade justifique dever ser tratado.

No que respeita ao **posicionamento nacional**, foram identificadas as seguintes dimensões relevantes:

- Identificação de projetos de reorganização e investimento de instituições similares que possam ser entendidos como ameaça ao posicionamento pretendido pela unidade;
- Posicionamento em relação a agendas nacionais de maior relevância (transformação digital; reindustrialização; agenda climática e da sustentabilidade ambiental; Estratégia Nacional de Especialização Inteligente e Estratégias Regionais de Especialização Inteligente; PPR e Estratégia PT 2030);
- Posicionamento pretendido em matéria de apoio à génese das políticas públicas;
- Posicionamento face ao Sistema de Universidades e Politécnicos da região Norte;
- Experiência e grau de envolvimento com fundos de capital de risco e outros fundos de investimento nacionais;
- Posicionamento em termos de responsabilidade social.

No que respeita ao **posicionamento internacional**, foram identificadas as seguintes dimensões relevantes:

- Percentagem de receitas asseguradas por participação em projetos europeus e internacionais em geral?
- Nível de conforto quanto à estratégia de internacionalização prosseguida pela UP através dos seus serviços centrais competentes;
- Assunção de alguma geoestratégia específica para suportar a estratégia de internacionalização (do tipo por exemplo União Europeia, mundo da lusofonia, universo anglo-saxónico, países em desenvolvimento não PALOP, cooperação inter-regional e transfronteiriça, etc.)?
- Experiência e grau de envolvimento com fundos de capital de risco e outros fundos de investimento internacionais?

3.4. Nota final

As notas metodológicas anteriormente apresentadas enquadram essencialmente o trabalho de auscultação e de interação com as Unidades Orgânicas e com as instituições de investigação e inovação que integram o universo alargado UP.

Este quadro metodológico orienta assim a primeira formulação de linhas de estratégia a discutir e validar com a Equipa Reitoral. Esse primeiro momento de discussão permitirá identificar as linhas de estratégia que será necessário aprofundar para integração no sistema de planeamento estratégico da Reitoria da UP e certamente suscitar novas ideias para aprofundamento.

Em função dessa clarificação, o quadro metodológico será revisto, de modo a ser explícita a sua divisão em duas dimensões: a dimensão mais estratégica e a dimensão mais operacional.