



Universidade de Coimbra

COIMBRA CIDADE DA SAÚDE

Análise SWOT
e linhas de desenvolvimento
estratégico



Introdução

A crise económica que se desenvolveu a partir de 2007 à escala mundial, veio afetar Portugal de um modo particularmente duro. Uma das consequências visíveis foi o desinvestimento público no ensino superior que tem obrigado as instituições, para sobreviverem, a uma lógica de ação guiada pela necessidade de aumentar as receitas próprias. A Universidade de Coimbra (UC), nos últimos anos, é um exemplo paradigmático desta visão que, se pode contribuir para sobrevivência de curto prazo da universidade, requer para o futuro o reforço de uma estratégia bem definida alicerçada nos seus pontos fortes.

É imperioso promover cada vez mais uma abordagem estratégica para a UC, que indique o caminho a seguir no futuro, os recursos necessários a alocar, as áreas e os instrumentos a desenvolver tendo como objetivo reganhar protagonismo à luz das novas condições do presente.

Os pressupostos da nossa reflexão são simples constatações:

- Nenhuma universidade consegue ser excelente em todas as áreas do saber, pelo que é preciso **fazer escolhas** das áreas que possam ser agregadoras de uma estratégia multidisciplinar, de forma a fazer mais e melhor, em sinergia com atores externos à UC, potenciando o seu reconhecimento como instituição de qualidade na investigação, no ensino e na valorização do conhecimento;
- A UC não existe isolada; está integrada numa Cidade e numa Região concretas;
- As escolhas que temos que fazer estão assim condicionadas pela existência de outros atores com competências e interesses que podem (devem) ser partilhados com os da UC, numa lógica de o todo ser maior do que a soma das suas partes.

A comissão de Estratégia e Comunicação do Conselho Geral considera que a área abrangente das **Ciências da Saúde**, que engloba as Ciências da Vida, e que integra conhecimentos das Ciências Exatas, da Engenharia e das Ciências Sociais e Humanas. As **Ciências da Saúde** é assim uma área, multidisciplinar, interdisciplinar e agregadora que, a par de outras, a UC deve promover e reforçar a aposta estratégica.

Neste documento será utilizada a denominação simplificada de **Ciências da Saúde** para uma área que é abrangente e interdisciplinar. Incluímos uma contextualização da área das Ciências da Saúde na Região de Coimbra e na organização e posicionamento da Universidade de Coimbra. Apresenta-se depois a análise

Contexto Regional

se SWOT que permitirá propor ações concretas a curto e médio prazo de desenvolvimento estratégico, quer a nível da UC, quer a nível da Região Centro, de modo a promover o desenvolvimento e projeção da UC a nível nacional e internacional e contribuir para o desafio de tornar **Coimbra, Cidade da Saúde**.

Será fulcral potenciar o que já existe tomando medidas que assegurem uma eficaz coordenação, fazer contratações estratégicas, que é necessário identificar, e nos possibilitem trazer mais-valias diferenciadoras com imediata repercussão na angariação de fundos, fazendo planeamento estruturado de grandes projetos, ensaios clínicos, etc.

CIÊNCIAS DA SAÚDE EM CONTEXTO DA REGIÃO

Ao longo dos anos têm vindo a ser produzidos estudos sobre a Região Centro para a definição de uma estratégia de investigação e inovação para uma especialização inteligente (RIS3¹). Subjacente está o “princípio de que a concentração de recursos do conhecimento e a sua ligação a um número limitado de atividades económicas prioritárias permitirá aos países e às regiões serem, e manterem-se, competitivas na economia global.” São definidas as áreas prioritárias para a atribuição de fundos comunitários para a investigação e para a inovação. Para a Região Centro, a **Saúde e o Bem-Estar** aparece como um domínio diferenciador. Os outros domínios são a Agricultura, a Floresta, o Mar, o Turismo, as TICs, os Materiais e a Biotecnologia. Uma razão para esta centralidade da saúde para a Região Centro, reside

na qualidade e dimensão dos recursos existentes (densa rede de instituições de saúde, escolas de formação superior em saúde de elevada qualidade, existência de polos de excelência clínica, existência de Unidades de Investigação e Desenvolvimento com projeção internacional, de espaços de incubação de empresas de base tecnológica, existência de empresas regionais com dinâmicas internas de I&D ou em associação com outras entidades regionais), tornando Coimbra numa cidade com um elevado potencial de desenvolvimento e afirmação na área da saúde. Os documentos propõem a interligação entre áreas prioritárias em torno de quatro **Plataformas de Inovação**, sendo uma delas a das Tecnologias para Qualidade de Vida, que se desdobra em seis linhas de ação: a) Desenvolvimento de ações e sistemas inovadores de prevenção em saúde; b) Desenvolvimento de ações e sistemas inovadores que facilitem o diagnóstico precoce em saúde; c) Desenvolvimento de novos tratamentos e terapias (e.g. celular, genética, biológica, farmacológica, regenerativa, entre outras); d) Desenvolvimento de ações e sistemas inovadores que promovam o envelhecimento ativo e saudável, indutores de uma vida autónoma (*independent living*), que cruzem as diferentes redes de cuidado (cuidados de saúde e apoio social); e) Adoção de plataformas de promoção à interoperabilidade entre sistemas, potenciadoras de soluções centradas no cidadão; f) Promoção de ações que permitam reforçar a aposta no Turismo de Saúde e Bem-Estar².

¹ RIS3, Research and Innovation Strategies for a Smart Specialization.

² Caderno A, A RIS3 do Centro, Plataformas de Inovação e Linhas de Ação, 2017 (v2)

³ Caderno D, Análise do Alinhamento dos Projetos Candidatados ao Portugal 2020 com a RIS3, 2017

O alinhamento com a RIS3 do Centro tem sido usado na avaliação da admissibilidade e do mérito dos projetos com investimento na região que se candidatam ao Portugal 2020. Em particular, no sistema de apoio à investigação científica e tecnológica, envolvendo atividades de investigação fundamental e aplicada desenvolvidas por entidades não empresariais do ecossistema de inovação (e.g. universidades). Assim, o não alinhamento com a RIS3 implica que a candidatura não seja admitida, por se considerar que não cumpre as condições de admissibilidade aplicáveis³.

Em 1999, a Comissão de Coordenação da Região Centro (CCDRC), elaborou um estudo de planeamento estratégico, denominado **Coimbra, Cidade da Saúde**, que “estabeleceu as linhas de atuação essenciais para o desenvolvimento das atividades de uma cidade e de uma região que beneficiava da localização deste complexo científico, tecnológico e de prestação de serviços”. Este documento pretendeu: “analisar a valia de Coimbra como centro de investigação, de ensino e formação e de prestação de serviços; identificar os domínios de elevado potencial bem como as atuações críticas para a sua viabilização; identificar as atividades

económicas que deveriam ser privilegiadas criando uma “economia de saúde” e envolvendo iniciativas de agentes económicos em áreas produtivas e no desenvolvimento de serviços avançados; propor iniciativas que se julgavam mais adequadas para promover uma estratégia de identificação da imagem da cidade com as ciências e a economia da saúde, envolvendo numa parceria alargada os atores económicos, sociais e institucionais da região”. E terminava “estamos perante uma ideia de desenvolvimento que **tem suporte na opinião pública** e na interpretação de atores e agentes relevantes. Importa mobilizar interesses e possibilitar ações, sobretudo que o tema está consagrado **mas não pode ser simplesmente contemplado pelos agentes**”.

Mais recentemente, em 2016, num estudo publicado pela Fundação Calouste Gulbenkian, **Portugal no Centro**⁴, foram identificados como relevantes para a região os *protoclusters* das Indústrias e Serviços de Saúde e das Tecnologias da Informação e das Comunicações.

⁴ Portugal no Centro, Teresa Sá Marques, José Manuel Félix Ribeiro, Francisca Moura Helder Santos, Catarina Maia, Diogo Ribeiro, Paula Ribeiro, Alexandre Tavares, João Fermisson, Lúcio Cunha, Manuela Almeida, Rodrigo Sarmento de Beires, ed Fundação Calouste Gulbenkian, 2016

A Universidade de Coimbra (UC) e as Ciências da Saúde

A UC tem uma organização clássica dividindo-se em 10 unidades orgânicas de ensino e de investigação (8 Faculdades, o Instituto de Investigação Interdisciplinar-[IIIUC] e o Colégio das Artes) e 2 unidades orgânicas de investigação (ICNAS, TUJE). Tem associados inúmeros Unidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) de qualidade internacional que desenvolvem investigação ou contribuem para o conhecimento das ciências da saúde: o CNC, o iCBR (Medicina), hoje em dia, unidos em consórcio (CIBB), o CQC (Química), CISUC (Informática), CMUC (Matemática), CFisUC, (Física), CES (Centro de Estudos Sociais), CIAS (Antropologia), CINNEIC e IPCDHS (Psicologia), CEMMPRE (Eng. Mecânica e Materiais), ISR (Automação e Robótica). A UC é um ator fundamental no Instituto Pedro Nunes (IPN), uma incubadora e aceleradora de empresas, na sua esmagadora maioria *spin-offs* da UC. Igualmente, a UC está ligada ao Biocant, um parque de biociências onde se juntam empresas e unidades de investigação.

Mesmo ocupando diferentes posições na cadeia de inovação, todas estas organizações têm a capacidade de converter conhecimento em valor. O conhecimento e tecnologia produzidos na universidade apresentam usualmente um potencial elevado pelo seu grau de novidade e valor científico. No entanto, são percebidos por parte das empresas (principalmente pelas PME's), como de risco elevado se tivermos em conta o nível de maturidade tecnológica conseguido e as incertezas inerentes ao processo de conversão de conhecimento (ou tecnologia) em produto.

Alinhar com um objetivo estratégico comum as diferentes organizações do ecossistema UC (e.g. investigação fundamental com investigação apli-

cada e incubação), de modo a construir um fluxo lógico de valorização de conhecimento, terá seguramente um impacto maior, quando comparado com a soma dos resultados individuais.

A UC tem assim, direta e indiretamente, os recursos humanos e infraestruturais necessários para o desenvolvimento de atividade de I&D de excelência e sua valorização social e económica. No entanto, é necessário reformular e potenciar a interação desses recursos, hoje dispersos por várias estruturas e entidades e implementar, sem perda de capacidade de execução/concretização autónoma/independente, uma estratégia integradora de I&D na UC.

O Instituto de Investigação Interdisciplinar da Universidade de Coimbra (IIIUC) é uma unidade orgânica de ensino e investigação, que tem vindo a desempenhar um papel agregador relevante, mas limitado, no plano da formação pós-graduada. Redefinir o IIIUC como Instituto de Investigação e Inovação, alargando assim o seu âmbito de atuação, em articulação com as restantes unidades de ensino e investigação (Faculdades), pode ser o caminho a seguir para a concretização institucional da necessária política integrada de I&D da UC. Outras alternativas são possíveis, pelo que é urgente trabalhar para a redefinição de uma política integradora da investigação que é feita na UC e o modo de a concretizar.

Análise SWOT

Numa análise SWOT o ponto de partida é a identificação do sistema em análise. No nosso caso existem dois alvo óbvios: a Universidade e a Região. No caso da Região existem agentes relevantes para além da UC: Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra (CHUC), Câmara Municipal de Coimbra (CMC) e a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC), bem como organizações da sociedade civil. Os parques de ciência e tecnologia (IPN, Biocant, iParque) envolvem estes atores. Realizou-se pois uma análise SWOT para a região, centrada na área das Ciências da Saúde.

Forças

- Unidades I&D do universo UC que já contribuem ou podem contribuir para gerar novo conhecimento e desenvolver transversalidade na área das Ciências da Saúde, quer em termos de impacto científico (e.g. publicações, patentes, entre outros), quer em termos de financiamento nacional e internacional competitivo, massa crítica e interação com o exterior (sociedade civil, empresas);
- Existência de estruturas de investigação que permitem uma abordagem interdisciplinar, transversal, integrada e holística da investigação em saúde, desde os aspetos básicos até ao diagnóstico e tratamento;
- Diversos Cursos da UC (1º, 2º e 3º ciclo), e ainda na formação superior noutras escolas em Coimbra, abordam a temática transversal das Ciências da Saúde e podem contribuir para a temática;
- Reconhecimento internacional da Universidade de Coimbra em algumas temáticas das Ciências da Saúde;
- O Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra (CHUC) é a instituição hospitalar com maior número de Centros de Referência (18 áreas clínicas), alguns deles únicos a nível nacional; está reconhecido em 10 European Reference Networks;
- A cidade de Coimbra é considerada uma referência na prestação de cuidados de saúde, possuidora de uma rede de instituições com impacto nacional e, em algumas áreas, internacional;
- Coimbra e Região Centro reconhecidos como Região Europeia de Referência para o Envelhecimento Ativo e Saudável;
- Coimbra apresenta qualidade de recursos humanos, boa qualidade de vida, forte procura turística, capacidade de realização de eventos;
- Espaços de incubação de empresas de base tecnológica (IPN, Biocant);
- Existência Empresas de prestação de serviços, da Indústria Farmacêutica e/ou com I&D, na área de Ciências da Saúde, sediadas na Região (Bluepharma, Critical, Crioestaminal, HeartGenetics, Coimbra Genomics, etc).

Análise SWOT

Fraquezas

- Insuficiente interação entre as unidades de ensino e investigação (UC);
- Estratégia de investigação integradora limitada (UC); insuficiência da definição de áreas estratégicas de investigação, com enfoque multidisciplinar à luz das tendências atuais das áreas de *big data* e digital, que reflitam a excelência instalada e as oportunidades (ver Plano Estratégico UC 2015-2019, que é omissivo na identificação de áreas estratégicas específicas);
- Inexistência de estrutura vocacionada para desenvolver a afirmação da UC através da investigação. A Divisão de Apoio e Promoção da Investigação (DAPI) é um serviço da Reitoria da UC, apesar de ser extremamente eficiente na sua atuação nos aspetos de contratualização administrativa-financeira, não tem tido um papel ativo na procura de oportunidades, nem na elaboração de candidaturas ou no desenvolvimento técnico das propostas;
- Inexistência de espaço físico comum interdisciplinar de investigação (UC);
- Baixa atratividade de alunos (UC);
- Existência de diversos fatores internos e externos a impactar negativamente na atratividade de docentes e investigadores para a UC;
- Corpo docente/investigador envelhecido (UC);
- Formação compartimentada e não adaptada ao mundo digital (UC);
- Baixa percentagem de alunos em atividades de investigação (UC);
- Insuficiente interação e articulação entre a clínica e outras áreas científicas, não capitalizando todo o potencial existente nos CHUC (falta de apoio e incentivo a projetos transdisciplinares) e noutras unidades de saúde;
- Pouca colaboração com estruturas de apoio à realização de ensaios clínicos, em que as receitas poderiam ser reinvestidas em atividades de investigação;
- Fraca articulação entre os diversos agentes/atores na área da saúde na região de Coimbra: UC, CMC, CHUC, outras Escolas da Saúde, etc);
- Evolução demográfica da região penalizadora;
- Dificuldade na retenção de recursos humanos (Região);
- Inexistência de uma estratégia conjunta das estruturas para aceder a financiamento (Região);
- Fraca articulação dos parques tecnológicos centrados em atividades que consolidem o *cluster* da saúde (espaços de acolhimento das iniciativas empresariais);
- Insuficiente visibilidade e abertura à sociedade, provocando um afastamento dos cidadãos e doentes de iniciativas ligadas à investigação, nomeadamente clínica, desenvolvimento e inovação;
- Insuficiente ligação ao tecido empresarial.

Oportunidades

- A UC, juntamente com o CHUC e o IPN está integrada no EIT Health (Knowledge and Innovation Communities – KIC);
- Consolidação do Centro Académico Clínico de Coimbra CHUC-UC (criado em 2016);
- A UC e o CHUC são membros da M8 Alliance desde 2015;
- Financiamento nacional e europeu para a área da saúde (e.g. Share, Teaming, Widening, ERA CHAIR, Ageing, EIT Health, P2020, H2020);
- Aposta estratégica na área das TICs como catalisador da área da saúde;
- Procura crescente de atos médicos;
- Forte alinhamento com a Estratégia de Especialização Inteligente (RIS3), que condiciona a aplicação de fundos europeus na Região Centro;
- Devido à confiança, que ainda existe, da população em algumas atividades na área da saúde desenvolvidas em Coimbra, esta continua a ser reconhecida e referenciada por muitos como “Cidade da Saúde”; existe pois um crédito que deve ser capitalizado.

Ameaças

- Valências de ensino superior competitivas e complementares noutras entidades de Ensino Superior [Porto, Lisboa, Aveiro, Braga, Covilhã];
- Valências hospitalares competitivas noutros Centros Hospitalares [Porto, Lisboa, Aveiro, Leiria, Braga, Covilhã];
- Concorrência de outras regiões nacionais e internacionais na captação de investimento;
- Crise económica;
- Legislação limitadora (por exemplo: RJIES, Lei do Financiamento).

Ações de desenvolvimento estratégico

Feita a análise importa avançar com algumas conclusões genéricas que possam ser incluídas no Plano Estratégico da UC numa ótica de médio prazo e propor ações concretas que permitam desde já caminhar no sentido de se atingir o objetivo de tornar Coimbra, a Cidade da Saúde de Portugal. Defrontámo-nos com a dificuldade de separar o que se prende apenas com a UC daquilo que envolve outros atores da Região, o que releva a criticidade do envolvimento de todos os agentes e *stakeholders* relevantes para a Região.

Sem prejuízo de a muito curto prazo se proporem outras novas áreas estratégicas de investigação atento, nomeadamente, o foco no Desenvolvimento Sustentável (ref UN Goals) propõe-se estabelecer desde já a **área da Saúde** como uma **Área Estratégica de Investigação na UC**.

Consequentemente, identificam-se as seguintes ações imediatas e de médio prazo.

No que à UC diz respeito:

No imediato:

- Repensar o **papel do IIIUC** e estudar as consequências organizacionais da sua eventual reestruturação.
- **Reorganizar os saberes** e estudar as consequências organizacionais de uma eventual reestruturação. Será muito importante definir áreas focais no âmbito das Ciências da Saúde, alteráveis em função da evolução, onde Coimbra possa ser altamente diferenciadora (por exemplo: doenças metabólicas, doenças neurodegenerativas, visão, medicina da reprodução, transplantação, envelhecimento, terapias celulares, tecnologias nas Ciências da Saúde, etc).
- Promover iniciativas, projetos de investigação e de formação pós-graduada interdisciplinares que

Análise SWOT

envolvam áreas das ciências básicas pré-clínicas, translacionais, tecnológicas e ciências sociais entre outras.

- Repensar e reforçar o papel do IIIUC, criando uma **Estrutura de Coordenação** para as atividades relativas à Área das Ciências da Saúde, estabelecendo e mantendo um plano estratégico de ação que sirva de orientação para a atuação da **Subdivisão das Áreas**.

- Promover e dinamizar a criação de um **Laboratório Colaborativo (CoLab)** na área da Saúde tendo a UC, através do IIIUC, um papel ativo no recrutamento de parceiros (CHUC, Indústria Farmacêutica, Empresas de Robótica e Informática, etc). A nomeação de um elemento agregador para a sua liderança deverá ser prioritária.

- Promover o reconhecimento nacional e internacional da imagem e marca da Universidade de Coimbra através de um forte, dinâmico, ativo **Gabinete de Comunicação e Imagem da Universidade de Coimbra**, alinhado com a definição de políticas e estratégias da UC, a nível interno e externo.

- Criar uma **Divisão de Desenvolvimento de Áreas Estratégicas de Investigação**, estruturada com tantas subdivisões quantas as áreas estratégicas de investigação que forem definidas, cada uma com uma estrutura profissionalizada, ágil, facilitadora e transversal a toda a Universidade de Coimbra. No caso da **Área Estratégica das Ciências da Saúde**, dotada de um gestor com competências demonstradas para atuar na área da Saúde a nível nacional e internacional nas seguintes vertentes:

- "Lobbying";
- Criação de Parcerias Estratégicas;
- Gestão Integrada de Candidaturas;
- Promoção.

O Gestor deverá ainda desenvolver a sua atividade dinamizando a interação com os Centros de Investigação mapeados para a área estratégica da Saúde, bem como as unidades orgânicas relevantes.

No médio prazo:

- Discutir as **alterações ao RJIES e aos estatutos da UC** necessárias para transformar a UC numa organização participada e competente.

- Para além do CHUC, trazer outras entidades do ecossistema da saúde da região, para a discussão, de forma a garantir maior investimento na região como forma de contornar a tendência atual de criar estruturas concorrente nos outros polos urbanos da região, deixando-os criar dependência diretas do Porto ou de Lisboa.

No plano da Região:

- Avaliar e promover o compromisso com o desenvolvimento dos projetos iniciados (e.g., ageing@Coimbra, Teaming, ERA CHAIR, etc).

- Fortalecer o nosso envolvimento no M8 Alliance.

- Propor a criação de um **Estrutura de Missão** para a área da Saúde, envolvendo a UC, CHUC, CMC e CCDRC, e com um *Steering Committee* que integre representantes dos *stakeholders* envolvidos, tendo como objetivo discutir a construção e consolidação do projeto "Coimbra, Cidade da Saúde" bem como a preparação de um **Memorando de Entendimento**.



Membros Conselho Geral 2017-2018





Ficha Técnica

ELABORAÇÃO DO DOCUMENTO

COMISSÃO DE ESTRATÉGIA E COMUNICAÇÃO I
CONSELHO GERAL DA UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Rui Ivo - Coordenador

Carlos Gonçalves
Cláudia Cavadas
Cristina Pinto
Ernesto Costa
Esmeralda Dourado
João Caraça
Joaquim Murta
José Luís Cacho
Luís Simões da Silva
Rafael Duarte
Renato Pires