



PLANO ESTRATÉGICO

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

2021–2025

PLANO ESTRATÉGICO DA UNIVERSIDADE DO ALGARVE 2021-2025

ÍNDICE

1. PROCESSO DE CONSULTA, DEBATE E ELABORAÇÃO	5
2. MISSÃO, VISÃO E VALORES	6
3. DIAGNÓSTICO SÍNTESE	8
4. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	15
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	17
5.1. ENSINO	17
Indicadores de desempenho	20
5.2. INVESTIGAÇÃO & TRANSFERÊNCIA	20
Indicadores de desempenho	23
5.3. COMUNIDADE	24
Indicadores de desempenho	27
5.4. GOVERNANÇA	27
Indicadores de desempenho	32
6. SÍNTESE: OBJETIVOS, INICIATIVAS ESTRATÉGICAS, INDICADORES	33
Ensino	33
Investigação & Transferência	34
Comunidade	35
Governança	36

JUNTOS CONTINUAREMOS A FAZER A DIFERENÇA

A experiência do anterior mandato mostrou-nos como fatores externos não previstos podem ter um fortíssimo impacto no funcionamento da instituição. A pandemia da Covid-19 obrigou-nos, inesperadamente, a alterar radicalmente o funcionamento das atividades letivas e a organização do trabalho.

Neste mandato, com o início da guerra na Ucrânia, a 24 de fevereiro de 2022, provocada pela agressão da Rússia, sabemos, à partida, que os próximos tempos serão marcados pela imprevisibilidade, ao nível da segurança global e das consequências sobre a economia. A incerteza não pode constituir argumento para questionarmos a necessidade de planear. Antes pelo contrário, torna esse exercício mais necessário, embora mais difícil.

O nosso ponto de partida é substancialmente diferente de há 4 anos atrás. Em 2021, comparativamente a 2017, o número de estudantes aumentou em mais de 20%, assim como o volume de receita arrecadada. A maior solidez permite-nos encarar o futuro com mais otimismo. Iremos trabalhar para, em 2025, termos mais estudantes e diplomados, com boa integração no mercado de trabalho, sermos mais internacionais, tanto no ensino e como na investigação, num contexto de crescente permeabilidade com o meio envolvente.

Através do Plano de Recuperação e Resiliência, iremos melhorar os nossos recursos digitais, indispensáveis para dinamizar a inovação pedagógica, e melhorar o alojamento para estudantes, com mais oferta e com renovação da existente. O Programa Operacional Regional do Algarve 2021-2027, que se encontra em preparação, deverá proporcionar maiores oportunidades para a Universidade do Algarve, contribuindo para a melhoria de infraestruturas, de equipamentos e de serviços.

O plano estratégico constituirá o principal documento orientador do caminho a fazer até 2025, que se pretende convergente com a agenda 2030 das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável. Para cada um dos quatro eixos estratégicos (Ensino, Investigação & Transferência e Relações com a Comunidade e Governança) são definidos dois objetivos estratégicos e dez iniciativas estratégicas, assim como um conjunto de indicadores para avaliação do desempenho. Os objetivos e as iniciativas estratégicas serão os elementos estruturantes dos planos anuais de atividades, onde serão definidas as ações, os processos e os intervenientes para alcançarmos as metas definidas para os indicadores.

Continuamos a acreditar que as pessoas continuarão a ser o elemento chave para o sucesso, pelo que serão promovidas políticas para melhorar o clima organizacional.

O Reitor
Paulo Águas

NOTA INTRODUTÓRIA

O Plano Estratégico da Universidade do Algarve para o quadriénio 2021/2025, foi apresentado e aprovado por unanimidade em reunião do Conselho Geral de 16 de Março de 2022.

Este plano, apresentado pelo Reitor reeleito, corresponde ao tempo do mandato, dando assim cumprimento às competências estabelecidas nos Estatutos da Universidade do Algarve (art.23º.2-a).

Foi amplamente discutido, com auscultação pública envolvendo a comunidade académica nos três campos universitários e com consulta externa aos parceiros locais, regionais e nacionais. Foram ainda ouvidas entidades externas relevantes, no que diz respeito à importância da produção e transferência do conhecimento para a sociedade e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

O Plano Estratégico constituiu o instrumento de orientação da universidade para a prossecução da sua atividade de acordo com a sua missão orientada pelos valores definidos.

As linhas de ação orientam-se em quatro eixos: ensino, Investigação e transferência, comunidade e governança, que permitem orientar toda a atividade durante os quatro anos.

O enquadramento com a agenda 2030 e os objetivos do desenvolvimento sustentável, com a agenda europeia para a educação e agenda para a investigação e inovação 2020-2024, com a estratégia nacional e a regional Algarve 2030, permite maior consistência e afirmação na resposta à sua comunidade, mas também nacional e internacional.

A Universidade do Algarve tem sabido crescer de uma forma sustentável e é inquestionável o seu papel no desenvolvimento da região Algarve, pela sua grande ligação à comunidade económica, cultural e social.

Os desafios que todos os dias se colocam numa sociedade em constante mudança e sujeita a incertezas, que uma pandemia, como a que estamos ainda a viver, e a crise europeia que uma guerra agrava, colocam novas exigências e responsabilidades, que a universidade vai enfrentar com o dinamismo que a caracteriza.

O Conselho Geral, consciente dos constrangimentos de natureza diversa que se colocam a Universidade, dará o seu contributo construtivo e responsável para a concretização dos objetivos deste Plano Estratégico.

A Presidente do Conselho Geral
Ana Jorge

1. PROCESSO DE CONSULTA, DEBATE E ELABORAÇÃO

A proposta de Plano Estratégico da Universidade do Algarve para 2021-2025 teve como ponto de partida o programa de ação de candidatura do Reitor (v. Paulo Águas, Programa de Ação. Candidatura a Reitor da Universidade do Algarve, setembro de 2021), cujos objetivos estratégicos e linhas de ação foram legitimados pela eleição.

O processo de elaboração do Plano Estratégico teve as seguintes fases:

1ª fase – Elaboração da versão provisória, até 4 de fevereiro, pela reitoria.

2ª fase – Auscultação pública, de 8 de fevereiro a 4 de março. Durante este período foram promovidas sessões de apresentação, análise e discussão da versão provisória do Plano Estratégico com a comunidade académica nos três *Campi* da Universidade: *Campus* de Portimão (16/02), *Campus* de Gambelas (18/02) e *Campus* da Penha (18/02).

Simultaneamente, foi promovida a consulta externa, através do envio da versão provisória do Plano Estratégico para um amplo número de entidades parceiras, a nível local, regional e nacional, que foram convidadas a enviar os seus contributos.

A versão provisória do Plano Estratégico foi também apresentada e discutida em reunião com as entidades externas (03/03). Esta reunião foi muito relevante para a recolha de contributos para o relacionamento da Universidade com a comunidade, em particular no que concerne à importância da produção e transferência do conhecimento para a sociedade e para a sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

3ª fase – Integração de contributos recebidos no documento a enviar ao Conselho Geral para apreciação, até 9 de março.

A versão do Plano Estratégico agora submetida ao Conselho Geral mantém a mesma organização da versão provisória, tendo sido enriquecida pela integração de contributos obtidos nas sessões públicas e de contributos recebidos via correio eletrónico.

2. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A **Missão** (razão da existência) da Universidade do Algarve permanece inalterada, encontrando-se consagrada no artigo 2.º dos Estatutos:

A Universidade do Algarve é um centro de criação, transmissão e difusão da cultura e do conhecimento humanístico, artístico, científico e tecnológico, contribuindo para a promoção cultural e científica da sociedade, com vista a melhorar a sua capacidade de antecipação e resposta às alterações sociais, científicas e tecnológicas, para o desenvolvimento das comunidades, em particular da região do Algarve, para a coesão social, promovendo e consolidando os valores da liberdade e da cidadania.

Toda a nossa ação deverá continuar a ter como fim último o pleno cumprimento da missão da Universidade do Algarve. TODOS, dirigentes e não dirigentes, pessoal docente, investigadores, pessoal não docente e estudantes, temos o dever de contribuir para tal. A atual missão encontra-se em vigor desde 23 de dezembro de 2008, na sequência da publicação do despacho normativo n.º 65/2008, do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. Na recente alteração estatutária, aprovada pelo Conselho Geral e homologada por parte da tutela em dezembro de 2021, o artigo 2.º dos Estatutos não foi modificado. De facto, a sua amplitude confere-lhe capacidade para nos continuar a orientar numa sociedade em acelerada mudança.

Promover a sustentabilidade através da inovação e da inclusão, no ensino e na investigação, num clima de proximidade, foi o elemento inspirador (a **Visão**) para o caminho seguido no último quadriénio. Na prática, traduz o nosso compromisso em sermos uma instituição aberta, virada para o exterior, promotora do desenvolvimento económico, do bem-estar social e da preservação do ambiente, através da criação e difusão de conhecimento. Em simultâneo, a promoção da proximidade é um requisito essencial numa instituição de pequena dimensão que não quer nem pode ficar confinada ao território periférico em que se localiza.

A formulação da **visão** definida para 2017-21 continuará a ser adotada o quadriénio 2021-25, uma vez que se encontra alinhada com:

- A Agenda 2030 das Nações Unidas, constituída por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)¹
- A Agenda Europeia para a áreas da Educação 2020-2024 (EHEA)² e a Agenda Europeia para a Investigação e Inovação 2022-2024 (ERA)³;
- A Estratégia Portugal 2030, estruturada em torno de quatro agendas temáticas centrais para o desenvolvimento da economia, da sociedade e do território;
- A Estratégia Regional Algarve 2030, em concreto a RIS3 Algarve 2.0 (Estratégia de Inovação Regional para a Especialização Inteligente).

A Universidade do Algarve continuará a reger-se por um conjunto de **valores** que são partilhados pelas demais Instituições de Ensino Superior (IES), nomeadamente:

- A Liberdade: de criação científica, cultural e tecnológica
- O Rigor
- A Responsabilidade Social
- A Independência
- A Valorização dos Indivíduos

Simultaneamente, a nossa atividade será pautada por:

- Respeito e valorização da diversidade cultural, linguística, humanística, artística e social
- Resposta aos desafios sociais e do desenvolvimento sustentável, educação digital e verde
- Busca da excelência científica e inovação, de forma inclusiva e com aplicação económica
- Compromisso com a Ciência Aberta, na disponibilização de dados e de publicações, e com a abertura do processo científico enquanto um todo, reforçando a Inovação Aberta, Redes Abertas de Ciência e de Ciência Cidadã
- Democraticidade e participação de acordo com os valores europeus
- Estreita ligação com a comunidade envolvente e através de pontes históricas e geográficas com outras regiões a nível nacional e internacional

¹<https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>

²https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1743

³https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/research_and_innovation/strategy_on_research_and_innovation/documents/ec_rtd_era-policy-agenda-2021.pdf

3. DIAGNÓSTICO SÍNTESE

Os conteúdos que se seguem resultam da análise da situação interna (identificação de pontos fortes e de pontos fracos) e da envolvente externa (identificação de oportunidades e ameaças) da Universidade do Algarve.

Análise Interna – 5 Principais Pontos Fortes:

- **Projeção internacional.** Nas três últimas edições do World University Ranking Times Higher Education, 2020, 2021 e 2022, a Universidade do Algarve obteve a pontuação mais elevada entre as universidades portuguesas no pilar “International Outlook”, o qual é constituído pelas seguintes variáveis: publicações com coautoria internacional; percentagem de estudantes estrangeiros; percentagem de docentes estrangeiros. De acordo com os dados publicados pela Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), entre 2015/16 e 2019/20, a percentagem de estudantes de nacionalidade estrangeira progrediu de 12,7% para 22,0%, sempre acima da média nacional. A trajetória de crescimento foi interrompida em 2020/21, devido à pandemia da COVID-19, tendo sido retomada já em 2021/22, mas ainda sem regressar ao registo de 2019/20.
- **Ligação com os agentes regionais.** A ligação com os agentes regionais tem vindo a solidificar-se, sendo prova disso a participação de todos os Municípios do Algarve no contrato-programa “Alargar e modernizar o ensino da medicina e a investigação clínica e biomédica na Universidade do Algarve”, promovido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, através da Direcção-Geral do Ensino Superior, celebrado a dia 8 de julho de 2021. Ao nível da relação com as empresas, refira-se a recente constituição de dois laboratórios colaborativos: o S2AQUA (Laboratório Colaborativo de Aquacultura Sustentável e Inteligente); e o KiPT (Laboratório Colaborativo para o Conhecimento e Inovação em Turismo). A ligação existente com os agentes regionais, públicos e privados, foi fundamental na preparação da candidatura aos Programas Impulsos Jovem STEAM e Adultos, do PRR recentemente aprovada e contratualizada. Uma nota final para a crescente articulação que tem vindo a ser estabelecida com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve.
- **Rede de relações entre as unidades orgânicas.** Na parcela de território nacional definida como “regiões de menor densidade demográfica” pelo MCTES, somos a única instituição de ensino superior que, pelo facto de ter os dois subsistemas de ensino superior,

universitário e politécnico, pode oferecer todos os diplomas e graus de ensino superior, desde o Diploma de Técnico Superior Profissional ao Grau de Doutor. A dimensão da instituição e a prática consolidada de certas rotinas de funcionamento, que permitem um frequente cruzamento de pessoal docente, nomeadamente dos titulares de órgãos, tem vindo a permitir, em muitas situações, um verdadeiro trabalho de equipa, a que não é alheio o sentimento de pertença existente. A título ilustrativo, refira-se, a regularidade das reuniões da Secção Coordenadora do Senado Académico que permite a auscultação dos(as) diretores(as) das unidades orgânicas em processos de tomada de decisão, a partilha de informação produzida pelos Serviços Centrais e o estabelecimento de compromissos.

- **Polo Tecnológico.** No final de 2021 foi concluído o Polo Tecnológico, iniciado em 2019, com um investimento total de 6.645.515,42 €, com cofinanciamento FEDER, através do Programa Operacional Regional do Algarve 2014-2020, de 4.651.860,79 € e autofinanciamento de 1.993.654,63 €. O Polo Tecnológico integra o UAlg TEC CAMPUS e o UAlg TEC HEALTH. O UAlg TEC CAMPUS, resulta da adaptação do complexo pedagógico do *Campus* da Penha numa aceleradora de empresas na área das TICE. Numa área de, aproximadamente, 4.500 m² prevê-se a instalação física de 15 a 20 empresas, nacionais e internacionais, que trabalharão em grande proximidade com a comunidade académica. O UAlg TEC HEALTH – Centro de Simulação Clínica – dedicado à saúde e bem-estar, está instalado no *Campus* de Gambelas. O ambiente empresarial proporcionado pelo Polo Tecnológico tem como principal objetivo o contacto dos estudantes com as empresas, gerando sinergias e uma melhor adequação entre a formação proporcionada aos estudantes e as necessidades identificadas pelas empresas.

- **Certificação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade.** Em 2020, na sequência do envio do segundo relatório de seguimento do processo de certificação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade da UAlg (SIGQUAlg), certificado pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) em abril de 2018, com condições e pelo período de dois anos, o Conselho de Administração da A3ES, em reunião de 5 de maio de 2020, decidiu certificar o SIGQUAlg pelo período de seis anos, contados a partir da data da certificação condicional. O que, no passado recente, foi considerado um ponto fraco da instituição tornou-se hoje um pilar do nosso funcionamento. O SIGQUAlg sistematiza, integra e estabelece os documentos e os procedimentos necessários para a recolha de informação, sua análise e avaliação, com o objetivo de monitorizar e melhorar, de forma contínua, as atividades desenvolvidas pela Universidade do Algarve no âmbito da sua missão. Contribui ainda para o desenvolvimento de uma cultura da qualidade, perceptível e participada por todos (a comunidade académica e partes externas interessadas) e alinhada com a política institucional para a qualidade da Universidade do Algarve. A garantia interna da qualidade tem por objetivo a transparência e a melhoria contínua da missão da Universidade do Algarve, através da monitorização do seu desempenho e contribuição para o seu desenvolvimento, valorizando os diversos intervenientes nas atividades desenvolvidas e comprometendo-os com a importância do cumprimento das normas, procedimentos e objetivos estabelecidos.

Análise Interna – 5 Principais Pontos Fracos:

- **Abandono escolar e eficiência formativa** – Não obstante o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido para reduzir o abandono e o insucesso escolar, promovido pelo Gabinete de Apoio à Inovação Pedagógica em articulação com os Conselhos Pedagógicos, nomeadamente através de ações diretamente dirigidas aos estudantes, visando quer o desenvolvimento de competências transversais, quer a aquisição de conteúdos da área específica da formação, como sejam as desenvolvidas no âmbito do grupo de trabalho para a promoção do sucesso dos estudantes na matemática, assim como ações dirigidas aos docentes, centradas na partilha de boas práticas e na inovação pedagógica, dados recentemente disponibilizados pela tutela, relativos a 2019/20, tendo como fonte o Inquérito ao Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior (RAIDES), colocam a Universidade do Algarve entre as IES com pior desempenho ao nível da eficiência formativa, a qual é fortemente influenciada pela abandono escolar.
- **Manutenção e renovação de instalações e equipamentos.** O facto da situação financeira ter deixado de ser identificada como um dos cinco principais pontos fracos, ilustra, tão só, que a trajetória iniciada em 2018 de aumento da receita e de, em simultâneo, contenção de despesa, em particular a relativa a despesas com pessoal pela expressão que assume, permitiu evitar a necessidade de reforços extraordinários por parte da tutela a partir de 2018 e o regresso a saldos de gerência positivos a partir de 2020. Apesar de em 2021 ter sido possível um ligeiro aumento, os meios financeiros disponibilizados para a manutenção e renovação de instalações e equipamentos têm sido manifestamente insuficientes para responder às necessidades, o que tem conduzido a algumas situações, indesejadas, de deterioração e obsolescência.
- **Instalações em Portimão.** Não obstante as recentes obras de beneficiação financiadas pelo Município de Portimão para contenção dos recorrentes problemas de infiltrações provocados pela pluviosidade, as instalações existentes, com o passar dos anos, têm vindo a tornar-se, de acordo com as opiniões expressas pelos estudantes nos questionários do Sistema Interno de Monitorização do Ensino e Aprendizagem (SIMEA), num ponto fraco. Se é certo que nos mesmos inquéritos as perceções dos estudantes em relação à qualidade do ensino são similares às verificadas em Faro, as atuais instalações apresentam algumas limitações, com implicações no recrutamento e na retenção de estudantes no Polo de Portimão.
- **Número de doutoramentos concluídos.** Em 2020, o número de doutoramentos concluídos na Universidade do Algarve foi o mais reduzido dos últimos 17 anos. Desde 2014 que se vem assistindo a uma redução do número de doutoramentos concluídos, de 49 (em 2014) para 17 (em 2020). De acordo com a consulta realizada no RENATES – registo nacional de teses e dissertações, no seu conjunto, de 2014 para 2020, as oito universidades públicas com menos de 10 mil estudantes registaram uma redução de 21% no número de doutoramentos concluídos. A forte redução do número de bolsas de

doutoramento atribuídas pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) entre 2012 e 2015, assim como a sua forma de distribuição, são as principais causas apontadas para a diminuição que se tem vindo a registar no número de doutoramentos concluídos e que se espera ter invertido em 2021 (23). Sendo que os crescimentos ocorridos, em 2016 e em 2017, no número de bolsas atribuídas pela FCT não permitiram o regresso aos valores de 2006 a 2011. As recentes medidas internas tomadas para dinamização da formação de 3.º ciclo, nomeadamente a criação do Colégio Doutoral e o Regulamento de atribuição do grau de doutor em regime de cotutela internacional, a integração ou coordenação dos contratos de Consórcio de Escolas de Ciências da Vida e Biomedicina e de Consórcio de Escolas de Ciências do Mar, onde mais bolsas de doutoramento serão geridas, terão um efeito imediato reduzido no aumento do número de doutoramentos concluídos nos anos mais próximos.

- **Número de admissão de estudantes para CTeSP.** Os Cursos Técnicos Superiores Especializados foram criados em 2015/16, substituindo os Cursos de Especialização Tecnológica, tendo sido admitidos nesse primeiro ano 5.131 estudantes no subsistema público, 170 dos quais na Universidade do Algarve. Em 2020/21, último ano com dados oficiais disponíveis, o recrutamento no subsistema público subiu para 7.061 (+37,6% face a 2015/16), enquanto na Universidade do Algarve passou para 176 (+3,5% face a 2015/16). Assim, no universo do subsistema público, o recrutamento da Universidade do Algarve passou de 3,3%, em 2015/16, para 2,5%, em 2020/21. A renovação da oferta de CTeSP em 2021/22, com a introdução de três novos cursos (Design e Tecnologias Multimédias; Marketing Digital; e Tecnologias Informáticas), permitiu um significativo aumento do recrutamento de novos estudantes, sendo importante continuar a monitorizar a situação face ao contexto nacional. Prevê-se que a oferta de novos CTeSP contribuirá para aumentar o recrutamento de estudantes.

Análise Externa – 5 Principais Oportunidades:

- **Programa de Recuperação e Resiliência.** As IES são beneficiárias finais em dois programas da Componente 6. Qualificações e Competências: Impulso Adultos (RE-C06-i03) e Impulso Jovens STEAM (RE-C06-i04), cujo aviso foi publicado no dia 21 de junho (aviso n.º 01/PRR/2021). As candidaturas aprovadas foram contratualizadas em dezembro de 2021. Na componente 10 do PRR – Hub Azul (TC-C10-i01) a UAlg integra o consórcio liderado pelo Município de Olhão no âmbito da criação do Polo do Algarve (H7), que visa dinamizar um conceito inovador de Blue Hub School, para ligação da formação de recursos humanos altamente qualificados às necessidades do mercado da economia do mar e a infraestruturas (novas e existentes) costeiras, de incubação e alavancagem de empresas, dinamizando a bioeconomia azul e outras áreas emergentes da economia do mar em Portugal e na Europa. No passado dia 28 de fevereiro terminou o prazo do aviso relativo ao programa Alojamento estudantil a custos acessíveis (RE-C02-i06), integrado na Componente 2. Habitação, ao qual foram apresentadas 11 candidaturas (6 adaptações, 2 renovações e 3 construções), com um investimento associado superior a 18 milhões de

euros. Para além destes programas, a Componente 5. Capitalização e Inovação Empresarial apresenta oportunidades para participação das IES nas Agendas/Alianças mobilizadoras para a inovação empresarial (RE-C05-i01.01), nas Agendas/Alianças verdes para a inovação empresarial (RE-C05-i01.02), onde integramos o consórcio BLUE FOOD, liderado pela ACUINOVA.

- **Algarve 2030 – Estratégia de Desenvolvimento Regional**⁴. O documento atribui à Universidade do Algarve um “papel crucial na animação do ecossistema de inovação, na capacitação e estímulo empreendedor do tecido económico da região, em particular nos domínios de especialização inteligente e na mudança de paradigma económico”. Acresce que no próximo período de programação de fundos, 2021-27, o Algarve terá acesso a 778 milhões de euros, mais do dobro dos 318 milhões de euros destinados ao CRESC Algarve 2020 (2014-20). A Universidade do Algarve apresenta competências convergentes com os Desafios Societais⁵, os Domínios⁶ e as Agendas FCT⁷ que constituem a estratégia de especialização inteligente (RIS3) Algarve 2.0.
- **Importância atribuída ao conhecimento.** A pandemia da COVID-19 veio mostrar a importância do conhecimento, seja para encontrar soluções para responder à crise sanitária seja para adaptação dos modelos de trabalho, em que ficou patente que o grau de vulnerabilidade da população ativa é tanto menor quanto maiores as suas competências e a sua formação. O trabalho desenvolvido pelas Instituições Científicas e pelas IES foi alvo de amplo reconhecimento por toda a sociedade. Exemplo disso, é o facto de, num contexto particularmente difícil, termos assistido em Portugal a novos máximos do número de estudantes em 2020/21. Previsivelmente, a aprendizagem ao longo da vida ganhará maior expressão como instrumento de capacitação para um mundo em acelerada mutação.
- **Mobilidade internacional.** A crise pandémica introduziu fortes limitações à circulação, nomeadamente de viagens internacionais, mas não terá reduzido a propensão das atuais gerações mais jovens para realizar parte ou a totalidade da sua formação superior num país estrangeiro, como forma de valorização pessoal. O mundo continuará a ser a nossa casa comum, sendo apreciados os percursos multiculturais. O programa Erasmus abre novas possibilidades partir de 2022, com suporte mais inclusivo para grupos de estudantes desfavorecidos e para viagens verdes, e com possibilidades não só dentro da Europa, mas também para IES de países terceiros.
- **Crescimento económico.** As economias da zona Euro e da União Europeia registaram um crescimento anual de 5,2% em 2021, insuficiente para anular a contração ocorrida em 2020, de 6,8% e de 6,4%. Situação similar verificou-se em Portugal, mas com uma

⁴https://www.ccdr-alg.pt/site/sites/default/files/inline-files/20201111_Estrategiaalgarve2030aprovada11set2020.pdf

⁵Alterações climáticas; envelhecimento ativo; dieta mediterrânica; segurança alimentar; digitalização/economia 4.0; economia circular.

⁶Turismo; mar; agroalimentar; energias renováveis; saúde; TIC e indústrias criativas e culturais.

⁷Turismo; mar; saúde; cultura e património cultural; alterações climáticas; economia circular; agroalimentar; energia; TIC.

recuperação mais lenta das perdas ocorridas, +5,8% e -8,4%, respetivamente em 2021 e 2020. As previsões de crescimento económico para os próximos anos continuam a ser positivas, mas irão ser corrigidas em baixa na situação da situação de guerra na Ucrânia. Uma situação económica mais favorável poderá traduzir-se numa maior disponibilidade das famílias para investir em educação e das organizações para desenvolvimento de projetos/prestações de serviços.

Análise Externa – 5 Principais Ameaças:

- **Atual fórmula de financiamento do ensino superior.** A lei que estabelece as bases do financiamento do ensino superior data de 2003 (Lei n.º 37/2003, de 22 agosto), na sequência da qual foi criada uma fórmula de financiamento em 2006 (Portaria n.º 231/2006, de 18 de janeiro). A fórmula tem que ser urgentemente revista, pois prejudica as IES de menor dimensão que não beneficiam dos efeitos de escala presentes nas IES situadas no eixo litoral de Lisboa a Braga. Para definição da dotação do OE para 2022, o MCTES decidiu aplicar a (obsoleta) fórmula a 25% do aumento anual da dotação global (2%), definido no contrato de legislatura firmado em novembro de 2019. A opinião sobre a aplicação da fórmula não é consensual entre os responsáveis máximos das universidades, sendo entendimento de alguns que a atual fórmula (2006) deve ser aplicada a uma maior parcela da dotação do OE. Tudo deverá ser feito para que tal não aconteça, pois seriam enormes os prejuízos para a Universidade do Algarve.
- **Situação pandémica.** A pandemia da COVID-19 ainda não terminou. Perspetivam-se melhorias, mas ainda permanecem algumas incertezas que podem ter impacto na mobilidade internacional de estudantes, o que terá maior influência nas IES com maior percentagem de estudantes estrangeiros, como é o nosso caso. As modalidades de educação e formação híbridas (*blended learning*), que conjugam ensino a distância e sessões presenciais, nomeadamente, em programas de formação intensivos de curta duração (*Blended Intensive Programmes, BIP*) têm potencial mas ainda não são frequentes, pelo que deverão ser uma aposta para os próximos anos.
- **Demografia.** O presente ciclo de quatro anos (2021-2025) em termos de recrutamento de estudantes nacionais para a formação inicial será marcado por uma redução de 8,9% no número de nascimentos entre 2003 (112.515 nascimentos) e 2007 (102.492 nascimentos), o que poderá não ser compensado pelo aumento da percentagem de jovens que prosseguirão estudos no ensino superior.
- **Mercado local de alojamento.** A capacidade de alojamento nas residências universitárias permanece inalterada desde há mais de 20 anos, não se antevendo a sua expansão antes de 2023 ou 2024. A provável recuperação da atividade turística, num cenário (desejado) de pós-pandemia, poderá fazer com que o mercado volte a redirecionar alojamento para esse fim, em detrimento da sua disponibilização para estudantes. Reconhece-se que em relação a 2017 se regista um aumento do número de fogos disponíveis no concelho de

Faro, mas que poderá ser insuficiente para que os preços praticados constituam uma vantagem competitiva para a Universidade do Algarve no recrutamento de estudantes deslocados.

- **Guerra na Europa.** Não é fácil prever os desenvolvimentos da invasão da Ucrânia por parte da Rússia. Para além da destruição que vem ocorrendo no território ucraniano e da crise de refugiados na Europa, os impactos económicos já se começam a fazer sentir, nomeadamente o aumento dos preços e a subida das taxas de juro. A duração e a extensão do conflito poderão vir a ter um impacto significativo na mobilidade internacional, podendo afetar as IES.

4. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

A formulação estratégica tem como propósito assegurar o cumprimento da **missão**, sendo norteada pela **visão** e alicerçada nos **valores** definidos. Para tal, dispomos de um conjunto de recursos, humanos, financeiros e patrimoniais, organizados em unidades orgânicas, em unidades de investigação e de desenvolvimento, serviços e unidades funcionais.

Para o próximo quadriénio o principal desafio, já enunciado, será a crescente afirmação da instituição, o que passa pela expansão da nossa cadeia de valor cujas atividades primárias são o Ensino, a Investigação, Coprodução & Transferência e as Relações com a Comunidade, e que têm como suporte toda a estrutura de órgãos e serviços (Governança). Para tal, será adotada uma estratégia de diferenciação, alicerçada nos pontos fortes da instituição, por oposição a estratégias de custo. Somos uma instituição de ensino, que desenvolve atividades de investigação e que transfere conhecimento para a sociedade, nomeadamente através dos nossos diplomados e de políticas de ciência aberta, nomeadamente através do Repositório Institucional da UAAlg – SAPIENTIA.

Ao nível do Ensino, o nosso principal elemento diferenciador é a presença dos dois subsistemas, em regime de paridade, que nos permite ministrar formação desde os cursos técnicos superiores especializados (CTeSP) até aos cursos de 3.º ciclo. É precisamente nesses dois tipos de cursos, que se encontram nos extremos do continuum de “níveis de formação”, e que constituem dos mais claros elementos diferenciadores do subsistema universitário e do subsistema politécnico, que deveremos procurar registar o maior crescimento do número de estudantes. Nos CTeSP será feito através de desenvolvimento de oferta formativa em estreita ligação com o mercado de trabalho, enquanto que nos cursos de 3.º ciclo será através do aumento da captação de estudantes internacionais e de um maior número de parcerias com universidades estrangeiras, através de cotutelas – será feito também um esforço suplementar pelos centros de investigação, com o apoio da UAIC, no sentido de uma maior captação de bolsas de doutoramento para todos os cursos de 3º ciclo a funcionar na UAAlg.

Ainda ao nível do Ensino, deveremos procurar consolidar a posição alcançada na captação de estudantes internacionais, tanto no espaço da lusofonia como fora dele, sendo de sublinhar as iniciativas a desenvolver para o aumento do número de cursos de formação avançada com lecionação em língua inglesa. Em toda a atividade de Ensino deverá ser promovida a proximidade com o estudante e o reforço da ligação com o mercado de trabalho e com atividades de investigação.

Ao nível da Investigação, os resultados da avaliação das unidades de investigação e desenvolvimento (UI&D) por parte da FCT, o último dos quais realizado em 2017/18, os níveis de captação de financiamento e os resultados de *rankings* internacionais, nomeadamente o Global Ranking of Academic Subjects de Shangai e o World University Rankings by Subject da Times Higher Education, permitem a monitorização do nosso desempenho e a identificação das áreas onde estamos mais consolidados. A realização de análises internas da produção científica das UI&D a partir de bases de dados internacionais (SCOPUS, WoS, ERIH Plus) é neste âmbito também relevante. Sendo certo que a excelência dos resultados obtidos depende fortemente das dinâmicas dos grupos de investigação e das respetivas lideranças, as opções a tomar devem ter cada vez mais presente as alterações introduzidas no decreto-lei que regulamenta a atribuição de graus e diplomas, nomeadamente a obrigatoriedade de 75% do corpo docente dos cursos de 3.º ciclo estar integrado em unidades de investigação da instituição, suas subsidiárias ou polos nela integrados (artigo 29.º do Decreto-Lei n.º 74/2006, na redação fixada pelo Decreto-Lei n.º 65/2018). Neste contexto, na preparação da próxima avaliação das unidades de UI&D por parte da FCT, que deverá ocorrer em 2022/23, não podemos prescindir dos nossos doutorados para acreditação da nossa oferta de cursos de 3.º ciclo e para a criação de ambiente de investigação adequado aos estudantes na nossa própria instituição, em centros ou polos (UI&D). A estratégia das UI&D também deve passar pela obtenção de financiamento que permita a manutenção dos seus investigadores.

A relação com a Comunidade, realizada através da investigação, coprodução e transferência do conhecimento, do ensino, da dinamização de atividades culturais e da participação cívica em geral, deve ser pautada pelo nosso compromisso de alinhamento com os ODS da Agenda 2030 das Nações Unidas, com as Agendas Europeias para a Educação (EEA) e para a Investigação e Inovação (ERA) e com os desafios societais identificados na RIS3 Algarve 2.0: alterações climáticas; envelhecimento ativo; dieta mediterrânica; segurança alimentar; digitalização/economia 4.0; economia circular.

Por último, a governança deve promover a satisfação profissional de todos os trabalhadores, fazendo com que, cada vez mais, a Universidade do Algarve seja um orgulho para todos e onde todos desejem trabalhar.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Os objetivos estratégicos e as iniciativas estratégicas são apresentados para cada um dos quatro eixos estratégicos de intervenção: Ensino; Investigação e Transferência; Comunidade; e Governança. Para cada eixo estratégico, com o propósito de aumentar a legibilidade do plano estratégico, é apresentado apenas um objetivo estratégico, que não deve ser entendido como o único, mas apenas como o mais aglutinador. Por sua vez, considerando o horizonte temporal em causa, não se trata de uma lista fechada de iniciativas estratégicas, tão só as que resultam de um processo de elaboração do plano de estratégico 2021-2025.

5.1. ENSINO

A Universidade do Algarve é uma instituição comprometida com a responsabilidade social. Contribuir para o desenvolvimento sustentável implica manter o foco em educar mais e melhor. A melhoria contínua dos processos de ensino e aprendizagem, a inovação pedagógica e a educação a distância devem constituir respostas aos atuais desafios sociais.

A nossa atenção e ação devem ser orientadas para o que já fazemos bem, disseminando as boas práticas, e para o desenvolvimento de novas formas e métodos de ensino e aprendizagem que contribuam para aumentar a eficiência formativa (aumento do sucesso escolar e redução do abandono) e chegar a novos públicos, diversificando a origem dos nossos estudantes. A coexistência dos dois subsistemas de ensino, politécnico e universitário contribuem para que, logo desde os primeiros anos, os estudantes tenham acesso a estágios em empresas ou em UI&D.

Objetivo Estratégico 1: Aumentar o número de estudantes e a eficiência formativa, com reforço das áreas STEAM

	(1)2009/10	(1)2013/14	(1)2017/18	(1)2020/21	(2)2025/26
Inscritos (inclui mobilidade de crédito)	8.847	8.169	8.008	8.879	10.000

Fonte: (1) DGEEC; (2) Meta

Iniciativa Estratégica 1.1: Notoriedade da marca Universidade do Algarve junto dos públicos-alvo jovem

Serão retomadas um conjunto de iniciativas presenciais, interrompidas devido à situação pandémica vivida em 2020 e 2021, que vinham sendo progressivamente consolidadas, de interação com os jovens dos ensinos básico e secundário, nomeadamente: Dia Aberto, visita de estudantes do ensino básico e secundário à Universidade; Visitas às Escolas Secundárias, deslocação da equipa de comunicação para divulgação da oferta formativa; Participação em Feiras de Ensino; Cursos de Verão; Equipa UAlg, palestras de docentes da Universidade nas escolas secundárias, a pedido destas a partir de catálogo construído para o efeito, com segmentação entre os cursos científico-humanísticos e os cursos profissionais. Em simultâneo, devem ser mantidas, e até aprofundadas, as atividades de divulgação *online* desenvolvidas em 2020 e 2021, que nos permitem chegar a públicos-alvo que se encontram fisicamente mais distantes do Algarve.

Iniciativa Estratégica 1.2: Captação de estudantes internacionais, com prioridade para a mobilidade de grau

Para os cursos de formação inicial, o recrutamento será efetuado através do Concurso Especial Estudante Internacional, iniciado no ano letivo 2015/16, continuando a acrescentar ao espaço da lusofonia, essencialmente Brasil, o espaço da América hispânica dada a proximidade linguística. A captação de estudantes internacionais, nesse mesmo espaço linguístico, deve ser alargada aos CTeSP.

O portal e as redes sociais continuarão a ser os principais canais de comunicação, sendo dada mais atenção ao relacionamento com agentes que operam diretamente nos países de origem, prestando serviços aos estudantes e às suas famílias.

Para os cursos de 2.º ciclo o recrutamento continuará a ser global, dentro e fora do espaço da lusofonia e da América hispânica.

A mobilidade de crédito, ao contrário da mobilidade de grau, continuará a ser realizada através de acordos com instituições parceiras, sendo-lhe atribuída um nível de prioridade inferior ao da mobilidade de grau. Em ambas as modalidades de mobilidade o ensino híbrido deverá ser potenciado.

No caso dos cursos de 3º grau, a mudança progressiva do português para o inglês como língua de ensino, aumentará a internacionalização dos alunos desses cursos, prevendo-se que a diversidade de países aumentará progressivamente durante este quadriénio.

Iniciativa Estratégica 1.3: Promoção da inovação pedagógica e de boas práticas, com mais componente digital

A inovação pedagógica é um processo essencial para garantir uma dinâmica motivacional promotora da melhoria constante da qualidade do ensino e dos processos de aprendizagem, contribuindo para a redução do abandono e o aumento do sucesso escolar.

Os relatórios de unidade orgânica do Sistema Integrado de Monitorização do Ensino e Aprendizagem (SIMEA) constituirão a fonte privilegiada para identificação de ações para promover em toda a instituição.

A componente digital, fortemente acelerada devido à pandemia, deverá continuar a ser prioritária mesmo num contexto de regresso pleno ao ensino presencial, suportada por investimentos em equipamento financiados pelos Programas Impulso do PRR.

Iniciativa Estratégica 1.4: Apoio aos estudantes

Serão reforçadas as iniciativas dirigidas aos estudantes para combater o abandono e para promover o sucesso escolar, reconhecendo-se que as mesmas necessitam da afetação de mais recursos.

Algumas ações serão dirigidas logo a partir do momento de ingresso, tais como o "Clube da Matemática", o Programa de Mentoria por Pares e a formação de competências de estudo e transversais.

Num plano mais geral, serão consolidadas as boas práticas definidas no Programa Healthy Campus, em que temos a Certificação Grau Ouro, atribuída pela International University Sports Federation (FISU), pois um ambiente académico mais saudável é promotor do sucesso escolar, prevenindo o abandono. As ações que promovem a transição para o mercado de trabalho são também motivadoras para a concretização dos percursos formativos.

Os Serviços de Ação Social, para além da gestão de bolsas, da oferta de alojamento e de serviços de alimentação, darão continuidade ao Plano para a Promoção do Sucesso Académico e Prevenção do Abandono Escolar e à prestação de apoio ao nível do aconselhamento psicopedagógico e do aconselhamento nutricional. Para determinadas situações específicas, a atuação será articulada com o Gabinete de Apoio aos Estudantes com Necessidades Educativas Especiais.

Iniciativa Estratégica 1.5: Desenvolvimento da oferta formativa

A proposta de criação de ciclos de estudos é da responsabilidade das Unidades Orgânicas, com aprovação pelo Senado Académico. Na prática, a capacidade de recrutamento de estudantes tem mais impacto sobre a viabilidade e manutenção da oferta do que o contributo da mesma para responder a necessidades do mercado de trabalho e aos desafios

societais. As decisões de desenvolvimento da oferta formativa deverão passar a ter um horizonte temporal de médio prazo, em vez da apresentação de propostas numa base anual, com uma maior participação do Senado Académico e do Conselho Consultivo para a Oferta Formativa na definição de linhas orientadoras. Os novos desenvolvimentos deverão equacionar o alargamento da oferta de CTeSP em Portimão, a formação de professores, mestrados profissionalizantes (60 ECTS) e cursos a distância.

Indicadores de desempenho

- Estudantes com ingresso através do CNA, total
- Taxa de colocação das vagas do CNA – 1.ª fase
- Estudantes com ingresso em cursos de formação inicial através de outros regimes
- Estudantes inscritos 1ª vez
- Estudantes inscritos
- Diplomados
- Taxa de diplomados em n anos (com n=nº de anos do plano curricular)
- Taxa de abandono
- Taxa de diplomados que obteve emprego até um ano após a conclusão do curso
- Grau de adequação da atividade profissional para os recém-diplomados

5.2. INVESTIGAÇÃO & TRANSFERÊNCIA

A Universidade do Algarve deve manter o foco em promover uma interação cada vez mais forte entre a Ciência e a Sociedade, potenciando a coprodução, transferência de conhecimento e tecnologia e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade, de forma coesa e sustentável. A valorização do trabalho de investigação, quer fundamental quer aplicado, e a transferência do Conhecimento e Tecnologia, com efeitos diretos na atividade cultural e empresarial, deve enquadrar o exercício da liberdade do investigador no contexto estratégico da instituição e da região, aumentando a produtividade e impacto da UAlg, bem como o desempenho empresarial através de produtos, serviços e processos inovadores, assentes numa política de Ciência Aberta, que deve ser implementada e consolidada, com respeito pela propriedade intelectual. A abertura do processo científico à comunidade, enquanto um todo, deve reforçar o conceito de responsabilidade social científica e não apenas a disponibilização em acesso aberto de publicações, como a que já é efetuada através do repositório SAPIENTIA e que será aprofundada. A implementação de uma prática de Ciência Aberta é também geradora de múltiplas oportunidades de inovação, pois impulsiona o desenvolvimento de novos produtos, serviços, negócios e empresas.

Pretende-se que tecnologia, ideias e conhecimentos fluam de forma bidirecional, entre a Universidade, as entidades públicas e privadas, e a comunidade, de forma rápida e útil, em benefício do bem-estar da sociedade, contribuindo para uma produção e consumo

equilibrado que assegure as necessidades das gerações atuais e futuras, contribuindo para um desenvolvimento sustentável do planeta.

Objetivo Estratégico 2: Aumentar a atividade de Investigação & Transferência

Unidade: 10³ €

	Valor Médio 2010-13 (1)	Valor Médio 2014-17 (1)	Valor Médio 2018-21 (1)	Valor Médio 2022-25 (2)
Receita de Projetos (3)	6.909 €	6.780 €	8.577 €	10.000 €

Fonte: (1) UAIC; (2) Meta; (3) Inclui as seguintes tipologias: Apoio à comunidade e extensão científica; Transferência de tecnologia; Institucionais; Formação pós-graduada; Prestação de serviços; Investigação e desenvolvimento; Unidades de investigação.

Iniciativa Estratégica 2.1: Desenvolvimento de condições para atrair mais docentes para as UI&D na UAlg – centros ou polos integrados

Será iniciada uma análise à situação dos docentes que integram UI&D externas, sem financiamento para a Universidade do Algarve. Na última avaliação da FCT, o número aproximava-se de uma centena, o que não se afigura razoável. O Conselho de Investigação deverá definir orientações para que na próxima avaliação da FCT ocorra uma inequívoca reversão da atual situação, seja através da integração dos referidos docentes em UI&D ou polos integrados já existentes, seja através da criação de novos polos ou mesmo de novas UI&D, potencialmente a partir de polos já existentes. Desse modo será garantido o pleno impacto da sua atividade na instituição, seja na captação de financiamento, seja na renovação da acreditação dos ciclos de estudo, em particular os cursos de 3.º ciclo.

Iniciativa Estratégica 2.2: Reconhecimento e valorização dos resultados da investigação

As atividades de investigação são permanentemente alvo de escrutínio. Desde logo, porque todo o financiamento é competitivo, inclusivamente o plurianual atribuído pela FCT às UI&D avaliadas positivamente. Os vários *rankings* que avaliam os resultados da investigação, não sendo uma novidade, vêm ganhando notoriedade, o que obriga a uma permanente monitorização, que também constitui um exercício de *benchmarking*. Na recente renovação do Portal da UAlg foi dada uma maior exposição à investigação, a qual deverá ser consolidada e ampliada, devendo ser claramente evidenciados os contributos para os ODS da Agenda

2030 das Nações Unidas e para as missões do programa Horizonte Europe⁸, e o alinhamento com a RIS3 Algarve 2.0. Para além da divulgação à sociedade dos resultados da investigação, deverão ser criados outros instrumentos de reconhecimento interno, nomeadamente prémios. A produção do anuário da investigação deve passar a ser uma realidade.

Iniciativa Estratégica 2.3: Suporte às atividades de investigação

A UAIC (Unidade de Apoio à Investigação Científica e Formação Pós-Graduada) é uma unidade funcional madura, com uma prática consolidada no apoio às atividades de investigação, nomeadamente na preparação de candidaturas, através da divulgação das oportunidades de financiamento e da partilha de experiências, e na gestão de projetos, em particular dos processos de aquisição. Hoje, reconhece-se uma excelente articulação entre as divisões de informação e estatística, de programas e projetos e de empreendedorismo e transferência de tecnologia, assim como com os serviços financeiros e patrimoniais.

Continuarão a ser realizados trabalhos de integração das diferentes plataformas informáticas, nomeadamente o ERP Primavera, o *software* de gestão documental e a intranet, de modo a permitir fornecer aos investigadores responsáveis mais e melhor informação sobre a execução dos projetos. Anualmente, passarão a ser calculados os consumos gerais imputados às atividades das UI&D.

Iniciativa Estratégica 2.4: Desenvolvimento dos cursos de 3.º ciclo

Como referido no Diagnóstico Síntese, temos vindo a assistir a uma redução do número de doutoramentos, admitindo que o seu valor mais baixo possa ter sido atingido em 2020, já que em 2021 se verificou um ligeiro aumento, de 17 para 23. O contributo dos doutoramentos é de extrema relevância para a produção e difusão do conhecimento científico, assim como para garantir que o conhecimento produzido conduz à inovação socialmente relevante. O recentemente criado Colégio Doutoral tem como missão principal contribuir para a excelência e o reconhecimento da formação doutoral oferecida, de forma a garantir a sua qualidade, promoção da interdisciplinaridade e internacionalização, em articulação com as Unidades Orgânicas (UO) e as UI&D. A internacionalização dos cursos de 3.º ciclo da UAlg passará por um maior uso de acordos em cotutela com IES estrangeiras, mas também pelo uso dos protocolos criados com países de língua oficial portuguesa, para programas de doutoramento conjuntos, com o apoio da ciência LP- UNESCO cat.2 e da FCT para atribuição de bolsas.

A alteração do regime jurídico dos graus e diplomas (Decreto-Lei n.º 65/2018) veio estabelecer que a acreditação de ciclos de estudo conducente ao grau de doutor depende da

⁸ <https://pq-ue.ani.pt/h-europa/missoes/>

existência de ambientes próprios de investigação de elevada qualidade. Em conformidade, no 3.º ciclo de avaliação, que deverá ter início em 2023/24, 75% do corpo docente dos cursos de doutoramento deve estar integrado em unidades de investigação da instituição, suas subsidiárias ou polos nela integrados com a classificação mínima de Muito Bom na área científica correspondente. A reitoria acompanhará e apoiará as UO e as UI&D na busca das melhores soluções para garantirmos a oferta considerada adequada de cursos de 3.º ciclo.

Iniciativa Estratégica 2.5: Interação da investigação com o meio empresarial

Através da divisão de empreendedorismo e transferência de conhecimento (CRIA) continuará a ser promovida a transformação de ideias em oportunidades de negócio e iniciativas empresariais, fomentando a constituição de empresas inovadoras alicerçadas em conhecimento criado. Ao espaço de incubação no *Campus* de Gambelas (UAlg TEC START), que se encontra em renovação, e onde todas as áreas têm oportunidade de prototipar, experimentar e empreender, alavancando o conhecimento e o empreendedorismo, juntou-se, no início de 2022, uma aceleradora de empresas na área das TICE (UAlg TEC CAMPUS), instalada num edifício que resulta da adaptação do complexo pedagógico do *Campus* da Penha, que possibilitará a instalação física de 15 a 20 empresas, numa área aproximada de 4.500 m².

A interação da investigação com o meio empresarial também beneficiará da participação da universidade, através de UI&D, em dois laboratórios colaborativos (CoLAB) criados em 2021: o S2AQUA (Laboratório Colaborativo de Aquacultura Sustentável e Inteligente), com a presença do CIMA – Centro de Investigação Marinha e Ambiental e do CCMAR – Centro de Ciências do Mar; e o KIPT (Laboratório Colaborativo para o Conhecimento e Inovação em Turismo), com a presença do CiTUR – Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo. Um novo Laboratório Colaborativo proposto pelo Algarve Biomedical Center: Soluções Integradas para o Envelhecimento e Rejuvenescimento, no qual a UAlg participa, encontra-se atualmente em avaliação.

Por sua vez, o GreenCoLab, que promove desde 2018 o crescimento económico e a inovação da biotecnologia marinha, tem a sede e um laboratório no *Campus* de Gambelas, ocorrendo a interação com a universidade através de docentes integrados no CCMAR. Os CoLAB são estruturas que têm como objetivo principal criar emprego qualificado e emprego científico, através da definição e implementação de agendas de investigação e de inovação, num ambiente empresarial. A UAlg estudará por isso a possibilidade do desenvolvimento de outros CoLAB, nomeadamente na área do património.

Indicadores de desempenho

- Pessoal docente em Unidades de I&D
- Estudantes de doutoramento
- Candidaturas a projetos: e seus resultados

- Número de projetos com financiamento do sistema científico nacional
- Número de projetos com financiamento fora do sistema científico nacional
- Receitas de I&D
- Número de publicações por doutorado ETI nas bases de dados de referência
- Número médio de citações por publicação
- Documentos SAPIENTIA
- Empresas criadas

5.3. COMUNIDADE

A Universidade do Algarve deve continuar a aprofundar o trabalho que tem vindo a desenvolver no âmbito das relações com a Comunidade e que decorrem da sua responsabilidade social e comprometimento com o desenvolvimento sustentável. O seu contributo para os objetivos e metas estabelecidos na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU deve ser monitorizado e melhorado de forma contínua de forma cada vez mais eficiente e eficaz, aumentando o impacto da UAlg na Comunidade interna (Comunidade Académica) e na Comunidade externa (a nível local, regional, nacional e global).

Objetivo Estratégico 3: Aumentar o impacto da UAlg na comunidade

Unidade: 10³ €

	Valor Médio 2010-13 (1)	Valor Médio 2014-17 (1)	Valor Médio 2018-21 (1)	Valor Médio 2022-25 (2)
Despesa executada	54.760 €	51.143 €	56.609 €	60.000 €

Fonte: (1) Relatórios de Gestão; (2) Meta

Iniciativa Estratégica 3.1: Compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas

A Agenda 2030 visa promover a paz, a justiça e instituições responsáveis, abordando as várias dimensões do desenvolvimento sustentável: ambiental; social; e económico. Tem por finalidade criar um novo modelo global para acabar com a pobreza, promover a prosperidade

e o bem-estar, protegendo o ambiente e combatendo as alterações climáticas. Em 2020, a universidade submeteu-se à avaliação do seu impacto nos ODS, participando na 2.ª edição do *Impact Rankings* promovido pela Times Higher Education, que avalia as universidades pela forma como contribuem para a sociedade, a partir de três dimensões: a investigação, que produz conhecimento para ajudar a resolver os problemas do mundo; a gestão, que deve gerir bem os recursos; e a ação direta, ou seja, a forma como a universidade atua na sociedade. As métricas da avaliação utilizadas pelo *ranking* constituem um guia de ação que potencia os impactos das universidades. Na última edição, de 2021, a Universidade do Algarve alcançou a posição 101-200, entre 1.115 IES de 94 países, que cumpriram os requisitos de inclusão, tendo obtido os seus melhores resultados no ODS 10 – Reduzir as desigualdades, no ODS 15 – Proteger a vida terrestre e no ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes.

Os resultados obtidos neste ranking resultam do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido no âmbito dos diversos ODS, para a sustentabilidade dos ecossistemas naturais e sociais e no combate às alterações climáticas.

Iniciativa Estratégica 3.2: Cooperação com a comunidade

A cooperação com a comunidade envolve a ligação com o meio empresarial, em parte através da coprodução e transferência de conhecimento (ver iniciativa estratégica 2.5), mas também com associações sindicais e autarquias da região, associações de desenvolvimento local, associações ambientalistas, associações juvenis e associações culturais. Todas estas entidades, o meio empresarial também através de associações, estão representadas no Conselho Económico Social, órgão de consulta, consagrado nos Estatutos da Universidade do Algarve, que visa a promoção das relações com a sua envolvente regional no âmbito social e económico, mas que não tem reunido nos últimos 10 anos, o que irá ser revertido em 2022.

O Conselho Consultivo para a Oferta Formativa da UAlg será alargado, para integrar todas as entidades parceiras do projeto UAlg+Skills4All, em resultado da candidatura aos Programas Impulso Jovens STEAM e Impulso Adultos, no âmbito do PRR. Este Conselho passará também a ter como atribuições cooperar na organização e implementação da nova oferta formativa a disponibilizar no âmbito destes programas e monitorizar a sua execução, bem como os respetivos processos de melhoria contínua do ambiente de ensino e aprendizagem.

Neste âmbito, pretende-se consolidar também a atividade do Colégio Doutoral, criado em 2021, na consolidação de ligações fortes com o ecossistema regional e internacional, potenciando a qualidade na formação dos doutorandos.

A extensão cultural será assegurada não só pela Unidade Funcional Biblioteca, membro da BIBAL – Rede de Bibliotecas do Algarve, mas também por iniciativas desenvolvidas por cada UO. Ao nível da atividade cívica, a universidade participa na construção de uma cidadania

ativa através de diversas ações de voluntariado promovidas pelo Grupo de Voluntariado UAlg V+.

Iniciativa Estratégica 3.3: Formação ao Longo da Vida

O Centro de Formação e Atualização Permanente (CeFAP) tem vindo a assumir a responsabilidade da dinamização da formação ao longo da vida, embora com pouca expressão, indo pouco mais além do que a formação na área das línguas. A aprovação e contratualização da candidatura ao Programa Impulso Adultos, no âmbito do PRR, proporcionará meios para dinamizar a formação ao longo da vida, em parceria com entidades empregadoras, com particular incidência nas áreas do digital e da saúde e bem-estar. Para além da oferta de pós-graduações e de cursos livres, será criado um programa de micro-credenciais (UAlg+Skills4Life).

Através do CeFAP, a Universidade irá assumir um papel cada vez mais ativo na formação ao longo da vida de profissionais ativos e na reconversão profissional de adultos, através da disponibilização de um plano anual de formação para este fim, articulado com as principais entidades empregadoras a nível local, regional e nacional, que responda da melhor forma às necessidades de capacitação do país. Com este objetivo serão disponibilizados percursos formativos flexíveis em todas as áreas do conhecimento da Universidade, constituídos por micro-credenciais (unidades de formação de curta duração conferentes de créditos ECTS). Uma parte substancial destas micro-credenciais poderão ser creditadas em formações de maior duração, nomeadamente em cursos de formação inicial e de pós-graduação permitindo que as pessoas planeiem e concretizem o seu percurso formativo, adequando-o da melhor forma às suas necessidades e às do mercado de trabalho.

A Universidade irá também apoiar o ensino básico, secundário e profissional na promoção da integração curricular das TIC, contribuindo para o desenvolvimento de competências digitais na educação (tecnologias, recursos didáticos e formação de professores).

Será fomentada a formação e capacitação de pessoas para os desafios atuais e emergentes, nomeadamente para resposta às alterações climáticas através de uma melhor e maior contribuição para o Pacto Ecológico Europeu⁹.

Iniciativa Estratégica 3.4: Relação com a comunidade *Alumni*

A relação com a comunidade *Alumni* passa pela manutenção do Prémio Carreira *Alumni* e do Programa Mentoria *Alumni*. No primeiro caso, trata-se de homenagear e distinguir percursos

⁹ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_pt

profissionais, de antigos estudantes da UAlg, com impacto no desenvolvimento da sociedade e no reconhecimento da qualidade de ensino da Universidade. No segundo caso, de possibilitar aos atuais estudantes o contacto, e aconselhamento, com diplomados na mesma área de formação.

A relação com os *Alumni* é muitas vezes determinada pela ligação estabelecida quando os mesmos se encontram ainda na condição de estudantes, nomeadamente, através de organização de atividades para promover a empregabilidade.

A comunidade *Alumni* passará a ser desafiada para contribuir para projetos específicos, através de campanhas de *crowdfunding*, algo que não foi possível concretizar até agora.

Iniciativa Estratégica 3.5: Avaliação do grau de satisfação da comunidade (externa)

O Gabinete de Avaliação e Qualidade, com o apoio de professores especializados nas áreas de recolha e tratamento de dados e de avaliação da satisfação, terá como missão a produção do documento metodológico que será adotado na avaliação anual periódica do grau de satisfação da comunidade (externa) em relação à Instituição, assumindo igualmente a responsabilidade de recolha e tratamento de dados.

Progressivamente, a todas as iniciativas abertas a públicos externos com registo de inscrição *online* deverá ser aplicado um inquérito *online* de satisfação, cujos resultados integrarão a avaliação anual do grau de satisfação da comunidade (externa).

Indicadores de desempenho

- Número de patentes, de modelos de utilidade e de registos e depósitos de *Software*
- Número de tecnologias com potencial de comercialização identificadas
- Transferência de tecnologia e reforço da Relação Universidade/Empresa
- Dinamização de parcerias nacionais e internacionais
- Receitas da prestação de serviços e da transferência de tecnologia
- Promoção do Empreendedorismo
- Promoção e disseminação dos mecanismos de Propriedade Intelectual
- Participantes em atividades de extensão
- Número de voluntários ativos no UAlg V+
- Cursos não conferentes de grau (número de cursos e número de inscritos)

5.4. GOVERNANÇA

A Universidade do Algarve continuará a analisar o seu modo de funcionamento e proceder à melhoria contínua das atividades que desenvolve, melhorando a organização das suas

estruturas e simplificando processos e procedimentos administrativos, com vista a otimizar recursos e evitar situações de sobrecarga de pessoas.

A estratégia de descarbonização e de promoção da economia circular para a redução do impacto ambiental da Universidade será aprofundada, fomentando-se ao nível dos seus *Campi* medidas concertadas para preservação da água, do ambiente e da biodiversidade, para disponibilizar alimentos saudáveis a preços acessíveis, para melhorar a eficiência energética dos edifícios e para a redução de resíduos.

O investimento no desenvolvimento, atualização e integração dos sistemas de informação existentes, bem como na manutenção e consolidação dos existentes, é também decisivo na eficiência e eficácia das atividades de suporte ao funcionamento da Universidade.

Será mantido o foco na valorização das pessoas e dos seus contributos para o desenvolvimento institucional, pelo que todos os membros da comunidade académica continuarão a ser consultados sobre o funcionamento da Universidade. Serão também consultados os interessados externos, para melhor compreendermos o impacto das atividades da Universidade do Algarve e os principais aspetos em que deveremos centrar a nossa atenção para a melhoria contínua do desempenho da instituição.

Objetivo Estratégico 4: Melhorar o clima organizacional e a satisfação pessoal dos trabalhadores da UAlg

Escala: 1 a 7

	2018	2020	2022	2024
Clima de segurança física	3,6	4,1	4,3	4,5
Clima de segurança psicológica	3,2	3,6	4,0	4,5
Perceção de suporte organizacional	3,8	3,8	4,0	4,2
Empenho organizacional afetivo	4,0	4,5	4,9	5,2
Comportamentos de cidadania organizacional	4,6	4,6	4,8	5,0
Satisfação profissional	4,4	4,5	4,7	5,0
Perceção de desempenho	4,7	5,1	5,3	5,5

Fonte: 2018 e 2020, Inquérito ao Clima Organizacional e Satisfação Pessoal; 2022 e 2024 Metas

Iniciativa Estratégica 4.1: Instalações e equipamentos

A candidatura apresentada aos Programas Impulso Jovens STEAM e Impulso Adultos, tinha por finalidade possibilitar a construção de um edifício digital, contíguo ao atual complexo

pedagógico do *Campus* de Gambelas, permitindo: (1) tornar mais sustentável e eficiente o uso, num único local, de laboratórios de ensino e aprendizagem com componentes digitais, de utilização partilhada; (2) agregar os recursos humanos de apoio tecnológico, otimizando o suporte à utilização dos recursos digitais e evitando falhas, dando suporte também à investigação e à parte multimédia; (3) reunir todos os recursos humanos que utilizam recursos tecnológicos digitais, criando sinergias e melhorando substancialmente a produção científica da instituição; (4) concentrar no mesmo espaço do ensino "digital" os laboratórios de investigação sobre o mesmo tópico "digital".

A libertação dos espaços do Edifício 1 utilizados por laboratórios de investigação e pelas UI&D de base tecnológica, pelo Departamento de Engenharia Elétrica e Informática da Faculdade de Ciências e Tecnologia e pelos Serviços de Informática, que transitarão para o edifício digital, possibilitará que a Escola Superior de Saúde (ESS), atualmente repartida por cinco blocos de espaços, passe a ficar concentrada num só edifício (Edifício 1).

Por sua vez, a reorganização da ESS irá permitir que o curso de Artes Visuais da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais (FCHS), atualmente a funcionar no *Campus* da Penha, passe a ser lecionado nos espaços libertados pela ESS, junto das instalações da FCHS e do Centro de Investigação em Artes e Comunicação, no *Campus* de Gambelas.

Não obstante o resultado da candidatura aos Programas Impulso Jovens STEAM e Impulso Adultos não permitir a construção do edifício digital, serão desenvolvidos esforços para encontrar outras fontes de financiamento para a sua concretização e consequente reorganização dos espaços.

O reequipamento laboratorial de áreas de ensino será uma prioridade, sendo concretizado através de verbas dos Programas Impulso Jovens STEAM e Impulso Adultos e de outras oportunidades que possam surgir, nomeadamente o PO Regional. O financiamento dos Programas Impulso permitirá a reconversão de uma área no *Campus* da Penha para acolhimento do UAlg TEC D-FABLAB ESEC e a ampliação dos laboratórios de informática do *Campus* de Portimão.

Relativamente ao *Campus* de Portimão serão desenvolvidos esforços para obtenção de financiamento para novas instalações que garantam uma maior funcionalidade e o aumento do número de estudantes.

O PRR, através do Programa Alojamento Estudantil a custos acessíveis (C2 Habitação - RE-C02-i06), poderá permitir a expansão em mais de 60% da capacidade de alojamento para estudantes, atualmente em 550 camas, através da construção de novas residências, em Portimão, no *Campus* da Penha e no *Campus* de Gambelas, e da transformação em residência do edifício que ainda alberga a Polícia Judiciária em Faro, situado na Vila-a-Dentro, e que passou para a propriedade da universidade. Na transformação será equacionada a criação de espaços que poderão ser utilizados para realização de atividades de aplicação na área da Gestão Hoteleira.

Durante o mandato deverá ser concluída a substituição das telhas de fibrocimento ainda existentes no *Campus* de Gambelas.

Iniciativa Estratégica 4.2: Organização interna e funcionamento

Na sequência da alteração estatutária, recentemente homologada por parte da tutela¹⁰, irá proceder-se à revisão do regulamento da unidade funcional Biblioteca, por iniciativa da mesma. O regulamento orgânico dos serviços e outras unidades funcionais também deverá ser alvo de revisão, sobretudo no que concerne à atualização das competências, uma vez que as estruturas, genericamente, respondem às necessidades da instituição.

Como já foi referido, o Conselho Económico Social será reativado, devendo ser aprofundado o funcionamento do Senado, quer ao nível do Plenário, quer ao nível das secções científica e pedagógica.

Iniciativa Estratégica 4.3: Sistemas e processos

O SIGQUAlg tem vindo a assumir-se como um elemento estruturante do funcionamento da instituição, traduzindo-se em elevados benefícios para todos. Assim, será dada continuidade à política de melhoria contínua, começando a ter no horizonte o processo de renovação da acreditação, que deverá ocorrer em 2023. Ainda antes deverá ocorrer a submissão do guião de autoavaliação para a renovação da acreditação institucional.

A integração da informação e a sua automatização, que tem vindo a ser realizada através do desenvolvimento do sistema de informação, será a área com maiores desenvolvimentos. As funcionalidades e os conteúdos da intranet irão continuar a aumentar, nomeadamente os relacionados com a execução de projetos.

Devido à pandemia da COVID-19 foi adiada a entrada em produção do sistema de controlo da assiduidade, o que deverá vir a acontecer já em 2022.

Serão implementados procedimentos de monitorização e de prestação de contas das medidas em vigor no âmbito da estratégia de redução do impacto ambiental da Universidade, nomeadamente, no que respeita aos consumos de água e energia, mas também no que concerne à utilização de energia de fontes renováveis e à produção de resíduos.

Até 2023 será implementada a Contabilidade Analítica, instrumento fundamental para o apoio à tomada de decisão, em particular no que tange à afetação de recursos.

¹⁰ Despacho Normativo n.º 28/2021, do Gabinete do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, publicado no Diário da República – 2.ª série, de 27 de dezembro.

Iniciativa Estratégica 4.4: Desenvolvimento de carreiras e quadro de dirigentes

A esmagadora maioria do pessoal não docente pertence às carreiras gerais da função pública: Técnico Superior (TS); Assistente Técnico (AT); e Assistente Operacional (AO). De acordo com o Balanço Social, em 2017, a universidade tinha 308 trabalhadores nas carreiras gerais (TS: 114 – 37%; AT: 122 – 40%; AO: 72 – 23%). Em resultado da regularização de trabalhadores precários através do PREVAP, de procedimentos de mobilidades intercarreiras e de aposentações, em 2020, os TS passaram a ser a carreira geral predominante representando 48% (147 dos 306 trabalhadores pertencentes às carreiras gerais), seguindo-se os AT (107 – 35%) e os AO (52 – 17%). Até 2025, o número total de trabalhadores pertencentes às carreiras gerais permanecerá estável, admitindo-se não ser necessário um aumento da percentagem de TS.

O pessoal de informática constitui a única carreira especial entre os trabalhadores não docentes, tendo passado de 32 em 2017, para 35 em 2020. Anualmente, serão abertos 2 a 3 concursos internos para subidas de nível ou de grau.

Ao nível do corpo dirigente, entre 2017 e 2020, o número de dirigentes intermédios passou de 19 para 21, número que deverá ser mantido até 2025. Será, no entanto, mantida uma análise atenta às necessidades dos serviços bem como ao perfil e características dos seus dirigentes, tendo presente a necessidade permanente de valorização de ambos.

Relativamente ao pessoal docente será prosseguido o plano de desenvolvimento de carreiras, iniciado em 2019, que tem programado a autorização para abertura de 79 concursos para posições não iniciais, sem incluir a substituição de aposentações, de modo a se atingir o mínimo de 50% de docentes de carreira docente universitária na categoria de professores associados e catedráticos, conforme definido no Estatuto da Carreira Docente Universitária, e de 35% de docentes de carreira docente politécnica na categoria de professores coordenadores e coordenadores principais, de modo a não aumentar a diferença entre os dois subsistemas.

Em 2020, na sequência da aplicação do PREVPAP, três investigadores passaram a ter contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado. Contudo, e considerando que o MCTES pretende alterar os estatutos de carreira até ao final da presente legislatura, entende-se que as decisões sobre esta matéria só deverão ocorrer após a concretização dessa revisão, por forma a delinear-se uma estratégia de evolução na carreira de investigador, de acordo com disposições legais atualizadas.

Iniciativa Estratégica 4.5: Avaliação do grau de satisfação da comunidade académica

O Gabinete de Avaliação e Qualidade dará continuidade à aplicação bienal do inquérito ao Clima Organizacional e Satisfação Pessoal, iniciado em 2018, que visa conhecer as perceções dos profissionais da Universidade do Algarve a respeito de variáveis associadas ao clima de segurança, às atitudes face ao trabalho e à instituição e à perceção do seu desempenho enquanto colaborador(a). Para além disso, todos os serviços deverão passar a realizar anualmente inquéritos de satisfação aos seus públicos internos.

Indicadores de desempenho

- Grau de satisfação das partes interessadas, internas e externas
- Grau de participação dos agentes no SIGQUAlg
- Média de idades do pessoal docente, não docente e investigador
- Número de horas/ano de formação por pessoal não docente
- Número de horas/ano de formação por pessoal docente e investigadores
- Saldo anual de mobilidades de pessoal não docente
- Consumo anual de energia
- Valor anual do orçamento executado
- Gastos com pessoal, em %
- Número de estudantes por docente ETI

6. SÍNTESE: OBJETIVOS, INICIATIVAS ESTRATÉGICAS, INDICADORES

Ensino

Objetivo Estratégico

Aumentar o número de estudantes e a eficiência formativa, com reforço das áreas STEAM

Iniciativas Estratégicas

- Notoriedade da marca Universidade do Algarve junto dos públicos-alvo jovem
 - Captação de estudantes internacionais, com prioridade para a mobilidade de grau
 - Promoção da inovação pedagógica e de boas práticas, com mais componente digital
 - Apoio aos estudantes
 - Desenvolvimento da Oferta Formativa
-

Indicadores

Estudantes com ingresso através do CNA, total

- Taxa de colocação das vagas do CNA – 1.ª fase
 - Estudantes com ingresso em cursos de formação inicial através de outros regimes
 - Estudantes inscritos 1ª vez
 - Estudantes inscritos
 - Diplomados
 - Taxa de diplomados em n anos (com n=nº de anos do plano curricular)
 - Taxa de abandono
 - Taxa de diplomados que obteve emprego até um ano após a conclusão do curso
 - Grau de adequação da atividade profissional (escala 1 a 5)
-

Investigação & Transferência

Objetivo Estratégico

Aumentar a atividade de Investigação & Transferência

Iniciativas Estratégicas

- Desenvolvimento de condições para atrair mais docentes para as UI&D na UAlg – centros ou polos integrados
 - Reconhecimento e valorização dos resultados da investigação
 - Suporte às atividades de investigação
 - Desenvolvimento dos cursos de 3.º ciclo
 - Interação da investigação com o meio empresarial
-

Indicadores

- Pessoal docente em Unidades de I&D
 - Estudantes de doutoramento
 - Candidaturas a projetos: e seus resultados
 - Número de projetos com financiamento do sistema científico nacional
 - Número de projetos com financiamento fora do sistema científico nacional
 - Receitas de I&D
 - Número de publicações por doutorado ETI nas bases de dados de referência
 - Número médio de citações por publicação
 - Documentos SAPIENTIA
 - Empresas criadas
-

Comunidade

Objetivo Estratégico

Aumentar o impacto da UAlg na comunidade

Iniciativas Estratégicas

- Compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas
 - Cooperação com a comunidade
 - Formação ao Longo da Vida
 - Relação com a comunidade *Alumni*
 - Avaliação do grau de satisfação da comunidade (externa)
-

Indicadores

- Número de patentes, de modelos de utilidade e de registos e depósitos de *software*
 - Número de tecnologias com potencial de comercialização identificadas
 - Transferência de tecnologia e reforço da Relação Universidade/Empresa
 - Dinamização de parcerias nacionais e internacionais
 - Receitas da prestação de serviços e da transferência de tecnologia
 - Promoção do Empreendedorismo
 - Promoção e disseminação dos mecanismos de Propriedade Intelectual
 - Participantes em atividades de extensão
 - Número de voluntários ativos no UAlg V+
 - Cursos não conferentes de grau (número de cursos e número de inscritos)
-

Governança

Objetivo Estratégico

Melhorar o clima organizacional e a satisfação pessoal dos trabalhadores da UAlg

Iniciativas Estratégicas

- Instalações e equipamentos
 - Organização interna e funcionamento
 - Sistemas e processos
 - Desenvolvimento de carreiras e quadro de dirigentes
 - Avaliação do grau de satisfação da comunidade académica
-

Indicadores

- Grau de satisfação das partes interessadas, internas e externas
 - Grau de participação dos agentes no SIGQUAlg
 - Média de idades do pessoal docente, não docente e investigador
 - Número de horas/ano de formação por pessoal não docente
 - Número de horas/ano de formação por pessoal docente e investigadores
 - Saldo anual de mobilidades de pessoal não docente
 - Consumo anual de energia
 - Valor anual do orçamento executado
 - Gastos com pessoal, em %
 - Número de estudantes por docente ETI
-

