



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

RELATÓRIO Nº 2

**VISÃO, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E ÁREAS DE INTERVENÇÃO
PRIORITÁRIA**

30 de dezembro de 2020

Índice

1. APRESENTAÇÃO	4
2. DA MISSÃO ESTATUTÁRIA À SUA POSSÍVEL REAVALIAÇÃO	6
2.1. <i>Margem de manobra do quadro estatutário</i>	6
2.2. <i>A questão dos valores associados à Missão</i>	7
3. A VISÃO	9
3.1. <i>Formulação</i>	9
3.2. <i>Declinação</i>	10
4. PROPOSTA DE QUADRO ESTRATÉGICO PARA O HORIZONTE U. PORTO 20.30	15
4.1. <i>Questões de posicionamento global</i>	15
4.1.1. <i>Perspetivas de crescimento</i>	15
4.1.2. <i>Crescimento e posicionamento enquanto ecossistema U. Porto</i>	15
4.1.3. <i>Assumir transversalmente a matriz dos objetivos do desenvolvimento sustentável</i>	16
4.1.4. <i>Liderar em Portugal a adaptação proativa às mudanças, estratégias e agendas europeias para a formação superior e para a investigação, designadamente no contributo para as Agendas Europeias do Green Deal e da Transformação Digital</i>	16
4.1.5. <i>Afirmar-se como centro de conhecimento e de competências de excelências em áreas de integração disciplinar, de saberes e de investigação</i>	16
4.1.6. <i>Projetar para a sociedade, Cidade e Região frentes de abertura amplas e inclusivas na missão cultural da Universidade, da divulgação e interpretação da cultura científica e do desporto e da valorização da vida saudável</i>	17
4.1.7. <i>Capacidade de traduzir estes princípios diferenciadores nas diferentes áreas de intervenção</i>	18
4.2. <i>Objetivos estratégicos específicos</i>	18
4.2.1. <i>Educação e formação</i>	18
4.2.2. <i>Investigação científica e transferência/cocriação de conhecimento e inovação</i>	19
4.2.3. <i>Promoção da criatividade, espírito crítico e criação cultural</i>	21
4.2.4. <i>Internacionalização</i>	22
4.2.5. <i>Valorização e promoção do empreendedorismo</i>	23
4.2.6. <i>Infraestruturas e campus sustentável</i>	24
4.2.7. <i>Abertura à sociedade</i>	26
4.2.8. <i>Valorização das pessoas</i>	27
4.2.9. <i>Responsabilidade e compromisso social</i>	28
4.2.10. <i>Geoestratégia e Inserção territorial</i>	28
4.2.11. <i>Governança/governança</i>	29

1. APRESENTAÇÃO

Na sequência do primeiro relatório datado de 26.10.2020, que integrava uma nota metodológica circunstanciada sobre a abordagem seguida pela equipa da QP aos trabalhos em curso de elaboração do Plano Estratégico da U. PORTO e uma primeira apresentação à Equipa Reitoral (ER) do quadro de oportunidades identificadas de reposicionamento estratégico, o presente documento sistematiza a proposta do esqueleto estratégico do Plano para um horizonte 2030. Mais especificamente, apresentam-se: (i) elementos para a formulação da Missão, (ii) a Visão Estratégica U. PORTO 2030, (iii) declina-se essa Visão nas suas principais dimensões de aposta e reposicionamento, (iv) os objetivos estratégicos que resultam dessa declinação e, finalmente, (v) intervenções prioritárias que devem enquadrar a operacionalização do Plano.

Num terceiro relatório, caberá apresentar a formulação de:

- Planos de ação em cada área de intervenção, com estabelecimento de prioridades e calendarização;
- Grandes metas estratégicas que devem orientar a monitorização estratégica do Plano;
- Indicadores de monitorização;
- A temporalização do Plano na perspetiva dos horizontes 2025 e 2030.

Para a elaboração do presente relatório, foram integrados, para além de novos elementos de análise documental, os contributos da reunião de 26.10.2020 com a ER, toda a valiosa informação incorporada com as reuniões de trabalho com todos os elementos da ER, a conclusão das reuniões com as entidades de investigação e inovação do ecossistema U. PORTO e as entrevistas-reuniões com Administrador, Serviços Partilhados, CDUP e SASUP.

A equipa da QP agradece à Professora Joana Resende e à Unidade de Estudos Institucionais o valioso trabalho de preparação de todos estes elementos de auscultação e o enquadramento das reuniões realizadas, facilitando enormemente a interação da equipa da QP com os participantes nessas reuniões.

Neste contexto, a organização do presente Relatório acompanha de perto os temas previstos para nele ser integrados

- O **capítulo 2** apresenta alguns elementos para a formulação da Missão da U. PORTO, procurando distinguir entre o que resulta do quadro estatutário em vigor e o que poderá incorporar uma possível revisão da mesma;
- O **capítulo 3** trabalha a Visão Estratégica e a sua declinação em dimensões estruturantes da mesma, essencialmente a partir da formulação inicialmente apresentada pela Reitoria e procurando incorporar os elementos de Visão que foi possível encontrar na riqueza e diversidade dos testemunhos recolhidos no processo de auscultação;
- O **capítulo 4** formula os objetivos estratégicos que ligam a proposta de Visão a um quadro estratégico de afirmação e reposicionamento da U. PORTO, com destaque

para a identificação das opções fundamentais que tenderão a assegurar de modo sustentado e competitivo o posicionamento diferenciado da U. Porto.

2. DA MISSÃO ESTATUTÁRIA À SUA POSSÍVEL REAVALIAÇÃO

2.1. Margem de manobra do quadro estatutário

Os estatutos por quais a atividade da U. PORTO enquanto Fundação se rege atribuem-lhe uma Missão Pública que é contratualizada com o Estado e com a Sociedade, a qual se declina na seguinte formulação:

“A U. PORTO tem por missão a criação de conhecimento científico, cultural e artístico, a educação e formação de nível superior fortemente ancorada na investigação, a valorização social e económica do conhecimento e a participação ativa no progresso das comunidades em que se insere”.

A Missão é tradicionalmente a dimensão de um Plano Estratégico com maior estabilidade de formulação, o que advém da sua abrangência e finalidade. É algo que vem associado à natureza e razão de existir da instituição e neste caso, já que envolve um serviço público, está contratualizada e plasmada em estatutos, os quais como se compreende exigem estabilidade de formulação. No caso da U. PORTO, a Missão vem também associada a um conjunto de valores, referidos na secção seguinte, que reforçam a estabilidade do edifício.

Mas a matéria do ensino superior não está necessariamente isenta de alterações. A política pública pode apresentar nuances evolutivas nos seus objetivos, os desafios que se colocam ao País em que a Universidade inscreve a sua atividade variam consoante os contextos da programação e também as solicitações que o território de inserção e a própria integração europeia colocam à intervenção da U. PORTO podem variar, transformando-se em novos desafios à razão de existir da instituição.

Assim, embora possa concluir-se que, tal como está atualmente formulada, a Missão não coloca constrangimentos de maior ao reposicionamento da U. PORTO, existem oportunidades de melhoria do âmbito da Missão, transformando-a em enquadramento e estímulo de novos futuros a construir pela instituição. Essas oportunidades são tanto mais visíveis quanto mais a lógica de ecossistema (unidades orgânicas mais instituições de investigação e inovação) predominar na afirmação diferenciada da U. PORTO.

Em que domínios?

Em primeiro lugar, há espaço para na formulação atual a investigação científica e tecnológica assumir uma outra centralidade, não apenas como base para uma educação e formação de nível superior de excelência e *“knowledge-based”*, mas também como peça fundamental de um modelo de desenvolvimento para o País e para a Região mais intensivo em conhecimento e potenciador de um melhor desempenho em matéria de inovação, produtividade e qualificação do emprego. Esta dimensão está em linha com a maior ênfase da investigação nas Missões das Universidades por esse mundo e com o papel cada vez mais importante que elas tendem a assumir nos Sistemas Nacionais e Regionais de Inovação com melhor desempenho, sobretudo a partir do momento em que a direcionalidade da investigação e da inovação ganhou mais expressão.

Em segundo lugar, no que diz respeito à parte da Missão que refere a “*participação ativa no progresso das comunidades em que se insere*”, há espaço para formulações mais incisivas e ambiciosas desta participação ativa, sobre as quais a Comunidade U. PORTO deve pronunciar-se. É o caso da cocriação de conhecimento e de soluções com a Sociedade, do estatuto de parceiro de confiança e da responsabilidade e compromisso social da instituição.

Em terceiro lugar, a dimensão da cooperação interdisciplinar entre domínios de conhecimento tanto pode integrar a dimensão dos valores e até da própria Visão Estratégica, dada a importância que vai revestir futuramente na diferenciação das Universidades, como fazer parte da Missão acaso seja valorada nessa justa medida.

Finalmente, dada a importância que a dimensão europeia do ensino superior e da investigação científica e tecnológica tenderão a assumir na resposta aos públicos europeus que procurarão a Universidade e na própria construção europeia, pode colocar-se a hipótese da própria Missão traduzir esse compromisso.

Em resumo, embora sem considerar que a formulação atual constitua um constrangimento relevante para o reposicionamento estratégico, considera-se que existe espaço de afinamento dessa Missão nas quatro dimensões atrás assinaladas. Obviamente que a consideração desta última possibilidade pressupõe reavaliação estatutária que pode não ser considerada pertinente.

2.2. A questão dos valores associados à Missão

Na formulação atual, os valores associados à Missão surgem agrupados a dois níveis, um conjunto de valores e princípios mais transversais e um outro conjunto mais em linha com as funções exercidas.

Os primeiros integram:

- Elevados padrões éticos;
- Rigor, transparência e qualidade;
- Reconhecimento do mérito;
- Inclusão e igualdade de acesso e tratamento;
- Realização pessoal de todos os membros da comunidade U.Porto.

Os segundos, por sua vez, contemplam:

- Exercício da liberdade científica, cultural, artística e tecnológica;
- Pluralidade e livre expressão de orientações e opiniões;
- Participação de todos os corpos académicos na vida académica comum;
- Promoção da inovação e estímulo à criatividade e empreendedorismo;
- Desenvolvimento ambiental, económico e social sustentável.

A formulação dos valores que acompanham a Missão atribuída à U. PORTO e por ela assumida é ambiciosa e constitui uma base de inspiração suficientemente rica para alicerçar o posicionamento da U. PORTO.

Impõem-se, entretanto, dois tipos de enriquecimento possível desta formulação.

Em primeiro lugar, uma grande parte dos valores consignados nesta formulação só ganham expressão efetiva quando associam à sua formulação o compromisso de criação de condições organizacionais para os tornar operativos como fator de diferenciação da instituição. É o caso, por exemplo, do “reconhecimento do mérito” que na formulação de ecossistema se traduz por uma multiplicidade de culturas de mérito e de formas de o retribuir. É o caso também da “realização pessoal de todos os membros da comunidade U. Porto” que passa pela criação de condições de trabalho, de remuneração, de progressão e desenvolvimento profissional que favoreçam essa realização pessoal. É ainda o caso da “participação de todos os corpos académicos na vida académica comum”, que constitui um valor com particular exigência em termos de modelo de governação e de governança no ecossistema. Finalmente, isso também acontece com a “promoção da inovação e estímulo à criatividade e empreendedorismo” que se materializa na criação de ambientes e atmosferas em todas as funções exercidas pela U. PORTO que tendam a favorecer a disseminação desses valores.

Em segundo lugar, propomos alguns ligeiros acertos na formulação de alguns dos valores (a vermelho indicam-se as formulações adicionais ou as reformulações propostas):

- **Excelência**, Rigor, Transparência e Qualidade;
- **Reconhecimento de diferentes culturas e formas de valorização do mérito no ecossistema;**
- Inclusão, **tolerância** e igualdade de acesso e tratamento;
- Realização pessoal de todos os membros da comunidade U.Porto – **a felicidade no trabalho e na educação/ formação;**
- **Cidadania**, pluralidade e **liberdade de** expressão de orientações e opiniões;
- Participação de todos os corpos académicos na vida académica comum – **organização colaborativa e inclusiva;**
- **Estímulo à criatividade e promoção da inovação e empreendedorismo, em atmosferas abertas e fertilizantes;**
- **Desenvolvimento sustentável.**

3. A VISÃO

3.1. Formulação

Os trabalhos de planeamento estratégico realizados pela Reitoria no horizonte 2025 apresentaram ao Conselho de Diretores uma proposta de Visão Estratégica em duas versões que não são de todo incompatíveis entre si:

U.Porto 20.25 – Visão I

EXCELÊNCIA NA
PRODUÇÃO, DIVULGAÇÃO
E VALORIZAÇÃO
DO CONHECIMENTO



U.Porto 20.25 – Visão II

COMPROMISSO COM O
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



A questão a colocar é se, face aos desenvolvimentos no processo de auscultação de unidades orgânicas e instituições de investigação e inovação, ao nosso próprio trabalho e à

colocação do horizonte U. Porto 2030, há espaço e interesse para uma reformulação da Visão anteriormente apresentada.

A resposta é positiva. Há margem e interesse para propor algumas reformulações da Visão Estratégica para o horizonte U. Porto 20.30.

Enunciemos os princípios fundamentais que conduziram à reformulação proposta:

- A afirmação do compromisso com os objetivos do desenvolvimento sustentável encontra um amplo eco de aprovação entre a comunidade U. PORTO auscultada e marca uma alteração relevante com o passado de planeamento na U. PORTO, pelo que deve integrar obrigatoriamente a Visão;
- A excelência na produção, divulgação e valorização do conhecimento carece de ser completada com outros elementos de Visão, inserindo-o numa perspetiva mais ampla de diferenciação do posicionamento da U. PORTO no contexto nacional e internacional;
- O entendimento do universo U. PORTO como um ecossistema de instituições de educação e formação superior e avançada, de investigação científica, artística e tecnológica e de cocriação de conhecimento e inovação com as empresas e a sociedade e de forte compromisso com o desenvolvimento do país e dos territórios de inserção e parceria, dotado de governação adequado, representa a aquisição mais relevante para a reformulação da Visão Estratégica U. Porto Horizonte 20.30.

Assumidos estes princípios, aliás amplamente fundamentados pela auscultação realizada e com as próprias perspetivas da ER, a Visão Estratégica U. Porto Horizonte 20.30 pode ser assim formulada (passível obviamente de novos enriquecimentos derivados de uma nova interação com a ER):

No horizonte 20.30 a U. PORTO afirma-se e posiciona-se diferenciadamente como um ecossistema de instituições de excelência de educação e formação superior e avançada, de investigação científica, tecnológica e artística e de cocriação de conhecimento e inovação com as empresas, a administração pública e a sociedade, com modelo de governação valorizador e integrador dessa diversidade organizativa e com um compromisso transversal com os objetivos de desenvolvimento sustentável do plano local ao global.

Toda a Visão Estratégica na sua formulação mais abrangente e sintética é declinável em diferentes dimensões, à luz das quais pode ser avaliada a coerência de enquadramento que ela proporciona aos domínios de intervenção estratégica e correspondentes planos de ação.

Na secção seguinte, apresenta-se essa declinação, trabalhando-a integrando estes novos desenvolvimentos e a declinação que já acompanhava a formulação anteriormente apresentada ao Conselho de Diretores.

3.2. Declinação

A tabela seguinte declina a proposta de Visão Estratégica anteriormente apresentada em dimensões e anota os fatores de diferenciação e de posicionamento que se pretendem atingir:

Dimensões em que a Visão é declinável	Fatores de diferenciação e de reposicionamento
Educação e formação	<p>Consolidação e rejuvenescimento da homogeneidade da excelência atingida com largo reconhecimento da procura e da sociedade</p> <p>Aposta na inovação e na diversidade das metodologias e ambientes pedagógicos e de aprendizagem: <i>research-based; challenge e project-based; simulation-based</i>; combinação virtuosa do presencial e do online como suporte à autoformação</p> <p>2º e 3º ciclos essencialmente <i>research-based</i></p> <p>Diversificação de soluções de formação para uma aprendizagem ao longo da vida</p> <p>Acompanhamento das tendências europeias mais inovadoras e fazedoras de futuro ao nível dos sistemas de educação e formação superior</p> <p>Valorização da formação pluri e interdisciplinar e da cooperação de recursos entre unidades orgânicas</p>
Investigação científica, tecnológica e artística, transferência e cocriação de conhecimento e de inovação com as empresas, administração pública e sociedade	<p>Valorização do potencial diferenciador e de excelência do ecossistema de instituições de investigação e inovação</p> <p>Valorização de plataformas de integração do tipo</p> <ul style="list-style-type: none"> Ciências sociais – tecnologia Artes, Ciência e Tecnologia Ciências da vida e da saúde e engenharias <p>Correção progressiva de <i>gaps</i> de excelência na investigação científica entre áreas científicas do universo U. PORTO</p> <p>Ambientes de investigação com proximidade às empresas e <i>innovation-based</i>, mas também aos sistemas artísticos e culturais</p>
Criatividade, espírito crítico e criação cultural	<p>Ambientes e atmosferas U. PORTO favorecedores e estimuladores das práticas artísticas e culturais na comunidade UP</p> <p>Espírito crítico e criatividade como marca diferenciadora da comunidade U. Porto</p> <p>Produção artística e cultural com a marca U. Porto</p> <p>Transversalidade de produção e animação cultural entre Unidades Orgânicas</p>
Internacionalização	<p>Aposta central no potencial de internacionalização da EUGLOH</p> <p>Geometria variável de estratégias de internacionalização em função das redes internacionais de investigação em que os investigadores da U. PORTO estão representados</p> <p>Valorização da cultura, da língua e da ciência portuguesas na relação com os países de expressão portuguesa</p>

Dimensões em que a Visão é declinável	Fatores de diferenciação e de reposicionamento
	<p>Valorização do papel dos Alumni no exterior</p> <p>Ambientes e condições de atração de estudantes e talentos a nível internacional</p> <p>Capitalizar o relacionamento com o Instituto Confúcio no âmbito do reforço dos laços da U. Porto com o continente asiático</p>
Valorização do empreendedorismo	<p>Ambientes de educação e formação e de investigação favoráveis e estimuladores do empreendedorismo</p> <p>Suportes institucionais de incubação e aceleração de <i>start-up's</i> nas áreas científicas de maior relevo e reconhecimento internacional da U. Porto</p> <p>Enquadramento da capacidade de iniciativa estudantil como forma de expressão da cultura de empreendedorismo no universo U. Porto</p> <p>Transversalidade de disciplinas de projeto em todas as áreas da oferta formativa</p> <p>Formação contínua e de pós-graduação de quadros e executivos com reforço da dimensão <i>research-based</i> (Porto Business School)</p>
Compromissos com os objetivos do desenvolvimento sustentável e responsabilidade/compromisso social	<p>U. PORTO organização circular</p> <p>Campi sustentáveis</p> <p>Matriz diferenciadora das competências para a saúde global incluindo intervenção na sociedade nessa área</p> <p>Conservação e divulgação do património material e imaterial</p> <p>Excelência científica na biodiversidade</p> <p>Investigação e conhecimento de suporte a políticas sociais</p> <p>Voluntariado na comunidade U. Porto</p> <p>Consciência social da massa estudantil</p> <p>Serviço público às comunidades mais desfavorecidas</p> <p>Proatividade da ação social e resposta a novas procuras</p> <p>Sustentabilidade global dos serviços de ação social</p>
Abertura à sociedade	<p>Posicionamento diferenciador na prestação de serviços: resposta a falhas de mercado, indutora de oportunidades de investigação e geradora de impacto reconhecido junto dos <i>stakeholders</i></p> <p>Excelência e notoriedade nos processos de divulgação científica</p> <p>Museu U. Porto como contributo essencial para a identidade do ecossistema UP</p>

Dimensões em que a Visão é declinável	Fatores de diferenciação e de reposicionamento
	<p>Conservação, valorização e divulgação do património material e imaterial, potenciado pela diversidade e notoriedade dos seus espólios</p> <p>Frente desportiva para a qualidade de vida e bem-estar urbano</p> <p>Maior peso e influência na fundamentação de políticas públicas</p>
Valorização das Pessoas	<p>U. Porto— organização inclusiva</p> <p>Rejuvenescimento da função docente e novas formas de integração e mobilização do voluntariado de Professores jubilados e aposentados</p> <p>Aposta na progressão de valorização de competências de quadros técnicos e pessoal administrativo e na sua fixação</p> <p>Integração cultural e cívica de estudantes estrangeiros como fator de fixação e atração</p> <p>Aprofundamento dos valores da pluralidade e da tolerância</p>
Geoestratégia e inserção territorial	<p>Valorização de uma inserção mais alargada na segunda aglomeração metropolitana do País</p> <p>Consolidação do papel do ecossistema U. Porto no Sistema Regional de Inovação Norte e no Sistema Nacional de Inovação</p> <p>A Aliança EUGLOGH como instrumento de integração europeia</p> <p>A dimensão internacional dos ALUMNI como fator de identificação e de pertença ao universo U. Porto a nível internacional</p> <p>Valorização e monitorização da participação e integração em redes de investigação científica envolvendo Universidades e centros de investigação como instrumentos de geoestratégia internacional</p>
Governação/Governança	<p>Clarificação das relações entre as diferentes entidades do ecossistema U. Porto e da participação da U. Porto nas instituições de investigação e inovação do ecossistema</p> <p>Consolidação do órgão Conselho de Diretores das Unidades Orgânicas</p> <p>Coordenação mais eficaz e mais efetiva concertação no seio do ecossistema U. Porto (Unidades Orgânicas, Instituições e Centros de Investigação por elas acolhidos e promovidos e Instituições de Investigação e Inovação com participação U. Porto no respetivo capital</p> <p>Criação de condições para o reforço da cooperação de recursos no seio do ecossistema U. Porto (para uma competência coletiva U. Porto)</p>

Dimensões em que a Visão é declinável	Fatores de diferenciação e de reposicionamento
	<p>Princípio da subsidiariedade para os serviços partilhados</p> <p>Dinamização de novas soluções colaborativas na relação da U. Porto com as instituições da administração local e metropolitana, tendo em vista uma gestão profícua dos ativos territoriais</p>

4. PROPOSTA DE QUADRO ESTRATÉGICO PARA O HORIZONTE U. PORTO 20.30

4.1. *Questões de posicionamento global*

A Visão Estratégica atrás formulada e a sua declinação em diferentes dimensões de intervenção da U. Porto têm implícitas algumas perspetivas de (re) posicionamento global que podem considerar-se transversais às opções estratégicas a formular para cada uma das políticas que cobrem as diferentes funções e áreas de intervenção da U. Porto.

Nesta secção apresentam-se as principais linhas de (re) posicionamento global propostas no quadro do horizonte 20.30. Nestas linhas de reposicionamento global encontra-se caracterizado o modo como a U. Porto se pode afirmar sustentada e diferenciadamente no horizonte 20.30.

4.1.1. *Perspetivas de crescimento*

Pressupondo que o aumento da taxa de participação no ensino superior continuará a ser uma prioridade política em Portugal e que a política pública conducente à concretização desse objetivo será coerente em termos de instrumentos de política e alocação de recursos públicos, a U. Porto tem perspetivas de crescimento em matéria de atração de alunos dos três ciclos e das correspondentes implicações em termos de oferta formativa e de atividades de investigação, de recursos humanos e de infraestruturas.

Porém, essa opção de crescimento é indissociável da estabilização do modelo de financiamento público das Universidades, do seu total cumprimento por parte da tutela, incluindo contratos-programa, e do estabelecimento de regras que estimulem a capacidade de inovação e iniciativa na geração de receitas próprias e de concretização de ganhos de eficiência. Novos públicos para o ensino superior, no âmbito de políticas de valorização da aprendizagem ao longo da vida (ALV) ilustram essa procura.

Tais opções de crescimento a serem consideradas são indissociáveis das implicações que tenderão a gerar em matéria de infraestruturas e de edificado, cujo investimento de recuperação do edificado, de superação de problemas físicos já identificados e de resolução de carências para acolhimento de unidades de investigação em UO mais deficitárias nesse domínio deve preceder eventuais investimentos de reorganização/relocalização/extensão de campi.

4.1.2. *Crescimento e posicionamento enquanto ecossistema U. Porto*

Entendida como ecossistema de educação, formação e investigação científica e tecnológica, e organizando-se enquanto tal, a U. Porto tem recursos e valias que permitem sustentar a ambição de se transformar no horizonte de uma a duas décadas na maior instituição do país com essas características.

A ideia de ecossistema U. Porto é proposta como uma vertente crucial do (re) posicionamento futuro, já que ela: (i) apresenta aspetos de inevitabilidade, (ii) de conformidade com dinâmicas que estimamos de irreversíveis, (iii) traz consigo um enorme potencial de afirmação em termos de posicionamento nacional e internacional (extensivo à participação na aliança EUGLOGH), (iv) é crucial para a consolidação e reforço da dimensão investigação científica e tecnológica e transferência/cocriação de conhecimento e inovação com as empresas, as instituições de serviço público e a sociedade em geral; (v) assume progressiva importância

para a componente de educação e formação, principalmente de 2º e 3º ciclos e, finalmente, (vi) abre novas perspectivas ao relacionamento e afirmação da UP face à sociedade e ao público em geral.

A organização do ecossistema U. Porto suscita desafios enormes em termos de governação e de modelos de governança. Mas como dinâmica em curso dificilmente suscetível de ser travada, é mais vantajoso enfrentar esses desafios de governação e de governança e conseguir de modo coordenado a fertilização cruzada entre os diferentes tipos de entidades do ecossistema do que ignorar a sua existência. Embora haja Unidades Orgânicas com maior capacidade de conviver e coexistir com as dinâmicas das instituições de investigação e inovação, a não coordenação do processo e a sua não governação tenderão inapelavelmente a agravar disparidades e a comprometer a própria unidade do ecossistema.

Devidamente organizada e coordenada, a diversidade do ecossistema constitui um enorme fator de posicionamento competitivo. Ignorada e deixada à livre iniciativa das entidades que integram o ecossistema, essa diversidade pode transformar-se em quebra de coerência interna.

4.1.3. Assumir transversalmente a matriz dos objetivos do desenvolvimento sustentável

Avaliadas as valias e recursos internos e as perspectivas de abordagem estratégica dos desafios do futuro reveladas pela auscultação realizada, o grau de compromisso proativo encontrado com os objetivos de desenvolvimento sustentável permite formular a proposta de que esse compromisso pode transformar-se em elemento de posicionamento diferenciado.

O que ressalta da avaliação realizada é a possibilidade desse compromisso marcar transversalmente todo o ecossistema seja ao nível da sua atividade interna, seja ao nível da sua projeção exterior e relacionamento com a sociedade.

4.1.4. Liderar em Portugal a adaptação proativa às mudanças, estratégias e agendas europeias para a formação superior e para a investigação, designadamente no contributo para as Agendas Europeias do Green Deal e da Transformação Digital

A integração da U. Porto na Aliança Universitária EUGLOH representa um salto qualitativo no posicionamento da U. Porto no plano europeu, que coexiste com uma participação ativa e presença reconhecida de diferentes equipas e centros de investigação da U. Porto em projetos de investigação com financiamento competitivo no âmbito da União Europeia.

A avaliação de recursos realizada permite considerar que a U. Porto pode liderar a nível nacional a participação ativa nas mudanças, estratégias e agendas europeias para a formação superior e para a investigação, com acompanhamento empenhado das agendas da EEA e da ERA, e com destaque particular para o impulso associado ao Pacto Ecológico e à Transformação Digital.

4.1.5. Afirmar-se como centro de conhecimento e de competências de excelências em áreas de integração disciplinar, de saberes e de investigação

Saúde Global

Independentemente do facto da participação na Aliança EUGLOH a isso também conduzir, a **Saúde Global** reúne todas as condições para se transformar num domínio de posicionamento

diferenciado da U. Porto enquanto ecossistema de entidades de educação e formação, de investigação científica e tecnológica e de transferência e cocriação de conhecimento e inovação com as empresas, o sistema público de saúde e a sociedade em geral. Para isso contribuem os recursos nas áreas das ciências da vida e da saúde, as áreas da nutrição e da alimentação saudável, a saúde animal, o desporto e a qualidade de vida, não esquecendo a potencialidade do ecossistema U. Porto acolher uma Escola de Saúde Pública como transformação natural da ação, notoriedade e do poder colaborativo interno ao universo U. Porto, já plasmados no Instituto de Saúde Pública da U. Porto.

Biodiversidade, descarbonização e combate às alterações climáticas

Esta opção de posicionamento diferenciado abrange domínios diversos como a Economia Circular que a U. Porto enquanto ecossistema pode assumir como compromisso/“label” interno e como área de produção/transferência de conhecimento com impacto na sociedade e nas empresas, a transição energética e descarbonização com recursos nas áreas da energia e das engenharias e a biodiversidade (biologia molecular e ecologia) de que o CIBIO e o Biopólis (Vairão, Vila do Conde) constituem a âncora agregadora e atratora de recursos e de uma atmosfera internacional.

Novas áreas de integração disciplinar

A diversidade e valia intrínseca dos recursos do ecossistema U. Porto abrem-lhe oportunidades de novas áreas de integração disciplinar e de abordagem mais integrada a determinados desafios sociais, do tipo “ciências sociais – tecnologias”, “arte-cultura-ciência e tecnologia”, “engenharias-ciências da vida e da saúde” com reflexos para os processos de inovação.

4.1.6. Projetar para a sociedade, Cidade e Região frentes de abertura amplas e inclusivas na missão cultural da Universidade, da divulgação e interpretação da cultura científica e do desporto e da valorização da vida saudável

A frente da abertura e da missão cultural da universidade

A criação da Casa Comum como “espaço mobilizador de diferentes agentes e saberes, de constante interatividade e cocriação”, a reestruturação do conceito do Museu de História Natural e da Ciência da U. Porto, alicerçado nas relações entre arte, ciência e tecnologia e transversal a todas as áreas de conhecimento da UP, a que se ligam o projeto distintivo da Galeria da Biodiversidade (Centro de Ciência Viva) e o Jardim Botânico, bem como um conjunto de outras estruturas e serviços museológicos e culturais (de que são também exemplos, a Editoria da UP ou a TVU., portal colaborativo on line da U. Porto.), afirmam hoje a U. Porto como local de cultura, implicando-a de forma cada vez mais alargada na vida artística e cultural da cidade e da região.

Esta intensa atividade de conceção e programação cultural na U. Porto, abre não só um enorme potencial de animação cultural interna ao serviço de um mais forte sentimento identitário de pertença e integração na dinâmica do ecossistema U. Porto e de dinamização dos campi e instalações universitárias, mas também de lançamento de uma marca de atratividade cultural e uma identidade para o exterior.

A relevante frente da divulgação da cultura científica

Várias frentes e recursos podem ser mobilizados:

- Na área da biodiversidade (CIBIO, Galeria da Biodiversidade, Museu U. Porto e Biopólis);
- Na astronomia e na astrofísica através do Centro de Astrofísica e do Planetário;
- No Mar e oceano profundo, potencial ainda não totalmente concretizado a partir dos valiosos recursos que o CIIMAR possui, combinados com a mobilização de tecnologias de observação a partir do espaço, a robotização marinha e a sensorização;
- Na saúde global, designadamente a partir do potencial já revelado pelo Instituto de Saúde Pública da U. Porto e pela Faculdade de Ciências da Nutrição;
- Em todas as áreas científicas de excelência da U. Porto através de outras formas de comunicação e divulgação científica de difusão acelerada em período de pandemia (podcasts, vídeos, filmes, webinars, etc.).

A frente do desporto e da valorização da vida saudável

A conclusão anunciada das obras de renovação do Estádio Universitário (Arrábida) e a ação reforçada e orientadora do CDUP Serviço Autónomo da U. Porto, integradora das infraestruturas desportivas de suporte aos campi (na Asprela e no centro da Cidade, Boa Hora) abrem perspetivas de uma marca de presença da U. Porto no apoio ao desporto e vida urbana saudável.

4.1.7. Capacidade de traduzir estes princípios diferenciadores nas diferentes áreas de intervenção

O desejado posicionamento competitivo e diferenciado concretiza-se ainda através de um quadro de objetivos estratégicos específicos (a que corresponderão linhas de ação coerentes para os horizontes 20.25 e 25.30) nas diferentes áreas de intervenção: (i) educação-formação, (ii) investigação científica e transferência-cocriação de conhecimento, (iii) promoção da criatividade, espírito crítico e criação cultural, (iv) internacionalização, (v) valorização e promoção do empreendedorismo, (vi) infraestruturas e compromissos com os objetivos do desenvolvimento sustentável, (vii) abertura à sociedade, (viii) valorização das pessoas, (ix) responsabilidade e compromisso social, (x) da geoestratégia e inserção territorial e (xi) da governação e governança do ecossistema U. Porto.

4.2. *Objetivos estratégicos específicos*

4.2.1. *Educação e formação*

A atividade de educação e formação ministrada pela U. Porto tem uma marca de reconhecimento público da homogeneidade da qualidade dos processos nela ministrados, que é extensivo aos programas doutorais já desenvolvidos em contextos de instituições de investigação e inovação do ecossistema U. Porto.

Neste contexto, o quadro de objetivos estratégicos específicos propostos para o sistema de educação e formação é definido visando a modernização da oferta formativa em linha com os novos paradigmas de ensino-aprendizagem e proporcionando ao estudante/formando

condições de desenvolvimento pessoal e profissional compatíveis com as exigências das sociedades contemporâneas em matéria de navegação profissional e empregabilidade.

Objetivos estratégicos específicos

- Valorizar a diversidade de processos de aprendizagem em diferentes contextos: “*Research-based*”; “*Solving problems e Project-based*”, “*Simulation-based*”, proporcionando aos estudantes dos vários ciclos contextos de projetos de articulação com o meio (todos os ciclos) e de investigação (2º e 3º ciclos);
- Valorizar os contextos empresariais e de outros destinos de empregabilidade nas formações de 1º e 2º ciclo e criação de ambientes nos programas doutorais que estimulem a integração de diplomados não apenas no emprego científico;
- Promover uma nova geração de programas doutorais organizados segundo lógicas colaborativas com envolvimento de atores públicos e privados;
- Promover a flexibilização curricular e consequente inter ou transdisciplinaridade da formação entre diferentes áreas científicas e Unidades Orgânicas e a preparação para a participação em projetos futuros de atribuição de grau europeu com adesão à oferta formativa e frequência de várias Universidades europeias;
- Avaliar em cooperação com a comunidade docente e estudantil da U. Porto a experiência da transformação digital impulsionada pela resposta à pandemia com procura de novas combinações entre ambientes de formação presencial e de formação à distância, designadamente no domínio da tutoria da autoformação;
- Valorizar dimensões de ensino tutorial e de maior estímulo à autoformação orientada nas condições em que tais experiências forem possíveis
- Promover modelos de formação integral, com integração de componentes nas áreas da cidadania, da ética e das artes;
- Promover oferta formativa atrativa e diferenciadora para os melhores estudantes nacionais e internacionais, combinada com o desenvolvimento de iniciativas de atração e recrutamento de estudantes internacionais para os três ciclos;
- Conceber e implementar unidades de formação dirigidas a estudantes (gestão de stresse; *soft skills*; métodos de estudo e de pesquisa; gestão do tempo; plataformas de aulas online);
- Valorizar a formação de professores como condição de recrutamento e como valorização profissional (novas metodologias de ensino-aprendizagem, tecnologias digitais);
- Reformular e tornar mais consequentes os inquéritos de avaliação pedagógica de práticas docentes e de supervisão de investigação dirigidos aos estudantes dos três ciclos de formação;
- Renovar e tornar mais apelativa a oferta da U. Porto em matéria de formação ao longo da vida, focando-a na resposta a necessidades de navegação profissional, ao envelhecimento ativo, à reconversão profissional de licenciados e reforçando por essa via os laços de relação com a Comunidade Alumni U. Porto;
- Criar condições organizacionais e de integração para atrair estudantes internacionais.

4.2.2. Investigação científica e transferência/cocriação de conhecimento e inovação

A excelência já alcançada, de acordo com padrões de qualidade da comunidade científica internacional e do impacto societal, pela investigação científica mais proeminente da U. Porto e

as realizações já alcançadas em matéria de transferência e cocriação de conhecimento e inovação com as empresas, o sistema público e a sociedade em geral permitem encarar o horizonte 2030 com a ambição de transformar o ecossistema de investigação e inovação da U. Porto num dos vetores decisivos do seu posicionamento competitivo enquanto ecossistema e de consolidação do papel da U. Porto nas Alianças Universitárias e redes internacionais em que se integrar.

Objetivos estratégicos específicos:

- Clarificar plena e definitivamente as regras de relacionamento entre docentes e investigadores de Unidades Orgânicas, de centros de investigação inseridos nestas últimas e instituições de investigação e inovação com participação da UP (incluindo investigadores pertencentes aos seus quadros) para uma estruturação coerente do ecossistema U. Porto em matéria de investigação e transferência/cocriação de conhecimento;
- Criar condições infraestruturais, de recursos humanos e de incentivos para reforço das atividades de investigação em UO e áreas disciplinares em fases ainda iniciais de apetrechamento nessa área (Belas Artes, Arquitetura, Direito, Medicina Dentária) para reforçar a liderança da U. Porto na produção científica nacional;
- Consolidar equipas de investigação, envolvendo designadamente a procura da excelência em equipas multidisciplinares, combatendo a atomização enfraquecedora da capacidade de acesso a financiamento competitivo no plano europeu e internacional, particularmente o de prestígio mais reconhecido e maior cobertura temporal;
- Racionalizar e reequacionar a missão e objeto dos Centros de Investigação existentes em cada Unidade Orgânica à luz do seu papel no ecossistema de investigação e inovação U. Porto e de uma presença mais ativa nas dinâmicas de cooperação no sistema científico e tecnológico (rede de Laboratórios Associados e de Laboratórios Colaborativos);
- Reforçar a presença e relevância das atividades de I&D concretizadas no âmbito do ecossistema U. Porto nos domínios prioritários da Estratégia Nacional de Especialização Inteligente (ENEI) e da Estratégia Regional de Especialização Inteligente (EREI) Norte para o período 2021-2027;
- Promover melhores condições de transferência de conhecimento e tecnologia na área das ciências da vida e da saúde atendendo às diferentes visões sobre a real capacidade do tecido empresarial nacional absorver a excelência do conhecimento nessa área;
- Dotar o ecossistema de investigação e inovação de recursos profissionalizados para a submissão de patentes e para a valorização económica de patentes entretanto registadas;
- Promover a melhoria de condições de atração e de integração de estudantes de doutoramento e de investigadores;
- Favorecer a fertilização cruzada entre diferentes culturas organizacionais e de promoção da inovação existentes no interior do ecossistema, designadamente em matéria de cultura de mérito, de aproximação e envolvimento das empresas e de desenvolvimento de carreiras;
- Dotar o ecossistema de investigação e inovação da U. Porto de uma carta de padrões éticos e de integridade científica nas atividades de investigação, que pode evoluir para um Conselho de Ética da investigação realizada no ecossistema;

- Consolidar e diversificar a frente de divulgação e comunicação de ciência.

4.2.3. Promoção da criatividade, espírito crítico e criação cultural

Esta família de objetivos estratégicos visa essencialmente posicionar o ecossistema U. Porto como uma organização cultural, capaz de mobilizar a diversidade dos seus recursos internos, de natureza identitária, científicos, artísticos e culturais, não apenas como fatores de desenvolvimento pessoal e social dos diversos membros da comunidade UP e da sua capacidade de interpretação e leitura críticas das sociedades contemporâneas e do seu entorno, mas também, como suportes de uma presença vigorosa da U. Porto no ecossistema artístico, cultural e criativo da cidade e da região.

O princípio básico que subjaz a estes objetivos estratégicos é a constatação que uma organização rígida, pouco criativa e reprodutora da inércia das coisas e dos processos internos não será capaz de acompanhar e intervir proativamente nos desafios de mudança e de inovação que se colocam à sociedade portuguesa e ao mundo em geral. Também nesta perspetiva a ideia de ecossistema, reconhecido na sua complexidade como um ator cultural, é crucial para atingir os objetivos pretendidos.

Objetivos estratégicos específicos:

- Promover a diversificação e qualificação das práticas artísticas e culturais junto da comunidade U: Porto, em especial dos estudantes, através de uma oferta regular de programação de qualidade e eclética;
- Incorporar progressivamente as práticas artísticas e culturais na estrutura curricular dos 1º ciclos;
- Garantir condições favoráveis ao acesso dos estudantes às estruturas, programas e eventos culturais no contexto da cidade / aglomeração metropolitana;
- Transformar as estruturas, físicas e virtuais, e os campi da U. Porto em ambientes e atmosferas de transmissão, difusão e produção culturais mais fortes;
- Estimular a criação, em estreita articulação com a comunidade estudantil, associações representativas e extensões culturais, de ambientes culturais e criativos nas infraestruturas das UO e nos campi, valorizando a capacidade de empreendimento e de iniciativa;
- Favorecer espaços de interação e multiculturalidade favoráveis à atração e acolhimento de estudantes, docentes e investigadores estrangeiros;
- Reforçar laços de cooperação entre as instituições e agentes artísticos e culturais da cidade / região metropolitana e o ecossistema U. Porto;
- Promover a presença de artistas e criativos no ecossistema de investigação e inovação, favorecendo processos de fertilização cruzada entre criatividade científica e tecnológica e criatividade artística;
- Promover a difusão da produção cultural e artística endógena ao universo U. Porto e a vulgarização científica como meios de disseminação transversal a todo o ecossistema da criatividade e espírito crítico;
- Reforçar o papel do ecossistema U. Porto na atração e fixação de artistas e agentes culturais na cidade / aglomeração metropolitana do Porto;

4.2.4. Internacionalização

A internacionalização da U. Porto tem evoluído progressivamente ao longo do tempo muito em função da história das suas Unidades Orgânicas e dos espaços de internacionalização que lhes são próprios, da significativa evolução que as unidades de investigação e inovação apresentaram nos últimos tempos em termos de participação e reconhecimento em redes internacionais e mais recentemente ainda em resposta à decisão europeia de considerar o ensino superior e a mobilidade de estudantes como um processo central da construção europeia.

O horizonte 2030 coloca sobretudo a necessidade de focagem desses esforços já em curso de internacionalização, gerando orientações estratégicas para que os processos de internacionalização decorrentes das diferentes dinâmicas e laços de cooperação das entidades do ecossistema possam gerar complementaridades ao serviço do objetivo central de conceder ao ecossistema U. Porto maior notoriedade e reconhecimento internacional entre pares.

Objetivos estratégicos específicos:

- Consolidar o papel a desempenhar pela U. Porto na rede EUGLOH das Alianças de Universidade Europeias, como exemplo sólido da prioridade a atribuir ao estabelecimento de parcerias internacionais duradouras e prestigiantes, envolvendo as melhores instituições de ensino superior e de investigação a nível europeu e coerente com o posicionamento na área da saúde global;
- Valorizar o papel da língua e da cultura portuguesas como fator de internacionalização da U. Porto e de cimento de várias comunidades académicas;
- Apostar em geoestratégias de internacionalização em geometria variável que correspondam a caminhos e oportunidades reconhecidas pelas entidades do ecossistema em termos de potenciar complementaridades e condições de reconhecimento internacional da investigação realizada na U. Porto e da educação e formação aqui ministrada;
- Criar condições e ambientes de atração e retenção de estudantes internacionais e de investigadores, designadamente fomentando a multiculturalidade e interculturalidade no seio da U. Porto;
- Promover a divulgação de resultados positivos obtidos por investigadores do ecossistema U. Porto em concursos de financiamento europeu competitivo de grande prestígio (ERC Grants, Teaming Projects e outros) enquanto geradores de efeitos de demonstração e vetores de qualificação da internacionalização da U. Porto;
- Criar e operacionalizar uma rede de Embaixadores da U. Porto por todo o mundo, valorizando a inserção internacional de Alumni no estrangeiro e a proximidade à U. Porto de investigadores, cientistas e artistas de prestígio e notoriedade internacional;
- Valorizar os processos de cooperação em curso com o Instituto do Oriente e com o Instituto Confúcio como instrumentos de aproximação da U. Porto ao continente asiático e às dimensões de globalização que a emergência da China como potência científica e económica irá induzir;
- Assegurar a presença progressiva em plataformas de Cursos Abertos Online (*Massive Open Online Courses*);

- Capacitar, através da ação dos Serviços Partilhados, Unidades Orgânicas e outras entidades do ecossistema U. Porto com menor dotação de recursos técnicos e humanos para as funções de internacionalização;
- Assumir o projeto do Museu de História Natural e da Ciência da UP, baseado na confluência e no diálogo entre arte, tecnologia e ciência, como um fator distintivo, diferenciador e identitário da U. Porto no panorama internacional.

4.2.5. Valorização e promoção do empreendedorismo

O contributo do ecossistema U. Porto para um modelo de desenvolvimento com mais intensidade de conhecimento-inovação não pode assentar apenas na transferência e cocriação de conhecimento com o tecido empresarial existente com mais elevado potencial de organização e de progressão na cadeia de valor, que integram historicamente a especialização produtiva portuguesa. É fundamental também que a valia do conhecimento produzido no ecossistema U. Porto com maior potencial de translação para a criação de valor possa contribuir para a emergência de nova capacidade empresarial em domínios de base tecnológica.

É nesse quadro que a valorização e promoção do empreendedorismo, designadamente de base tecnológica, emerge como um vetor complementar da transferência e cocriação de conhecimento.

Objetivos estratégicos específicos:

- Consolidar o crescimento da UPTEC e promover a especialização dos recursos de *mentoring*, incubação e aceleração de modo a dar resposta à necessidade de intensificar a translação de conhecimento para a criação de valor em domínios com menor densidade de tecido empresarial existente para a sua absorção e transformação (exemplo das ciências da vida e da saúde);
- Criar infraestrutura UPTEC para as ciências da vida e da saúde;
- Promover ambientes de educação e formação e de investigação favoráveis e estimuladores da revelação de vocações e projetos de empreendedorismo;
- Coordenar iniciativas institucionais de incubação e aceleração de *start-up's* emergentes e instaladas no seio do ecossistema de investigação e inovação U. Porto, promovendo designadamente formas de cooperação com a *Porto Business School*;
- Apoiar a internacionalização das *start-up's* ligadas à U. Porto, designadamente através do estabelecimento de relações estáveis e parcerias com entidades especializadas e internacionais no financiamento de capital de risco e outros instrumentos de capital para diferentes fases do ciclo de vida dos projetos;
- Promover a capacidade de iniciativa estudantil como forma de expressão da cultura de empreendedorismo no universo U. Porto;
- Valorizar o papel da formação contínua e de pós-graduação de quadros e executivos com reforço da dimensão *research-based* (Porto Business School);
- Promover e animar parcerias para a constituição na contiguidade do polo da Asprela de um “distrito de inovação e empreendedorismo”, com atração de empresas de capital estrangeiro e instituições financeiras especializadas;

- Conceber e programar eventos de reunião e divulgação de projetos de *start-up's* gerados a partir de investigação U. Porto, do tipo UPTEC Summit, com participação de investidores e instituições financeiras especializadas;
- Reforçar o papel do polo das indústrias criativas da UPTEC na promoção de um ecossistema artístico e criativo local e regional mais robusto, inclusive favorecendo o desenvolvimento de setores das indústrias culturais e criativas ainda emergentes.

4.2.6. Infraestruturas e campus sustentável

O compromisso do ecossistema U. PORTO com os objetivos do desenvolvimento sustentável representa uma linha de forte posicionamento no horizonte 20.30 que merece junto da comunidade universitária um consenso generalizado quanto ao seu potencial como elemento orientador da ação futura da instituição e, sobretudo, quanto ao contributo que os saberes, indivíduos e instituições que integram a comunidade U: PORTO podem oferecer à sua disseminação e cumprimento.

Enquanto elemento indissociável da Visão Estratégica proposta, o compromisso atravessa praticamente todas as áreas de intervenção da Universidade, independentemente do contributo da U. PORTO para os 17 objetivos de desenvolvimento sustentável não ser naturalmente homogéneo. Isso significa que a materialização do compromisso se distribui por vários vetores do quadro estratégico, em linha com os próprios domínios de intervenção da equipa Reitoral.

Nesta secção, declinam-se sobretudo as implicações do compromisso com os objetivos do desenvolvimento sustentável para a política de infraestruturas.

A organização espacial da U. PORTO não corresponde a um modelo de campus universitário no sentido mais clássico. Não há uma lógica espacial de concentração de infraestruturas e serviços comuns (bibliotecas, residências, auditórios, cantinas, ...), mas sim uma dispersão por vários polos, de dimensão e natureza distintos (Asprela, Centro da Cidade e Campo Alegre; e ainda algumas unidades mais dispersas, como Vairão-Vila do Conde, PBS-Matosinhos e IGUP/VN Gaia).

Apesar das limitações físicas e infraestruturais que pode colocar a algumas unidades orgânicas e à criação de atmosferas de proximidade, de socialização e de formação de conhecimento tácito favoráveis à cooperação de recursos e interdisciplinaridade, a dispersão pelo espaço urbano pode ser facilitadora de uma inserção sociocultural mais intensa na Cidade do Porto e de uma vivência quotidiana do campus pelos cidadãos, devendo portanto ser espaços demonstradores do compromisso com a sustentabilidade. Esse modelo disperso é, também, facilitador do alargamento mais natural do espaço universitário a outros municípios no território metropolitano.

Objetivos estratégicos específicos

1. Promover a coesão e legibilidade do sistema global de *campi*.

A coesão interna do espaço de *campus* descontínuo da U. PORTO deverá ser garantida através de elementos de interrelação físicos e imateriais, criando um sistema eficiente de mobilidade e conexão digital entre todos os “polos”; apostando fortemente numa imagem com elementos comuns em todas as unidades e numa sinalética eficaz que dê legibilidade ao sistema universitário no tecido urbano; dinamizando alguns espaços e estruturas marcantes de centralidade e representação (Reitoria, etc.); e criando “rotas temáticas” que incluam edifícios

ou espaços dos diversos polos (p. ex., rota de arquitetura contemporânea, rota EUGLOH – Saúde Global, ...).

2. Modernizar as infraestruturas físicas e tecnológicas disponibilizadas à comunidade académica.

Independentemente das opções de transformação ou expansão futuras, a qualidade das infraestruturas atuais é um elemento central para a excelência que a U. PORTO persegue. Esta qualidade exige um esforço permanente de monitorização e investimento, não só de manutenção, mas de alinhamento com novos padrões de exigência: a Universidade como organização circular e descarbonizada, com *campi* sustentáveis e saudáveis, apostada na eficiência e na transição energética, mobilizando conhecimento existente na própria instituição.

Deve ter-se presente uma aposta que abranja todas as infraestruturas, quer para atividades de ensino-aprendizagem, de investigação ou ainda de extensão universitária e de âmbito social-societário (residências e cantinas, espaços para atividades culturais ou desportivas, etc.).

3. Afirmar o perfil e a funcionalidade de cada *campus*.

Este objetivo pode ser declinado para cada um dos polos atuais:

- Consolidar o *campus* da Asprela num modelo próximo do tradicional, o que implicará a implementação de um plano de integração interno, que inclua a eliminação de barreiras físicas e urbanísticas, a criação de estruturas partilhadas, um modelo de mobilidade interna, uma maior segregação dos fluxos urbanos que atravessam a área e um programa consistente de animação sociocultural participado por todos os agentes (incluindo docentes, investigadores, estudantes e funcionários).
- Realizar, no polo do Campo Alegre, uma intervenção que melhore a funcionalidade de alguns edifícios e unidades orgânicas (p. ex. Faculdade de Arquitetura), promova a sua integração com o tecido urbano envolvente e crie um espaço interno mais coeso e funcional.
- Definir o perfil de presença da Universidade no centro da Cidade do Porto, simultaneamente assegurando a qualidade das infraestruturas, valorizando o seu Património Material e Imaterial e atribuindo-lhe um papel de representação institucional e dinamizador da própria Cidade.
- Transformar o Biopólis num *campus* de excelência científica para os temas da biodiversidade.

4. Programar os *campi* do futuro.

- Expandir o *campus* da Asprela, dimensionado para o potencial e a necessidade de crescimento da UP – deslocalização, criação ou ampliação de algumas unidades orgânicas, de interface ou incubação – e para a consolidação do projeto Porto Innovation District.

A decisão quanto a este *campus* do futuro deve ter em conta uma visão de longo prazo (qual a perspetiva de crescimento da U. PORTO, que futuro para os *campi* do centro da Cidade ou do Campo Alegre, que modelo para o PID), mas exige, pelo menos, uma decisão relativamente rápida, relacionada com a sua localização. As alternativas mais interessantes parecem ser

- (i) a da expansão a norte (Matosinhos-São Mamede de Infesta), pela proximidade imediata e a possibilidade de criação de um eixo (baseado em transporte

coletivo – Metro) de ligação entre o *campus* atual e a PBS/Senhora da Hora e Biopólis/CIBIO;

- (ii) a da criação de um novo polo na zona oriental do Porto (na zona de Nau Vitória-Ranha), que teria um forte impacto na dinamização daquela área da cidade e de todo o tecido urbano entre as duas, consolidando um anel territorial que incluiria o projeto do Matadouro e as dinâmicas empresariais e criativas que se estendem, pela zona de Bonfim, desde o centro da cidade até Campanhã.

Note-se que, em qualquer dos casos, esta decisão implicará um processo de articulação-negociação com os municípios do Porto e de Matosinhos e uma avaliação a realizar num prazo relativamente curto, para acautelar a captura dos terrenos disponíveis por outros projetos.

- Repensar o polo do Campo Alegre, fisicamente muito limitado.

Não se propõe o abandono do polo, mas sim a afirmação da sua vocação urbana e a consolidação de alguma especialização. Nesta reflexão devem ponderar-se fatores como o forte potencial de valorização urbanística, suscetível de garantir sustentabilidade financeira à realocação de algumas unidades.

4.2.7. Abertura à sociedade

Em secção anterior, as opções de inovação no modelo de abertura à sociedade foram apresentadas como um elemento do posicionamento global diferenciador da U. Porto para que o Plano Estratégico 20.30 visa contribuir. Trata-se de uma frente de afirmação e de geração de ganhos de notoriedade complexa pois abrange diferentes áreas de intervenção.

Objetivos estratégicos específicos:

- Consolidar um modelo global de posicionamento na prestação de serviços o qual, sem negligenciar a capacidade de geração de receitas próprias, seja promovida de modo a (i) responder a falhas de mercado, (ii) ser indutora de oportunidades de investigação e (iii) gerar impacto reconhecido junto dos *stakeholders* a que essa prestação de serviços se destina;
- Oferecer uma programação cultural e artística regular, de qualidade diferenciadora, ancorada no conceito de “Casa Comum”, que exprima a sua diversidade e promova a coesão e disseminação de saberes, oferecendo instrumentos para a compreensão da sociedade e incentivando a uma participação cidadã esclarecida;
- Afirmar o edifício histórico da Reitoria como um polo cultural, espaço de agregação e disseminação de saberes, tornando evidente a utilidade do conhecimento produzido na U. Porto para a compreensão da cidade e da sociedade, com destaque para o projeto em marcha de reestruturação do polo central do Museu de História Natural e Ciência e com marca iniciada com a Galeria da Biodiversidade;
- Valorizar a função formativa, de investigação e de produção museológica do MHNC-UP no contexto do panorama museológico regional e nacional, da Rede Portuguesa de Museus e a nível internacional;
- Estruturar a rede de percursos e centros interpretativos dos Museus U. Porto na cidade e na aglomeração metropolitana (edifício central da Reitoria, Fundação Marques da Silva, Galeria da Biodiversidade e Jardim Botânico, Casa Museu Abel Salazar, Planetário);

- Consolidar os canais de comunicação do ecossistema U. Porto (Editora UP, TVU., Rádio Universitária, Museu Digital e outros canais específicos das UO) como espaços de difusão e partilha de conhecimento, de ideias e de criação cultural;
- Adaptar a comunicação do ecossistema U. Porto e, particularmente, nos domínios da programação cultural e da vulgarização científica, a diferentes segmentos de público-alvo (incluindo as comunidades escolares, as famílias, os jovens ativos, etc.);
- Diversificar e intensificar os canais de difusão das atividades culturais da Universidade e aumentar a sua visibilidade a nível nacional e internacional;
- Ganhar maior peso e influência na fundamentação, avaliação e monitorização de políticas públicas, na linha do que já foi conseguido com a ação do Instituto de Saúde Pública da U. Porto;
- Avaliar a exequibilidade da criação de um Instituto de Políticas Públicas na UP;
- Aumentar a visibilidade das atividades culturais da Universidade a nível nacional e internacional;
- Diversificar os canais de difusão das atividades da cultura;
- Promover a frente desportiva para a qualidade de vida e bem-estar urbano.

4.2.8. Valorização das pessoas

O posicionamento da U. Porto no horizonte 2030 não pode ignorar a comunidade de pessoas e de indivíduos que nela trabalham, estudam, lecionam e investigam, as condições de trabalho, de bem-estar e de valorização pessoal e profissional que lhes são proporcionadas, enquanto dimensões relevantes do funcionamento da própria organização e comunidade.

A lógica de serviço público e de compromisso com a sociedade foca obviamente a atenção na capacidade da organização para concretizar os objetivos que derivam da melhor satisfação desses desafios, mas a melhoria permanente dessa capacidade é indissociável de objetivos focados na comunidade U. Porto, sintetizados na expressão valorização das pessoas.

Objetivos estratégicos específicos:

- Criar condições para que a U. Porto possa assumir-se e apresentar-se como organização inclusiva, plural e tolerante;
- Apoiar programas e projetos focados na melhoria da qualidade de vida da comunidade U. Porto (tipo Programa Pausa Ativa);
- Conceber e implementar estratégias de desenvolvimento de rejuvenescimento do pessoal docente, investigador e não docente e de integração e mobilização do voluntariado de Professores jubilados e aposentados;
- Criar condições de atração de profissionais de qualidade, garantindo condições para o seu desenvolvimento pessoal e profissional na U. Porto;
- Apostar na progressão de valorização de competências de quadros técnicos e pessoal administrativo e na sua fixação, criando incentivos à formação e à valorização do retorno dessas ações;
- Conceber formas e iniciativas inovadoras de integração cultural e cívica de estudantes estrangeiros como fator de fixação e atração.

4.2.9. Responsabilidade e compromisso social

O compromisso com os objetivos do desenvolvimento sustentável implica que o posicionamento da U. Porto contenha obrigatoriamente uma dimensão de responsabilidade e compromisso social, abrangendo não apenas a promoção da igualdade de oportunidades na frequência do ensino superior e uma ação social abrangente e eficaz (como condição de aumento da taxa de participação no ensino superior), mas também mobilizando o seu conhecimento para uma intervenção social mais eficaz. Neste compromisso, a U. Porto projeta a sua ação em relação às suas comunidades de referência, de proximidade e no espaço da sua internacionalização, proporcionando melhores condições de acesso à formação superior e ao conhecimento, animando processos de cooperação e fortalecendo parcerias.

Objetivos estratégicos específicos:

- Reforçar oferta formativa, de investigação e capacidade de prestação de serviços à sociedade em linha com os objetivos de desenvolvimento sustentável;
- Combater através de processos de sinalização e de acompanhamento de estudantes em dificuldades o abandono e o insucesso escolar;
- Reforçar atividades de investigação com foco no envelhecimento ativo;
- Promover modelos de gestão e funcionamento de campi segundo o modelo de campus socialmente responsável, designadamente dinamizando novas iniciativas de responsabilidade social universitária e voluntariado envolvendo toda a comunidade U. Porto, promovendo a interculturalidade e valorizando novos padrões de saúde global;
- Dinamizar a intervenção de instituições da U. Porto em projetos sociais e de voluntariado como ambientes preferenciais de aprendizagem e aplicação de conhecimento adquirido em unidades curriculares;
- Reforçar a participação da U. Porto na produção de conhecimento para a inovação social;
- Reforçar e diversificar formas de prestação de serviços e de envolvimento com a comunidade, do tipo já realizado por exemplo por UO como a FPCEUP (hortas comunitárias) e a FMDUP e o SASUP (projeto Desperdício Zero);
- Assegurar uma ação social proativa e ao serviço dos estudantes, procurando aumentar a cobertura/resposta às necessidades de alimentação, serviços de saúde e alojamento dos estudantes;
- Promover uma maior adequação dos serviços de ação social às novas necessidades da procura, dinamizando apoios à classe média em termos de residências universitárias;
- Robustecer o modelo de financiamento do Fundo de Apoio Social com diversificação de fontes de financiamento, incluindo o mecenato social;
- Promover a sustentabilidade económica, social e ambiental dos serviços de ação social;
- Contribuir para a criação de melhores condições de educação e formação superior e de investigação nos países de expressão portuguesa menos apetrechados para tal.

4.2.10. Geoestratégia e Inserção territorial

Na medida em que, estruturada em ecossistema de instituições de educação, formação, investigação científica e de transferência/cocriação de conhecimento, a U. Porto pode aspirar a transformar-se na instituição portuguesa mais importante dessa natureza, as suas apostas em

matéria de geoestratégia e inserção territorial estão para além da sua inserção natural na Cidade em que historicamente foi criada e cresceu.

Em grande medida articulada com a dimensão de internacionalização da Visão Estratégica (geoestratégia), na sua dimensão de inserção territorial ela suscita também a necessidade de posicionamento.

Objetivos estratégicos específicos:

- Reforçar a presença e envolvimento com o território da aglomeração metropolitana do Porto, não só em termos de instalação de infraestruturas universitárias de investigação e inovação (CIMAR e BIOPÓLIS), mas também em termos de novas oportunidades de localização (por exemplo, o acesso ao Mar para atividades de investigação nesse domínio), de compromisso cívico e social com as comunidades e de novas parcerias para a localização de residências universitárias;
- Aprofundar parcerias com a Cidade central (culturais, residenciais e “distrito de inovação e empreendedorismo”, por exemplo);
- Fomentar, através de dinâmicas colaborativas, uma maior participação do ecossistema U. Porto na visão e gestão estratégicas da cidade e da aglomeração do Porto;
- Robustecer o papel e a presença do ecossistema U. Porto nas dinâmicas colaborativas do Sistema Regional de Inovação Norte e reforçar a liderança U. Porto no sistema de universidades e instituições politécnicas da Região Norte;
- Aprofundar e consolidar a integração na Aliança EUGLOH como elemento central da integração europeia da U. Porto e de alinhamento com as orientações europeias para o ensino superior;
- Desenvolver e aprofundar a geoestratégia de valorização da língua e da cultura portuguesas;
- Valorizar os processos de cooperação com o Instituto Confúcio, Instituto Português do Oriente e Fundação Oriente como instrumentos de geoestratégia de cooperação da U. Porto com o continente asiático;
- Monitorizar a participação das equipas de investigação U. Porto em redes de investigação europeias e internacionais de modo a identificar regularidades de cooperação e geoestratégia e encontrar equilíbrios entre posicionamento com impacto no posicionamento da U. Porto nos principais rankings e posicionamentos de nicho indutores de notoriedade e reconhecimento internacional.

4.2.11. Governação/governança

O entendimento do universo U. Porto como ecossistema de Unidades Orgânicas, Centros de Investigação por estas acolhidos, instituições de investigação e inovação com autonomia jurídica e participação relevante da UP, serviços autónomos e outros serviços na dependência direta da Reitoria da U. Porto suscita particulares desafios de governação e de governança das inúmeras e diversas práticas colaborativas que se desenvolvem no seu interior.

A abordagem a uma governação plena deste ecossistema deve ser progressiva, através da consolidação de pequenos passos e de passos mais estruturantes, gerando efeitos de demonstração e retorno para que o sentimento de pertença e de integração no ecossistema se reforce e tenda a favorecer avanços no modelo. É o caso do aprofundamento progressivo do

funcionamento do Conselho de Diretores, que pode ser entendido como exemplo ilustrativo e bem-sucedido dessa abordagem. Em simultâneo, toda a vontade e iniciativa de desenvolvimento de práticas colaborativas no interior do ecossistema deve ser apoiada, já que contribuirá para a maturação de uma mais intensa cooperação de recursos no seu interior.

Objetivos estratégicos específicos:

- Definir com rigor e transparência regras de relacionamento e colaboração entre docentes/investigadores de UO e instituições de investigação e inovação do ecossistema U. Porto e entre investidores dos quadros próprios destas últimas e atividades de 2º e 3º ciclo promovidas pelas UO;
- Aprofundar a ação do Conselho de Diretores das UO na revisão da missão e objetivos prosseguidos pelos Centros de Investigação afetos a essas UO à luz do ecossistema de investigação e inovação U. Porto;
- Criar um Conselho Consultivo representativo do ecossistema U. Porto como modelo de aproximação à sua governação futura;
- Estabilizar e regularizar as condições de participação da U. Porto na composição do capital das instituições de investigação e inovação;
- Promover, consolidar e valorizar a transformação digital na U. Porto, aprofundando a modernização e evolução tecnológica dos sistemas de informação, promovendo a simplificação e desmaterialização de processos administrativos, reforçando a capacitação e adesão a regras de cibersegurança e proteção de dados e apoiando a criação de soluções digitais ao serviço da modernização pedagógica;
- Rever estratégias e racionais de participação em parcerias e em entidades exteriores ao ecossistema U. Porto, tornando mais coerente a participação da U. Porto;
- Introduzir no financiamento interno das UO componentes de financiamento baseado em resultados, sem prejuízo das regras de perequação e de regulação de disparidades hoje praticamente estabilizadas;
- Conceber e implementar processos de simplificação administrativa para uma organização U. Porto mais ágil;
- Robustecer o modelo de compras públicas circulares, tirando partido da experiência positiva adquirida com as compras ecológicas;
- Organizar e clarificar o modelo de comunicação e interação com os ALUMNI, definindo âmbitos de intervenção global U. Porto e de UO;
- Estabelecer prioridades para a intervenção dos Serviços Partilhados à luz do princípio da subsidiariedade e da evidência de vantagens de eficácia e eficiência;
- Promover e consolidar modelos de gestão descentralizada de residências universitárias mais próximas e com maior envolvimento de estudantes;
- Estender a oferta de residências universitárias a estudantes de 2º e 3º ciclos e a estudantes estrangeiros;
- Modernizar a gestão de cantinas tirando partido da dinâmica empresarial observada no setor e na possibilidade de gestão contratualizada, combinada com investimentos de modernização e conservação;
- Aprofundar a ação exercida no âmbito do CRUP e do relacionamento direto com o Ministérios da Ciência e Ensino Superior e das Finanças para a revisão do modelo de financiamento das Universidades e para a criação de incentivos às melhorias de eficiência na gestão e à participação ativa nas Alianças Universitárias.

