

2023
USC
2027

PLANO
ESTRATÉGICO
UNIVERSIDADE
de COIMBRA

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

2023
USC
2027

PLANO
ESTRATÉGICO
UNIVERSIDADE
de COIMBRA





NOTA DE ABERTURA

O Plano Estratégico 2023–2027 constitui um roteiro essencial para a Universidade de Coimbra num momento de profundos desafios e oportunidades, tanto a nível nacional como mundial. Este documento reflete o compromisso inabalável da Universidade com a excelência, resiliência e inovação, garantindo que a nossa instituição prossiga o seu percurso de crescimento em termos de conhecimento, serviço e transformação.

Este Plano foi elaborado através da participação ativa da nossa vibrante Comunidade Universitária. Inúmeras sessões e debates abertos envolveram estudantes, docentes, investigadores e funcionários, incorporando o espírito colaborativo e a inclusividade que definem a UC.

Estamos conscientes de que este Plano Estratégico se desenrola num momento de crescente complexidade, entre desenvolvimentos políticos e tecnológicos muito rápidos, num contexto de crise demográfica e de vulnerabilidades financeiras e sociais crescentes. No entanto, o mesmo Plano Estratégico reafirma corajosamente a ambição de elevar a Universidade de Coimbra como líder em excelência académica e científica, mas também de parceiro social, mantendo-se fiel ao seu património humanista e ao seu propósito de serviço à comunidade. Introduce novas ideias e soluções inovadoras, aponta para progressos mensuráveis e responsabilização, concretizando um desígnio coletivo de afirmação e crescimento sustentável.

Trata-se, apesar do reconhecimento dos desafios, de um Plano ambicioso, estabelecendo objetivos pormenorizados e mecanismos de acompanhamento rigorosos. É, precisamente, esta profundidade e precisão que guiarão a UC para alcançar resultados significativos. O sucesso dessa empreitada depende da dedicação coletiva de todos em nosso ecossistema académico – professores, pesquisadores, funcionários e estudantes. Juntos, devemos promover padrões mais elevados no ensino e na investigação, melhorar a comunicação e expandir a visibilidade da Universidade, tanto a nível nacional como internacional.

Atrair talento, posicionar-se como um parceiro credível para outras instituições, universitárias ou não, e reforçar o seu papel como interlocutor de confiança com a comunidade continuam a ser fundamentais para a missão da UC. Este Plano oferece não apenas objetivos, mas uma visão partilhada – um plano para uma Universidade de Coimbra mais forte, mais coesa e orientada para o futuro. Destacando-se já internacionalmente pelos objetivos sucessivamente cumpridos em matéria de políticas e práticas sustentáveis, este desígnio e esta determinação traduzir-se-ão, ao longo deste ciclo estratégico, num poderoso instrumento de afirmação e captação de talento, ao mesmo tempo que entrega valor à comunidade.

O Conselho Geral está consciente das suas responsabilidades na implementação deste Plano, comprometendo-se a oferecer o seu apoio e acompanhamento, de modo a garantir, na medida das suas competências, as condições e a monitorização necessárias, contribuindo para assegurar que a Universidade de Coimbra cumpra a sua nobre missão e saia deste ciclo estratégico mais forte.

Por último, uma palavra de felicitação e reconhecimento do Conselho Geral relativamente ao trabalho desenvolvido pela equipa Reitoral na preparação deste Plano Estratégico, desejando-lhe as maiores felicidades e oferecendo a sua colaboração solidária e empenhada na prossecução dos respetivos objetivos.

Este Plano Estratégico marca o início de mais um capítulo transformador na história da Universidade de Coimbra. Vamos enfrentar o desafio juntos, com determinação e com um sentido de propósito partilhado.

A Presidente do Conselho Geral,



Gabriela Figueiredo Dias



Aprovado por unanimidade,
em reunião do Conselho Geral
de 13 de novembro de 2024.

ÍNDICE

<i>Citius, Altius, Fortius – Communis</i>	09
Enquadramento	10
Missão, Valores e Visão	13
Análise de Contexto	19
Partes interessadas e sessões de reflexão estratégica	20
Análise SWOT	24
Prospetiva e risco	25
Formulação Estratégica	27
Pilares	31
Investigação e Inovação	32
Ensino	34
Desafios Societais	37
Internacionalização	40
Eixos	43
Pessoas	44
Qualidade	46
Instalações	48
Financiamento	50
Comunicação	52
Sustentabilidade e Responsabilidade Social	55
Ambiente e Ação Climática	56
Cidadania, Igualdade e Inclusão	58
Síntese de Metas	61
Acompanhamento e Avaliação	67
Da Estratégia à Ação	69
Agradecimentos	70



Citius, Altius, Fortius – Communis

A consciencialização coletiva da necessidade de sermos inovadores/as e adotarmos um espírito reformista tem de ser a força motriz para um futuro que queremos cada vez mais promissor.

Se num passado recente **Citius, Altius, Fortius** foi o lema subjacente ao plano de ação do anterior Plano Estratégico da Universidade de Coimbra, após um quadriénio (2019–2023) marcado por tantos desafios inesperadamente impostos, **Citius, Altius, Fortius – Communis: mais rápido, mais alto, mais forte – juntos!** é o lema que se impõe com naturalidade, pois sem uma Academia unida, solidária, construtiva, empenhada e resiliente, não teria sido possível ultrapassar um percurso digno de uma maratona. Ficou provado que se queremos avançar rapidamente, vamos sozinhos/as; mas se a nossa ambição é ir mais longe, temos de nos apoiar no coletivo, tendo o cuidado de nunca deixar ninguém para trás. Todos/as fomos determinantes, independentemente da faixa etária, função ou experiência, e contribuímos, mesmo nos tempos mais sombrios, para que a nossa Universidade continuasse em funcionamento, progredisse e impactasse positivamente um mundo que carecia (carece) de esperança e de soluções para problemas que pareciam (parecem) multiplicar-se incessantemente.

Embora existam fatores extrínsecos incontornáveis ou impossíveis de antever em todas as áreas de atuação da UC, sobra ainda assim um largo espectro de fatores intrínsecos por explorar. A consciencia-

lização coletiva da necessidade de sermos inovadores/as e adotarmos um espírito reformista tem de ser a força motriz para um futuro que queremos cada vez mais promissor.

As sementes estruturais foram plantadas para o futuro, existindo um impacto desde já mensurável, mas o retorno será muito superior nos próximos anos, quando se der tempo ao tempo para que todo o potencial já existente consiga deixar a sua marca, ciente de que o fator mais preponderante é o conjunto de desafios que nos reserva já o dia de amanhã. O primeiro deles, e prioritário, é o de consolidar a UC como uma universidade de investigação.

Sempre afirmei que as pessoas são o ativo mais valioso da UC, constituindo-se como a força interna que nos motivou perante as adversidades, extraindo o melhor de cada um/a de nós na expectativa de que o resultado coletivo final fosse muito superior à soma das partes. Assim continuará.

Juntos seremos mais rápidos, chegaremos mais alto e seremos mais fortes!

O Reitor
Amílcar Falcão

ENQUADRAMENTO

O planeamento estratégico em organizações de elevado desempenho, como a Universidade de Coimbra, é assim um foco dinâmico e vivo, que aponta o percurso que melhor permite, à luz do conhecimento detido, alcançar os resultados desejados e plausivelmente desenhados.

A reflexão estratégica assente num amplo processo de auscultação, levou-nos à definição do ponto de partida, do percurso e das metas a atingir. Saber de onde se parte e saber o que se pretende alcançar é de extrema importância; aliar a estes o saber conceber a melhor forma de o conseguir, através de um permanente processo de planeamento, execução, monitorização, avaliação e atuação, em tempo real, revela-se crucial. O planeamento estratégico em organizações de elevado desempenho, como a Universidade de Coimbra (UC), é assim um foco dinâmico e vivo, que aponta o percurso que melhor permite, à luz do conhecimento detido, alcançar os resultados desejados e plausivelmente desenhados.

O desenvolvimento deste processo – desde já e ao longo do ciclo estratégico 2023–2027 – permitirá identificar, modificar e fortalecer o posicionamento da Universidade, fortalecendo a assertividade das decisões a tomar e consentindo-lhes acrescentada racionalidade e objetividade, porque sustentadas em dados mensuráveis e mensurados. Em paralelo, facultará uma mais eficaz priorização de ações e uma alocação de recursos às áreas identificadas como estratégicas, bem como fomentará a participação da comunidade académica, asseverando-a como parte ativa do processo e corresponsável pelo desenho e execução do rumo traçado.

Com o Plano Estratégico e de Ação para 2023–2027, a UC pretende ser uma universidade (cada vez mais) capacitada para construir o futuro, dando corpo à sua visão e aos seus objetivos, sempre de forma sustentável e socialmente responsável, reafirmando o compromisso com o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, na linha do preconizado pela Agenda 2030 das Nações Unidas.

A estratégia poderá estar sempre votada ao fracasso se a sua operacionalização não for devidamente implementada e, por melhor que seja concebida, só alcançará êxito se implementada com as pessoas e para as pessoas. As pessoas constituem, por isso, a componente mais valiosa da estratégia adotada e todas são importantes para que se atinja o sucesso. É por isso que devem ser ouvidas, envolvidas, valorizadas e informadas. Se cada uma se sentir parte da estratégia, da conceção à operacionalização, a força do coletivo sairá reforçada.

Certos de que o envolvimento das pessoas é imprescindível, foi dinamizado, ao longo de três meses, procurando garantir uma estratégia de sucesso, um amplo conjunto de sessões e de momentos de reflexão intitulado **“Juntos pelo Futuro da UC”**, que contou com a participação ativa da comunidade académica. Pretendeu-se, através de tal abordagem participativa, alargada, transversal e multicultural, integrar diferentes perspetivas e contributos, tendo sempre como foco temas que se constituem preocupação de cada parte interessada.

Inserindo-se a UC num contexto externo abrangente, a conceção da estratégia deverá ser antecedida por uma análise comparada e uma análise de risco, com o êxito na implementação da estratégia a depender da capacidade de adaptação a conjunturas externas.

O Plano Estratégico estabelece as principais linhas de orientação para a ação da Universidade de Coimbra no quadriénio 2023–2027, dando início a um novo ciclo de acompanhamento e avaliação, permitindo, os anteriores processos de planeamento estratégico o desenvolvimento e a incorporação de uma cultura de permanente



acompanhamento e regular monitorização da atividade, baseada na observação do princípio da melhoria, alvo de reconhecimento no âmbito da avaliação institucional. Continuarão a ser desenvolvidos ainda melhores indicadores e mais sólidos mecanismos de recolha de informação já que, para a tomada de decisões acertadas, é indispensável que as pessoas certas tenham os dados certos, na altura certa.

Após este breve enquadramento, revisitam-se a missão e os valores da Universidade de Coimbra, estatutariamente definidos, seguindo-se a explicitação da visão que norteará a sua atividade nos próximos anos.

Na análise contextual e do meio envolvente, encontra-se uma breve descrição do processo participativo **“Juntos pelo Futuro da UC”** e a referência aos pontos fortes e os pontos fracos da UC, às suas oportunidades e potenciais ameaças a que possa vir a estar sujeita.

No âmbito da formulação estratégica, mantém-se, neste ciclo, o quadro de referência da Universidade de Coimbra definido para o quadriénio 2019–2023, assumindo-se claramente uma continuidade, estruturado em função de pilares e eixos de missão.

Para cada pilar, eixo e área é explicitada a respetiva visão e são apresentadas as linhas de orientação estratégica a seguir até 2027, explorando-se um conjunto de iniciativas a desenvolver e determinando-se as metas a alcançar, com base nos principais desafios e nos mais importantes objetivos a alcançar pela UC.

A integração do Plano de Sustentabilidade e Responsabilidade Social no Plano Estratégico 2023–2027, nos mesmos moldes que o Plano da

Qualidade, representa uma melhoria em relação aos anteriores ciclos de planeamento estratégico. Este Plano engloba ações concretas a desenvolver, metas e indicadores, sendo a informação recolhida através da monitorização integrada no ciclo de avaliação e acompanhamento também utilizada como ferramenta de gestão e de melhoria de cada uma das áreas em matéria de desenvolvimento sustentável, igualmente alinhado e integrado no Plano Estratégico, permitindo canalizar os esforços para a implementação das iniciativas mais adequadas, que respondam aos desafios atuais e futuros.

A metodologia que será seguida no acompanhamento e na avaliação da implementação da estratégia mantém-se também: o Plano Estratégico 2023–2027 é complementado com o conjunto de ações a desenvolver institucionalmente, sob responsabilidade da Equipa Reitoral, no que constitui o Plano de Ação. A passagem da estratégia à ação e o alcance das metas propostas dependerá sempre do contributo de toda a comunidade e do alinhamento das ações a desenvolver pelas unidades orgânicas e outras unidades nos seus respetivos Planos de Ação.

A finalizar, regista-se aqui um agradecimento a toda a comunidade académica. As pessoas são o ativo mais valioso da Universidade de Coimbra e contamos com todas e com todos na viagem rumo a uma Universidade sob o signo da divisa **“Citius, Altius, Fortius – Communis”** (“Mais rápido, Mais alto, Mais forte – Juntos”)!

Juntos pelo Futuro da UC!

MISSÃO, VALORES E VISÃO



MISSÃO

A Universidade de Coimbra é uma instituição de criação, análise crítica, transmissão e difusão de cultura, de ciência e de tecnologia que, através da investigação, do ensino e da prestação de serviços à comunidade, contribui para o desenvolvimento económico e social, para a defesa do ambiente, para a promoção da justiça social e da cidadania esclarecida e responsável e para a consolidação da soberania assente no conhecimento.

A Universidade tem o dever de contribuir para:

Estatutos da Universidade de Coimbra [artigo 2.º]

A compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, disponibilizando os recursos necessários a esses fins.

O desenvolvimento de atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico.

A promoção da mobilidade efetiva de docentes e investigadores, estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e no espaço da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.

VALORES

A Universidade rege-se pelos princípios da **solidariedade académica** e garante a **liberdade** de ensinar, aprender, investigar, inovar e empreender.

Estatutos da Universidade de Coimbra [artigo 3.º, n.º 3]

Depositária de um legado histórico multissecular e matriz cultural do espaço da lusofonia, a Universidade de Coimbra é, na linha da tradição do humanismo europeu, uma instituição desde sempre **aberta ao mundo**, à **cooperação** entre os povos e à **interação das culturas**, no respeito pelos valores da **independência**, da **tolerância** e do **diálogo**, proclamados na Magna Carta das Universidades Europeias.

A Universidade de Coimbra afirma-se pela conjugação da **tradição**, da **contemporaneidade** e da **inovação**.

A Universidade **valoriza** o trabalho dos seus professores, investigadores, estudantes e trabalhadores não docentes e não investigadores, empenhando-se em oferecer a todos um ambiente que combine o **rigor intelectual** e a ética universitária com a **liberdade de opinião**, o espírito de **tolerância** e de **humildade científica**, o **estímulo à criatividade** e à inovação, bem como o **reconhecimento e a promoção do mérito** a todos os níveis.

Estatutos da Universidade de Coimbra [artigo 4.º, n.ºs 1 a 3]

São fins da Universidade de Coimbra: (...) d) A contribuição para a concretização de uma política de **desenvolvimento económico e social sustentável** (...)

Estatutos da Universidade de Coimbra [artigo 5.º]

A Universidade de Coimbra deve posicionar-se como instituição **socialmente responsável**, reforçando na sua matriz identitária os princípios conducentes a uma sociedade civilizacionalmente avançada, para além dos valores explicitamente definidos estatutariamente.

A UC afirma-se como instituição **inclusiva**, que valoriza a diversidade. Através das suas políticas e práticas, cabe à Universidade promover e garantir a **igualdade** e **combater a discriminação**, nomeadamente no que diz respeito às características sexuais, identidade e expressão de género, orientação sexual, idade, deficiência, origem racial e étnica, nacionalidade, religião ou crença. Empenhando-se a UC em garantir um ambiente inclusivo, estimulante e solidário, que respeita os direitos e a dignidade dos membros da comunidade, o **direito à diferença** tem de ser respeitado.

A Universidade de Coimbra deve pautar-se, sempre, pela **excelência** em todos os seus domínios de atuação.



VISÃO

Ser internacionalmente reconhecida como uma universidade de investigação, em que a produção de conhecimento de elevada qualidade influencie o processo educativo e aumente a partilha de conhecimento com a sociedade, dando resposta aos problemas que são de todos/as e de cada um/a e contribuindo empenhadamente para o desenvolvimento sustentável.

A Universidade de Coimbra, enquanto instituição de referência, necessita de uma visão estratégica inovadora, moderna e criativa que lhe permita antecipar o futuro e atingir patamares de qualidade mais elevados e consistentes.

Para que a UC consiga ser verdadeiramente competitiva no panorama nacional e internacional, deve consolidar a sua posição enquanto universidade de investigação. Continuando a aposta forte na investigação e produção de conhecimento de elevada qualidade, o ensino e a transferência do conhecimento para a sociedade sairão reforçados, estando assim a UC em melhores condições para formar pessoas competentes e para ser pró-ativa na ligação à sociedade.

Num mundo em constante mudança, o ensino enfrenta enormes desafios, e o reforço e o estímulo da ligação do ensino à investigação, bem como a introdução de processos de ensino-aprendizagem mais adequados ao perfil dos/as estudantes atuais e às novas configurações dos contextos sociolaborais, trarão benefícios para os/as estudantes, para a instituição e, potencialmente, para a sociedade.

A consolidação da investigação é a peça-chave para que a UC assuma um papel absolutamente decisivo enquanto agente dinamizador da sociedade, contribuindo para transformar a vida dos/as cidadãos/ãs e impulsionando áreas como a educação, a ciência e tecnologia, a cultura, o desporto, a economia, a justiça e a saúde, entre outras, devendo, por isso, estimular-se e valorizar-se a abertura da Universidade à sociedade.

Uma universidade de investigação é, por natureza, uma universidade na qual a internacionalização atinge níveis muito elevados pelo que apostando fortemente numa política de internacionalização cada vez mais pró-ativa, a UC pode afirmar-se como universidade de investigação; e ser uma verdadeira universidade de investigação contribuirá, sem reservas, para o reforço de uma Universidade de Coimbra global, ao mesmo tempo que a ligação da Universidade à cidade sairá reforçada, considerando que o nível local é o primeiro a beneficiar de uma aprofundada conexão com a sociedade.

Para almejar este desígnio, é imprescindível envolver, valorizar e cuidar da comunidade académica, na plena convicção de que todas as pessoas são importantes para que se atinja o sucesso e que só com consciência e empenhamento coletivos alcançaremos o futuro desejado!

ANÁLISE DE CONTEXTO

Num contexto altamente dinâmico e em permanente mudança, de intensa e rápida globalização – no qual o conceito de território deixa de ser meramente físico e a noção de proximidade ganha uma expressão e impacto diferentes – as necessidades das **partes interessadas** revelam-se cada vez mais exigentes, sendo fundamental (re) avaliar continuamente a capacidade que têm para influenciar, direta ou indiretamente, a Universidade de Coimbra e a relevância que as (nossas) áreas de atuação têm para cada uma.

Envolver e considerar as expectativas e necessidades de diferentes partes interessadas possibilita e maximiza a qualidade dos resultados do processo de planeamento estratégico, oferecendo em simultâneo o alinhamento de todos/as os/as intervenientes. Sendo este envolvimento um fator de sucesso, foi (mais uma vez) determinante o **processo de auscultação**, expressão da incessante intercomunicação com a comunidade académica e outros parceiros.

A análise de contexto passa necessariamente por um profundo diagnóstico – auto e hetero – para conhecer **as forças e as fraquezas** da Universidade, e pelo estudo do seu meio envolvente, com o objetivo de estar apta a usufruir das conjunturas favoráveis e **oportunidades**, e a antecipar riscos e **ameaças** que possam vir a surgir.

Perante a construção de um caminho que é (sempre) futuro, a Universidade de Coimbra estará melhor preparada se recorrer à **análise prospetiva**, permitindo-lhe introduzir na sua estratégia a componente de **análise de risco**, que contribuirão para iluminar o presente em direção ao futuro, auxiliando a escolha das opções e alternativas mais adequadas em cada momento.

PARTES INTERESSADAS E SESSÕES DE REFLEXÃO ESTRATÉGICA

Reconhecer as partes interessadas – pessoas, grupos, entidades e organizações que afetam e/ou podem ser afetadas pela UC, pelas suas missões, atividades e projetos –, analisar as suas necessidades e expectativas e avaliar o seu posicionamento permite organizar, monitorizar e potenciar as inerentes correlações.

A permanente observação do posicionamento de cada parte interessada face à UC dá suporte e objetividade à tomada de decisão e às opções estratégicas.

Conscientes do caráter estratégico da gestão das partes interessadas e da importância da implementação do respetivo modelo para uma coerente avaliação do desempenho organizacional, o seu mapeamento é revisto anualmente no âmbito do Sistema de Gestão da Universidade de Coimbra – estando identificadas 50 partes interessadas, internas e externas, à data de 31 de dezembro de 2022.

PODER E INTERESSE ELEVADOS partes interessadas cuja relação deve ser gerida ativamente, exigindo um grande compromisso e esforço no sentido da sua satisfação por parte da UC;	PODER ELEVADO E INTERESSE REDUZIDO a UC deve fazer um esforço suficiente para manter estas partes interessadas satisfeitas, mas este esforço deve ser comedido para não ser percecionado como exagerado;
PODER REDUZIDO E INTERESSE ELEVADO a UC deve manter estas partes interessadas adequadamente informadas;	PODER E INTERESSE REDUZIDOS é importante monitorizar estas partes interessadas sem incorrer em comunicação excessiva.

A análise da representação do modelo permite rapidamente perceber o posicionamento de cada parte interessada no que respeita à forma de a UC gerir e satisfazer as suas expectativas, e, consequentemente, o nível de envolvimento e de proximidade. No quadrante mais importante, com poder e interesse elevados, estão 31 das

A avaliação do posicionamento de cada parte interessada, tendo em conta a capacidade para regular e/ou influenciar as atividades a desenvolver pela Universidade de Coimbra (poder) e o nível de preocupação em relação aos resultados e relevância ou utilidade que as atividades da UC têm para cada uma (interesse), e a categorização de cada parte interessada de acordo com o seu posicionamento no binómio poder/interesse, permitiu identificar os seguintes grupos:

partes interessadas, sendo estas consideradas como as que detêm maior influência na estratégia da Universidade de Coimbra, devendo a relação ser gerida de forma mais ativa e dinâmica, com necessidade de definição de atuações estratégicas claras para corresponder às suas expectativas e satisfazer as suas necessidades.

GERIR ATIVAMENTE

- ADMINISTRAÇÃO DA UC
- AGÊNCIA DE AVALIAÇÃO E ACREDITAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR
- AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL, LOCAL E REGIONAL
- ASSOCIAÇÃO ACADÉMICA DE COIMBRA
- CLIENTES DE PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS
- COMUNICAÇÃO SOCIAL
- DOCENTES
- EMPREGADORES/AS DOS/AS DIPLOMADOS/AS DA UC
- EMPRESAS/INDÚSTRIA
- ENTIDADES DE TUTELA
- ENTIDADES FINANCIADORAS
- ENTIDADES PARCEIRAS DE CONSÓRCIOS, PROTOCOLOS, ETC.
- ENTIDADES SUBSIDIÁRIAS DE DIREITO PRIVADO
- ESTUDANTES AO ABRIGO DO ESTATUTO DO ESTUDANTE INTERNACIONAL
- ESTUDANTES DE NACIONALIDADE ESTRANGEIRA
- ESTUDANTES EM PROGRAMAS DE MOBILIDADE IN E OUT
- ESTUDANTES NACIONAIS
- FORNECEDORES/AS EXTERNOS/AS
- INVESTIGADORES/AS
- INVESTIGADORES/AS RESPONSÁVEIS DE PROJETOS
- LABORATÓRIOS ASSOCIADOS
- ÓRGÃOS DE GOVERNO DA UC (CONSELHO GERAL, REITOR E EQUIPA REITORAL, CONSELHO DE GESTÃO)
- OUTROS ÓRGÃOS DA UC (SENADO, PROVIDOR DO ESTUDANTE, FISCAL ÚNICO)
- PESSOAL TÉCNICO
- PROJETOS ESPECIAIS E OBSERVATÓRIOS
- REDE UC DE ANTIGOS/AS ESTUDANTES
- SERVIÇOS DE AÇÃO SOCIAL DA UC
- SERVIÇOS DE APOIO DIRETO AOS ÓRGÃOS DE GOVERNO DA UC
- UNIDADES DE EXTENSÃO CULTURAL E DE APOIO À FORMAÇÃO
- UNIDADES DE INVESTIGAÇÃO
- UNIDADES ORGÂNICAS DE ENSINO E INVESTIGAÇÃO

MANter SATISFEITO

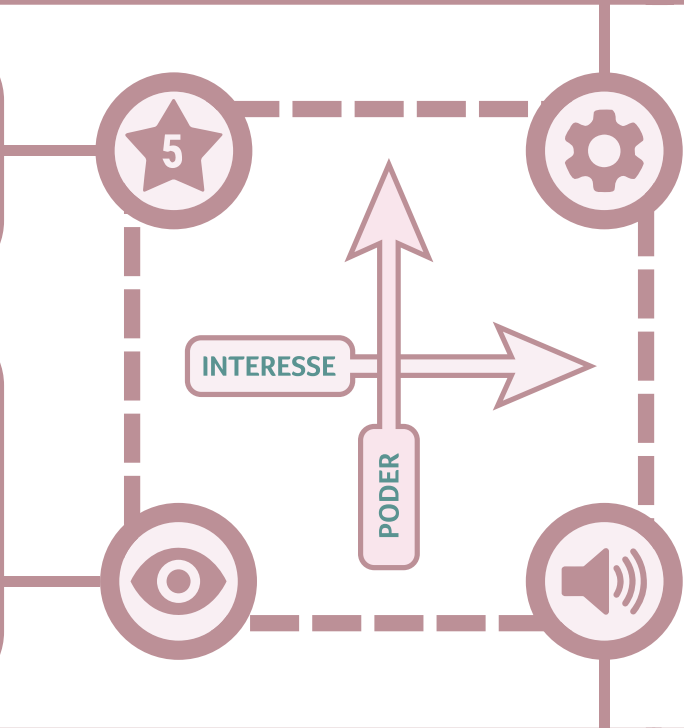
- OUTRAS UNIDADES PARTICIPADAS PELA UC
- VISITANTES DO CIRCUITO TURÍSTICO

MONITORIZAR

- DIPLOMADOS/AS POR OUTRAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
- DOCENTES DE OUTRAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
- ESTUDANTES DE OUTRAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
- INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
- ORGANIZAÇÕES SINDICAIS

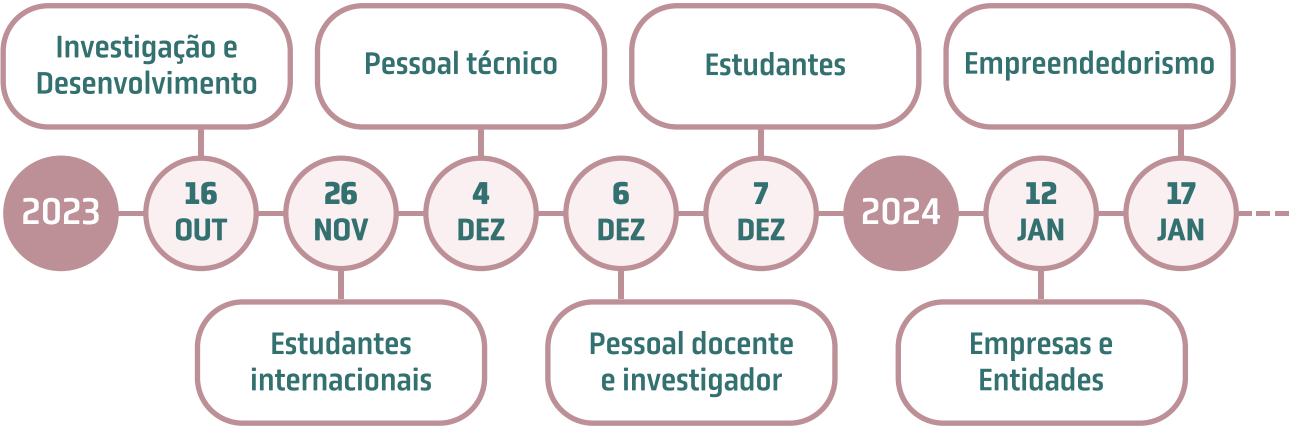
MANter INFORMADO

- ANTIGOS/AS ESTUDANTES
- AVENÇADOS/AS
- BOLSÉIROS/AS
- CANDIDATOS/AS A ESTUDANTE INTERNACIONAL
- CANDIDATOS/AS A ESTUDANTE NACIONAL
- CANDIDATOS/AS AO EXERCÍCIO DE FUNÇÕES PÚBLICAS/BOLSAS NA UC
- ESTUDANTES CANDIDATOS/AS A MOBILIDADE
- ESTUDANTES PRÉ-UNIVERSITÁRIOS/AS
- FAMÍLIAS DE ESTUDANTES PRÉ-UNIVERSITÁRIOS/AS
- INSTITUIÇÕES DE ENSINO SECUNDÁRIO
- SOCIEDADE
- TRABALHADORES/AS APOSENTADOS/AS (DOCENTES, INVESTIGADORES/AS E TÉCNICOS/AS)



Atendendo à importância do envolvimento e do alinhamento das pessoas, foi implementada uma abordagem participativa alargada, transversal e multicultural, direcionada para públicos identificados no âmbito do Sistema de Gestão da UC como partes interessadas com poder e interesse elevados. Neste contexto, foram criados espaços e momentos de encontro para diagnóstico, reflexão e debate, desenvolvendo trocas multidirecionais de perspetivas e de ideias entre pessoas que formam

a comunidade académica e outras que, embora não integrando tal comunidade, com ela se interligam. No processo de planeamento estratégico 2023–2027, abriu-se de novo a porta à reflexão, à inquietação e à vontade de superação, reunindo a comunidade académica, a cidade, a região e o país, num conjunto de sessões de reflexão estratégica que corporizaram o lema “*Juntos pelo Futuro da UC!*”, contribuindo no seu conjunto para uma visão mais clara do futuro e a forma mais adequada para o alcançar.



O processo de planeamento estratégico 2023–2027 contou com o envolvimento de membros de Unidades de I&D e outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional, de estudantes nacionais e internacionais, de pessoal técnico, de pessoal docente e investigador, de empresas e outras entidades, de empresas e entidades do ecossistema de inovação e empreendedorismo, de antigos/as estudantes, entre outros parceiros da UC. As sessões presenciais assentaram numa metodologia baseada na geração e na discussão de ideias e de propostas concretas sobre os pilares e eixos de missão da UC, com foco em temas que constituem a preocupação de cada universo, tendo contribuído assim para o enriquecimento da estratégia da Universidade para o quadriénio 2023–2027. Houve outros momentos de reflexão em que foram abordados temas específicos, consoante o público-alvo, não obstante o objetivo geral de proposta de ações concretas a desenvolver, como é disso

exemplo a participação de antigos/as estudantes, efetuada através de questionário *online*. Este último, bastante participado, permitiu auscultar perceções sobre competências a privilegiar nos percursos escolares dos/as estudantes da UC nos próximos anos, sobre um conjunto de ações que a UC deve privilegiar num futuro próximo, sobre o envolvimento e relacionamento dos *alumni* na vida da Universidade e sobre as dimensões a privilegiar para uma visibilidade nacional e internacional que potencie a atratividade da UC. O processo de auscultação envolveu 2.208 participantes, distribuídos por sete sessões presenciais, uma auscultação por questionário e vários contributos recebidos por outras vias, nomeadamente, relatórios das seguintes Comissões do Conselho Geral da Universidade de Coimbra: Comissão de Cultura, Património, Cidadania e Desporto, Comissão de Inovação, Serviço e Relação com a Comunidade e Comissão de Ensino, Investigação e Desenvolvimento.



Foram geradas perto de 920 ideias, das quais 155 foram consideradas, pelos/as próprios/as participantes nas sessões presenciais, como mais importantes. A auscultação, no que respeita às sessões presenciais, decorreu de forma completamente desmaterializada, com todos os materiais de trabalho a serem disponibilizados de forma digital. As inscrições nas sessões de auscultação foram efetuadas *online*, permitindo a recolha de toda a informação necessária à comparação e cruzamento de dados estatísticos entre grupos, tendo em vista a obtenção de um contributo mais sólido e consistente e foi ainda, pela primeira vez, disponibilizado um QR Code aos/as participantes, permitindo o acesso direto a todos os materiais de trabalho. Na vertente comunicacional, foi desenvolvida uma nova página *web* dedicada ao processo de planeamento estratégico 2023–2027, e que agrega também todos os anteriores planos estratégicos, que foi sendo constantemente atualizada, dispo-

nilizando informações relativas a cada sessão, constituindo, desse modo, um repositório dinâmico ao longo de toda a fase de auscultação, e alberga informação relevante no âmbito do ciclo do Plano Estratégico 2023–2027 e o próprio documento. No que respeita à avaliação das sessões de reflexão, os questionários de avaliação da satisfação dos/as participantes foram também disponibilizados *online*, registando-se uma taxa global de satisfação de 92,2%. O processo de planeamento estratégico para 2023–2027, dinamizado pelo Reitor e pela Equipa Reitoral, traduziu-se, uma vez mais, num inequívoco processo de liderança a comprometimento da gestão de topo, acompanhado pelo Conselho Geral, pelo Senado, pela Provedora do Estudante e pelas direções das unidades orgânicas, tendo contado com o forte compromisso de todos/as, garantindo-se, desse modo, o envolvimento, a participação e a convergência estratégica em todas as suas fases.

ANÁLISE SWOT

A definição de uma estratégia para a Universidade de Coimbra exige um conhecimento aprofundado dos aspetos em que é mais forte e das condicionantes da sua atividade que deverão ser ultrapassadas, bem como uma análise da envolvente externa que permita identificar oportunidades que devem ser aproveitadas e antecipar potenciais ameaças a que poderá estar sujeita e que podem condicionar a sua ação.

No rumo traçado para a Universidade de Coimbra no Plano Estratégico 2023–2027, procurar-se-á alinhar os pontos fortes com o aproveitamento das oportunidades proporcionadas pelo contexto externo, em simultâneo com a eliminação ou atenuação dos pontos fracos (ou, pelo menos, a minimização do seu impacto). Propõe-se ainda o desenvolvimento de estratégias que minimizem

o impacto das ameaças e dos riscos da envolvente externa, transformando-os, sempre que possível, em novas oportunidades.

Atendendo à constante e rápida evolução do mundo que nos rodeia, é fundamental estar preparado, procurando na medida do possível que a UC antecipe o futuro.

PROSPETIVA E RISCO

A análise prospetiva permite a reflexão criativa e estruturada sobre formas de organizar o futuro, contribuindo para a melhoria dos processos de tomada de decisão no presente e, em simultâneo, constituindo-se como agente de mobilização em direção a um futuro desejado.

Com o objetivo de melhorar a capacidade de antecipação e de apoiar a preparação para novos desafios, a análise prospetiva permite a reflexão criativa e estruturada sobre formas de organizar o futuro, contribuindo para a melhoria dos processos de tomada de decisão no presente e, em simultâneo, constituindo-se como agente de mobilização em direção a um futuro desejado. A prospetiva apresenta-se assim como um complemento à estratégia, não se confundido com esta; constitui-se como a procura do sentido da ação, enquanto a estratégia se refere ao modo de conduzir a ação.

A análise prospetiva, contribuindo para desenvolver a “sensibilidade estratégica”, permite enquadrar o ambiente estratégico e perceber o contexto em que a Universidade de Coimbra irá competir e cooperar, contribuindo para garantir mais objetividade, coerência, robustez e sustentabilidade à definição estratégica e à respetiva tomada de decisão.

A partir do processo de *scanning* do ambiente estratégico e dos cenários desenhados no ciclo anterior, incorpora-se no Plano Estratégico 2023–2027 uma análise atualizada, com um novo mapeamento de elementos estruturantes – forças

de mudança, tendências, incertezas, oportunidades e riscos –, abrangendo várias dimensões da envolvente externa global. Identificam-se forças externas, que a Universidade não controla, e que poderão moldar a dinâmica futura de maneiras previsíveis e imprevisíveis, sendo plausível que possam vir a ter impacto na UC. Não obstante a remota possibilidade dos designados *wild cards* – acontecimentos cuja probabilidade é muito baixa, mas que, a ocorrerem, podem ter um impacto bastante forte, como sucedeu no quadriénio anterior com a pandemia COVID-19 –, a análise foi desenvolvida a partir do melhor conhecimento detido à data (*to the best of our knowledge today*), tendo 2030 como horizonte temporal de referência: é hoje que se tomam as decisões estratégicas que circunscreverão a atitude da Universidade de Coimbra de amanhã.

Para que a estratégia da UC adquira agilidade e robustez, é importante acompanhar e detetar forças exteriores que se vão desenvolvendo e evoluindo (algumas de forma incerta e/ou inesperada), sendo fundamental monitorizar um conjunto de mudanças que poderão evoluir de forma mais ou menos favorável em relação ao contexto estratégico.



FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

No ciclo de planeamento 2023-2027, mantém-se o quadro de referência estratégica definido para quadriénio 2019-2023 que se centra nos pilares de missão Investigação e Inovação, Ensino e Desafios Societais, numa clara correspondência com o preconizado nos Estatutos – formação de nível superior, produção de conhecimento e transmissão e difusão desse conhecimento para a sociedade, respetivamente. Estes três pilares assumem um papel nuclear, constituindo, no seu conjunto, a força motriz da Universidade de Coimbra.

Para se alcançar a visão de “*ser internacionalmente reconhecida como uma universidade de investigação, em que a produção de conhecimento de elevada qualidade influencia o processo educativo e aumente a partilha de conhecimento com a sociedade [...]*”, a abordagem estratégica passa por considerar um modelo dinâmico dos três pilares nucleares de missão, em detrimento do tradicional modelo estático, com três colunas paralelas. E, não só com base na visão definida, mas também assumindo a sua missão, o foco está na Investigação e Inovação – no topo do conjunto dos três pilares –, e é estratégico para que a Universidade assuma um papel absolutamente decisivo enquanto agente dinamizador da sociedade, transformando a vida dos indivíduos e impulsionando as restantes áreas de atuação.

Neste modelo dinâmico, há igualmente um equilíbrio entre os pilares nucleares: ao fazer movimentar a Investigação e Inovação, os outros dois pilares nucleares – Ensino e Desafios Societais – movimentar-se-ão no mesmo sentido e à mesma velocidade. Da mesma forma, qualquer desenvolvimento no pilar Ensino ou no pilar Desafios Societais fará avançar os outros dois pilares.

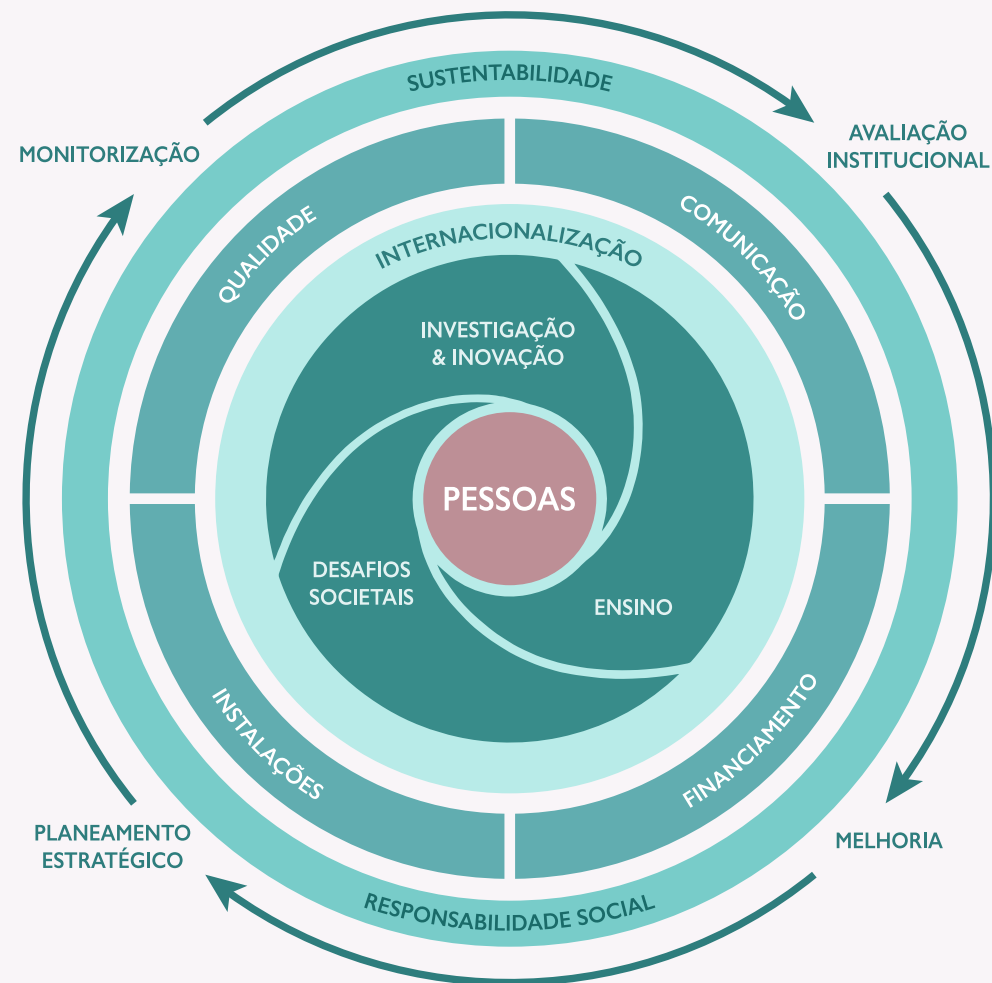
Adicionalmente, a ambição de ser uma universidade de investigação contribuirá também para o reforço de uma Universidade de Coimbra global, pelo que a internacionalização se assume

igualmente como prioridade. Com o objetivo de projetar a UC para um maior reconhecimento global, a Internacionalização constitui também um pilar de missão, que, ainda que não assuma um caráter nuclear *per se*, enquadra e contribui para os pilares Investigação e Inovação, Ensino e Desafios Societais, estando transversalmente presente em todo o funcionamento da Universidade.

Identificados os pilares de missão, é necessário definir os recursos operacionais que devem estar à inteira disposição a Universidade para concretizar a estratégia definida – os eixos de missão.

Por mais bem definida que seja, uma estratégia estará sempre condenada ao fracasso se a sua operacionalização não for devidamente implementada e, por melhor que seja concebida, essa mesma estratégia só terá sucesso se for implementada com as pessoas e para as pessoas. As pessoas são assim o ativo mais importante de uma organização e a componente mais importante da estratégia adotada, pelo que assumem um lugar destacado no modelo implementado, servindo de eixo central ao movimento dos pilares de missão e, consequentemente, ao funcionamento da Universidade.

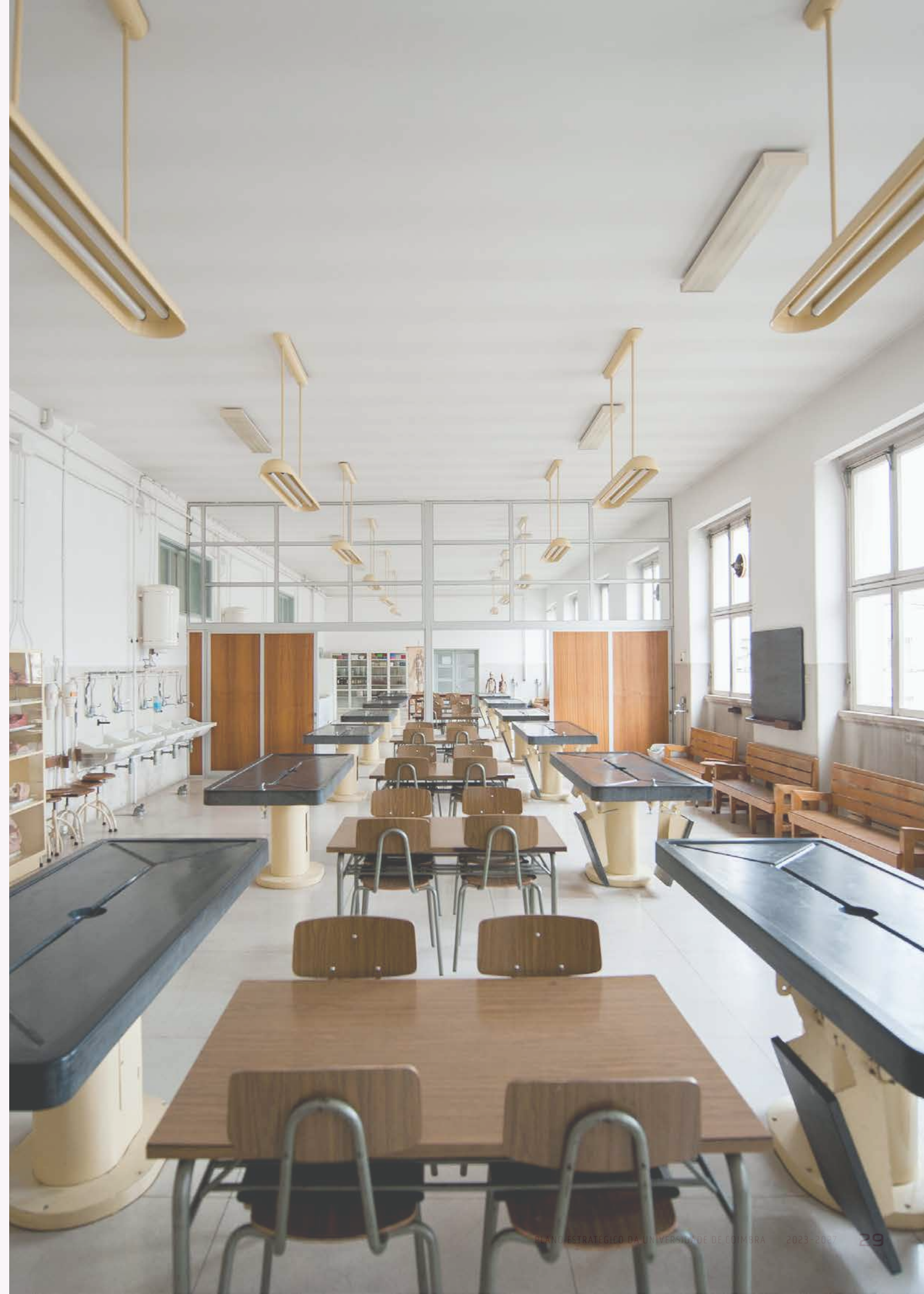
Os restantes eixos de missão – Qualidade, Instalações, Financiamento e Comunicação – completam o quadro de referência, no suporte à formulação estratégica.



O referencial estratégico para 2023-2027 apresenta, assim, quatro pilares de missão que se relacionam diretamente com os fins da Universidade de Coimbra e cinco eixos de missão que se traduzem nos meios necessários para atingir esses fins. Complementarmente, a afirmação da UC em patamares de excelência pressupõe a adoção de uma perspetiva de gestão sustentável das suas atividades e recursos e de responsabilidade social na sua atuação. A Sustentabilidade e a Responsabilidade Social representam assim atitudes, comportamentos e ações que enquadram toda a atividade da UC, sendo transversais e devendo estar sempre presentes em todas as suas áreas de atuação. No entanto, há duas dimensões que, embora estando integradas neste conceito, se destacam pela sua relevância e pela sua emergência no contexto atual: o Ambiente e Ação Climática e a Cidadania, Igualdade e Inclusão. Não constituindo *per se* pilares nem eixos de missão

da UC, nem integrando diretamente nenhum deles, têm um lugar de destaque na esfera circundante do quadro de referência estratégica e no Plano de Sustentabilidade que integra este Plano Estratégico, reforçando-se também, deste modo, o firme compromisso estratégico da UC com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas.

A finalizar, o ciclo de planeamento, acompanhamento, avaliação permanente da estratégia e retroação fecha o quadro de referência, estando presente em todos os pilares, eixos e áreas e assegurando o respeito pelos princípios de garantia da qualidade e de melhoria, com vista à excelência em toda a atuação da UC. É neste âmbito que se inclui o acompanhamento permanente que a Universidade de Coimbra tem de fazer nos seus exercícios de monitorização pois só assim poderá avaliar, a cada momento de reporte, o potencial e os riscos que a rodeiam, e que influenciam e determinam as suas decisões estratégicas.





LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

PILARES

INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO
ENSINO
DESAFIOS SOCIETAIS
INTERNACIONALIZAÇÃO

INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO

VISÃO

Investir na produção de conhecimento com elevado impacto para a sociedade, reforçando a presença da Universidade de Coimbra no panorama internacional da atividade científica, reafirmando o compromisso estratégico com o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, na linha do preconizado pela Agenda 2030 das Nações Unidas.

METAS

- Aumentar 15–25% o número de artigos em revistas top 5% na área científica [Web of Science].
- Alcançar 50% na proporção de artigos em revistas do 1.º quartil [Web of Science].
- Aumentar 15–35% as citações relativas a publicações do quinquénio [Web of Science].
- Alcançar 40–50M€/ano de financiamento contratualizado em programas de investigação.
- Alcançar 3,5–4,5M€ de volume de negócios contratualizado em prestação de serviços especializados.
- Alcançar 500–650 patentes ativas geradas na UC.
- Aumentar 50–75% o retorno financeiro das patentes.
- Aumentar 20–40% o número de novas *spin-off*.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Promover a produção e a divulgação da atividade científica, valorizando a propriedade intelectual e atraindo pessoal docente e investigador com atividade científica de elevado impacto.

A UC tem um papel fundamental na promoção da investigação científica e na transferência de conhecimento para a sociedade, sendo a qualidade da investigação científica um dos pilares do seu prestígio internacional.

Para manter e fortalecer essa qualidade, é necessário criar estratégias e incentivos junto dos/as investigadores/as para aumentar a excelência e o impacto da ciência produzida na UC. De igual modo, afigura-se prioritário implementar um modelo de monitorização, gestão e avaliação da investigação, transversal a toda a UC de modo a ser possível obter em permanência informação atualizada. É, também, crucial promover a utilização dos perfis de investigação e de transferência e valorização do

conhecimento, bem como estimular a proteção dos resultados da investigação. Para consolidar as áreas estratégicas de caráter interdisciplinar, é essencial estimular a atividade científica em termos qualitativos e quantitativos e atrair investigadores/as de excelência, criando incentivos para a sua integração na instituição. A presença em redes internacionais é crucial para a afiliação, para o apoio ao empreendedorismo e criação de *spin-offs*. Para fortalecer essa presença, é necessário promover a divulgação dos instrumentos relevantes e transversais para a investigação, tais como a aprovação ética, responsabilidade científica e proteção de dados e promover reuniões estratégicas regulares com as Unidades de Investigação e Desenvolvimento para potenciar a sua articulação e a criação de recursos partilhados. A comunicação de ciência desempenha um papel fundamental na divulgação dos resultados da investigação com benefício para a sociedade, estando a UC comprometida em promover ativamente essa comunicação, apostando fortemente na divulgação dos resultados de forma clara, acessível e relevante para o público em geral.

Diversificar e fortalecer a capacidade de captação de financiamento, reforçando o apoio na procura de oportunidades e no desenvolvimento de parcerias no âmbito de projetos.

A UC tem vindo a destacar-se como uma instituição de referência no panorama nacional e internacional da investigação científica. Para manter e reforçar essa posição de excelência, é fundamental implementar medidas que apoiem o corpo de pessoal investigador na submissão e execução de projetos de investigação. Nesse sentido, irão ser exploradas estratégias para reforçar o apoio aos/as investigadores/as e promover a participação em redes nacionais e internacionais. Para assegurar o sucesso dos projetos de investigação, é premente reforçar o apoio à transferência e exploração da execução dos mesmos, nomeadamente, através da dinamização das estruturas destinadas à gestão de projetos. Deve ainda apostar-se na diversificação das fontes de financiamento, sobretudo através do desenvolvimento de redes de parceiros de entidades públicas e privadas e da promoção da participação em programas de financiamento nacionais e internacionais. É importante avaliar o custo/benefício dos concursos e racionalizar os esforços em tipologias mais eficazes. Para isso, é fundamental analisar os resultados obtidos em concursos anteriores, identificar áreas de melhoria e implementar medidas corretivas. Será dada prioridade à promoção da colaboração entre investigadores/as de diferentes áreas de conhecimento, de modo a potenciar sinergias e aumentar a competitividade das propostas submetidas. É fundamental estabelecer procedimentos claros e eficientes para a gestão de projetos, incluindo aquisições, contratações e monitorização *post-award* em ligação com o *pre-award*.

A promoção da formação contínua dos/as investigadores/as e técnicos/as envolvidos/as nos projetos, contribuirá para garantir a qualidade e o cumprimento dos prazos estabelecidos. Promover o desenvolvimento de parcerias como fonte de financiamento complementar e a prestação de serviços especializados serão excelentes oportunidades para estabelecer colaborações estratégicas com entidades públicas e privadas, visando a realização de projetos de investigação e inovação de grande relevância e impacto social. Todas estas são medidas fundamentais para potenciar o sucesso dos projetos de investigação e inovação e contribuir para o avanço do conhecimento científico e da sociedade.

Promover a transferência de tecnologia e conhecimento, apoiando o desenvolvimento de projetos universidade-indústria, a valorização da propriedade intelectual, e a criação, incubação e aceleração de *spin-offs*, fortalecendo o ecossistema de inovação e empreendedorismo.

É fundamental para a UC alargar o seu ecossistema de inovação, apoiando o empreendedorismo e a criação de *spin-offs* com o selo UC, potenciando o impacto da sua investigação e impulsionando a transferência de conhecimento para, assim, fortalecer o seu papel como um *hub* de inovação e empreendedorismo, contribuindo para o desenvolvimento económico e social da região e do país. É imperativo aumentar a investigação realizada em parceria com as empresas, fortalecendo a interação com o tecido empresarial, capacitando os/as estudantes e reconhecendo a importância da transferência e valorização da propriedade intelectual gerada na Universidade. A gestão eficaz de todas as patentes em vigor é um passo essencial para assegurar que a ciência produzida é devidamente protegida. Adicionalmente, a inclusão de unidades curriculares de empreendedorismo transversais em todos os cursos e a celebração de protocolos com empresas capacitará também os/as estudantes e estimulará a criação de negócios inovadores. Com esta medida a UC estará a proporcionar oportunidades de aprendizagem e de inserção no mercado de trabalho, e, em simultâneo, contribuir para o desenvolvimento económico e social, construindo uma sociedade mais dinâmica e competitiva.

Para aumentar a visibilidade da capacidade científica e tecnológica instalada, é fundamental visitar as infraestruturas da Universidade em termos de acessibilidade à comunidade e sustentabilidade, disponibilizando espaços e equipamentos para as atividades de investigação mediante condições claras e bem estabelecidas. Nomeadamente, o Centro Académico e Clínico de Coimbra desempenha um papel crucial na promoção da investigação translacional na área da saúde, cabendo à UC promover a colaboração entre investigadores/as académicos/as e clínicos/as. Isso permitirá a transferência de conhecimento e tecnologia do laboratório para a prática clínica, contribuindo, assim, para o avanço da medicina e para a melhoria da saúde da população.

ENSINO

VISÃO

Promover a reforma da oferta pedagógica, numa lógica de eficiência e em estreita articulação com a investigação, desenvolvendo projetos pedagógicos inovadores que imprimam uma maior qualidade ao processo de ensino/aprendizagem, aplicando mecanismos conducentes ao aumento da atratividade nacional e internacional e fomentando a captação de novos públicos.

METAS

Atingir > 1,2 no índice de satisfação da procura em 1.ª opção no Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior.

Aumentar 5–10% o número de estudantes de mestrado e de doutoramento.

Atingir uma taxa de abandono escolar efetivo < 10%.

Reformular 35–50 cursos conferentes de grau.

Atingir 50–100 cursos lecionados a distância.

Alcançar ≥ 2 750 estudantes/ano em estágios e experiências formativas, em contexto empresarial e profissional.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Aumentar a atratividade da Universidade de Coimbra, recrutando cada vez mais e melhores estudantes, valorizando a aquisição transversal de competências e proporcionando uma preparação de excelência.

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, criar mecanismos de atratividade dos/as melhores estudantes é fundamental para o sucesso e prestígio de qualquer instituição de ensino superior. Para atrair e reter os/as melhores, promover-se-ão mecanismos de reconhecimento e recompensa do mérito académico e do talento dos/das estudantes, nomeadamente através da atribuição de bolsas de estudo e prémios de mérito, bem como da criação de programas de mentoria e apoio personalizado. A internacionalização é uma prioridade estratégica que tem vindo a reforçar as suas iniciativas de atratividade para estudantes internacionais, entre as quais a Universidade de Inverno, o programa UC Inspire, as Mostras de Oferta Formativa, a Semana

Internacional, entre outras, que visam não só atrair estudantes internacionais de elevado potencial académico, mas também promover a diversidade e a multiculturalidade no *campus*.

Será dada continuidade à promoção de programas de articulação com escolas secundárias, nacionais e internacionais, que visem fortalecer a relação da UC com o público pré-universitário, cabendo à UC coordenar e potenciar as iniciativas destinadas a promover a atratividade da UC junto dos/as alunos/as pré-universitários/as, criando oportunidades diversas de conexão entre o ensino superior e o ensino pré-universitário, seja na articulação com docentes e escolas, seja na promoção de competências e de experiências transformadoras com os/as alunos/as. Numa ótica mais abrangente, a UC é responsável por gerar, potenciar e disseminar o seu saber, através de várias iniciativas de abertura e cooperação, contribuindo para o esforço nacional de valorização do ensino superior e para o aumento do número de jovens a frequentar este nível de ensino.

Dinamizar a reforma da oferta pedagógica em toda a sua extensão, numa lógica de eficiência e de aquisição/aprofundamento de competências transversais, em estreita ligação com a investigação e assegurando impacto para a sociedade.

No contexto atual do ensino superior, é crucial que as instituições de ensino estejam constantemente a adaptar-se às transformações sociolaborais e às exigências da sociedade. Explorar novas ofertas formativas em todos os ciclos de estudos, flexibilizando modelos de lecionação e diversificando, especificamente, a oferta formativa nos cursos de 2.º e 3.º ciclos, com conteúdos avançados e competências complementares às anteriormente adquiridas, torna-se essencial. É fundamental promover a eficiência formativa dos doutoramentos e orientar os planos de estudo para a aquisição de competências de investigação e análise crítica.

As Escolas Doutorais desempenham um papel crucial na formação avançada de estudantes de doutoramento, promovendo o cruzamento de saberes, a cultura de investigação e a inovação pedagógica. Para maximizar o potencial das Escolas Doutorais, é essencial estruturar e consolidar o seu papel, promovendo uma oferta formativa específica para os/as estudantes do 3.º ciclo, que possa ser transversal entre as unidades orgânicas, assumindo um papel relevante na formação de investigadores/as de excelência e na promoção do desenvolvimento científico e tecnológico do país.

Incentivar a promoção de práticas mistas de lecionação (presencial/a distância), dinamizar a reforma da oferta pedagógica, atualizar a regulamentação académica, em consonância com as matérias emergentes no âmbito da inovação pedagógica, estimular a proposta de cursos mais inovadores e adequados às exigências da sociedade e de cursos em colaboração com empresas, nomeadamente para os 2.º e 3.º ciclos, promover a criação de unidades curriculares transversais que permitam dotar os/as estudantes de competências diversificadas, promover a oportunidade de percursos flexíveis, estimular o diálogo entre linguagens distintas, em particular as ciências, a tecnologia, a cultura e as artes, estimular o envolvimento da comunidade académica nas atividades culturais e artísticas, são exemplos de medidas que ajudarão os/as estudantes a estar melhor preparados/as para enfrentar os desafios do futuro com sucesso, assumindo-se a UC como um espaço de constante transformação e adaptação no qual a inovação e a colaboração são pilares fundamentais para a qualidade e relevância da educação superior.

Desenvolver projetos pedagógicos inovadores conducentes a uma maior qualidade do processo ensino/aprendizagem.

A UC tem vindo a desenvolver um programa estruturado de iniciação à investigação para os/as estudantes de 1.º ciclo, com os objetivos de promover o desenvolvimento de competências transversais fundamentais e preparar os/as estudantes para os desafios do futuro e de criar parcerias com a sociedade civil e com empresas, para proporcionar aos/as estudantes uma experiência de aprendizagem enriquecedora e relevante para o mercado de trabalho.

Para promover o desenvolvimento das ferramentas de ensino e de aprendizagem, é essencial adequar as práticas pedagógicas às necessidades dos/as estudantes e aos desafios do mundo contemporâneo. Neste sentido, as plataformas UC Teacher e UC Student têm vindo a ser adaptadas a processos de ensino-aprendizagem inovadores, que visam potenciar a criatividade, a colaboração e a resolução de problemas. A implementação de um sistema de ensino adaptativo e tutoria virtual na UC tem como objetivo personalizar o processo de ensino-aprendizagem, respondendo às necessidades individuais de cada estudante, permitindo uma maior flexibilidade e autonomia na aprendizagem, promovendo, desse modo, um ambiente educativo mais inclusivo e eficaz.

A UC pretende criar um espaço de aprendizagem simulada em contexto empresarial, no qual os/as estudantes terão a oportunidade de aplicar os seus conhecimentos de forma prática e experimental. Nesse laboratório serão desenvolvidas ações de aprendizagem prática em ambiente simulado para os/as estudantes, bem como ações de divulgação e experimentação adaptada para estudantes pré-universitários.

Líder do projeto de criação do Centro de Excelência de Inovação Pedagógica INOV3P (PRR Impulso Mais Digital), a UC integra um consórcio que irá permitir a criação de um laboratório de práticas pedagógicas inovadoras, a realização de ações de formação e, ainda, a partilha de experiências entre as instituições parceiras.

O programa UC Qualifica tem como objetivo acolher e formar novos/as docentes da Universidade de Coimbra, proporcionando-lhes as competências necessárias para uma prática pedagógica inovadora e eficaz. Ainda nesta vertente, a UC propõe-se criar a Academia de Formação de Professores para promoção dos mestrados de habilitação para a docência e para a formação contínua de docentes do ensino superior e do ensino básico e secundário, incrementando, assim, a capacitação e formação pedagógica dos/as professores e a articulação entre os diversos níveis de ensino.

Promover o sucesso escolar e a prevenção do abandono, criando mecanismos de monitorização e predição dos fatores de absentismo e insucesso.

No contexto do ensino superior, é fundamental promover e desenvolver programas de acolhimento institucional e de integração inovadores para novos/as estudantes. Esta é uma etapa crucial na vida académica, na qual os/as estudantes enfrentam novos desafios e precisam de apoio para se adaptarem ao ambiente universitário, sendo importante articular esforços com a Associação Académica de Coimbra, e outras estruturas estudantis, para garantir uma transição suave e bem-sucedida. Uma das estratégias para apoiar os/as estudantes é a criação de um projeto de tutoria institucional entre pares. Este projeto envolve ativamente os Núcleos de Estudantes e as unidades orgânicas, proporcionando apoio em áreas como o alojamento, dificuldades linguísticas, conteúdos curriculares específicos, entre outros, sendo uma forma eficaz de promover a integração dos/as estudantes, proporcionando-lhes orientação e suporte durante o seu percurso académico e incentivando a partilha de conhecimentos e experiências.

Para garantir o sucesso dos/as estudantes é essencial acompanhar o processo de ensino-aprendizagem e os níveis de retenção e sucesso escolar, através de um sistema de monitorização e predição do insucesso e abandono escolar, que permita identificar, precocemente, os/as estudantes em risco e desenvolver as ações que se mostrem necessárias, quer para estudantes quer para o corpo docente. Neste sentido, o Observatório das Atividades Pedagógicas desempenha um papel fundamental na recolha de dados e na elaboração de recomendações que visam combater o insucesso escolar, o absentismo e o abandono dos estudos. Para compreender as causas do insucesso escolar e do abandono dos estudos, é fundamental realizar um mapeamento das mesmas, desagregadas por grupos específicos de estudantes, tendo por fim a implementação de estratégias eficazes para promover a igualdade de oportunidades e o sucesso académico de todos/as os/as estudantes, intervindo de forma proativa.

Outro desafio no contexto académico é a fraude académica, que pode comprometer a integridade do sistema de ensino. Para combater este problema, é importante promover um programa de prevenção e combate à fraude académica, envolvendo formação para estudantes e para o corpo docente. A integração de questões éticas e de integridade no currículo e a sensibilização para as consequências da fraude são medidas essenciais para promover uma cultura de honestidade e rigor académico.

Estender as oportunidades formativas, oferecendo programas diversificados e atrativos para aprendizagem ao longo da vida.

Num contexto em que o mercado de trabalho está em constante evolução, é essencial desenvolver programas que respondam às diversas necessidades formativas dos/as profissionais e da população em geral. Consciente da importância da reconversão e requalificação de capital humano, da atualização e reciclagem do conhecimento e da gestão articulada dos diferentes saberes, os programas de formação direcionados para a aprendizagem ao longo da vida continuarão a ser diversificados, com a oferta de cursos não conferentes de grau em diversas áreas do saber, tendo por base a matriz científica de excelência que caracteriza a UC.

Será promovida uma oferta formativa mais diversificada, diferenciada e mais atrativa, que inclua, por exemplo, a microcredenciação, com formações que, não só se adaptam às exigências específicas dos/as profissionais e suscitam o interesse da sociedade, mas que incentivam também o desenvolvimento contínuo de competências em áreas emergentes.

Além das formações direcionadas para o mercado de trabalho, é importante a criação de outros cursos, abordando temas de interesse comum, fundamentais para a formação de cidadãos/ãs mais informados/as e conscientes, capazes de tomar decisões mais acertadas e de exercer a sua cidadania de forma plena e responsável.

O *Living the Future Academy* assume, como propósito estratégico e legado para o futuro, a preparação de pessoas, organizações e territórios para a implementação de decisões inteligentes, de forma sustentável e estratégica, inspirando a mudança paradigmática necessária à liderança cooperativa. O projeto enquadra mais de uma centena de parcerias locais, regionais, nacionais e internacionais, com diversas organizações socioeconómicas integradas em diferentes clusters empresariais e comerciais (comportando um número superior a 300 associados), bem como autarquias, incubadoras, laboratórios, escolas, ordens profissionais, instituições de saúde, associações comerciais e empresariais e cinco Comunidades Intermunicipais (Região de Coimbra; Viseu Dão Lafões; Oeste; Médio Tejo; Beiras e Serra da Estrela), envolvendo o território correspondente a 73 municípios da Região Centro.

A UC continuará comprometida em promover um ensino de qualidade, com um desenho pedagógico e uma metodologia adequados a modalidades que permitam uma maior inclusão, acessibilidade e alargamento a novos públicos através da flexibilidade no tempo e no espaço, como o possibilitam as modalidades de ensino não presencial e em ambientes digitais.

DESAFIOS SOCIETAIS

VISÃO

Criar as melhores condições para uma cultura de ciência aberta, agindo, reagindo e interagindo com a sociedade nas suas mais variadas vertentes – cultura, desporto, associações sectoriais, autarquias e tecido empresarial –, reafirmando o compromisso estratégico da Universidade de Coimbra com o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, na linha do preconizado pela Agenda 2030 das Nações Unidas.

METAS

Alcançar 100% na implementação do Plano para a Interoperabilidade de Plataformas dentro do Ecosistema Digital (UC Digitalis).

Aumentar 100–200% o número de estudantes integrados/as em atividades culturais da UC.

Alcançar um grau de implementação de 100% do Plano de Valorização da Visita e Interpretação do Património.

Aumentar 15–30% o número de participantes em iniciativas de promoção da atividade física e desportiva.

Implementar 50–75% da estratégia para a conciliação da carreira académica com o alto rendimento desportivo na UC.

Alcançar 45 000–50 000 inscritos/as na Rede Alumni UC.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Fomentar a partilha do conhecimento, reforçando a interface e a interação da Universidade de Coimbra com o tecido empresarial, outras entidades e a sociedade, intensificando projetos estratégicos em parceria com os diversos atores da cidade e da região, contribuindo para a implementação progressiva da Região Metropolitana de Coimbra, valorizando o conceito de *New European Bauhaus*.

A ligação ao tecido empresarial é um vetor estratégico de atuação, sendo de especial relevância a promoção do diálogo, facilitando o contacto e intensificando a interação entre empresas e associações sectoriais (empresariais, comerciais e industriais) e a comunidade académica, bem como

trabalhando na identificação e na gestão de oportunidades de colaboração e proporcionando uma oferta integrada de serviços, assente na promoção de parcerias com outras instituições de ensino superior da cidade e da região.

Trabalhar-se-á incessantemente na obtenção de valor acrescentado para resposta aos desafios sociais, dado que, por natureza, estes exigem o alinhamento, a articulação e a agregação de múltiplas áreas disciplinares que contribuirão para estimular a relação da UC com a sociedade. A ação, reação e interação com a sociedade implicam um compromisso estratégico de interação institucional com as principais entidades da cidade e da região, para o sucesso de projetos comuns na procura de soluções conjuntas.

O diálogo e a parceria estratégica com a Câmara Municipal de Coimbra, continuarão a ser intensificados, procurando-se sempre apresentar uma intervenção pública conjunta para a cidade nos mais variados domínios, desde a cooperação na área cultural, à promoção turística da cidade e à gestão do património, bem como no desenvolvimento de projetos comunitários, com impacto na qualidade de vida e na sustentabilidade da cidade.

Serão desenvolvidas mais iniciativas e projetos conjuntos com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro e com a CIM Região de Coimbra, em alinhamento com os valores do *New European Bauhaus*, procurando-se melhorar a colaboração e a articulação com estas entidades, nomeadamente, na procura de soluções e na definição de uma estratégia para a região, contribuindo desta forma para a coesão territorial.

O Campus da Universidade de Coimbra na Figueira da Foz visa o desenvolvimento de um conjunto de atividades transdisciplinares e projetos nas áreas do turismo sustentável, da economia de mar e da economia circular, contribuindo para o desenvolvimento da região, enquanto centro dinamizador de ciência, investigação e inovação.

Valorizar social e culturalmente o património material e imaterial da Universidade de Coimbra, consolidando a política cultural e a promoção do circuito turístico.

O património da UC, nas suas vertentes material e imaterial, continuará a ser valorizado social e culturalmente, respeitando os compromissos associados à distinção da “Universidade de Coimbra – Alta e Sofia” como Património Mundial da UNESCO e potenciando o valor social e cultural do Jardim Botânico, do Teatro Académico de Gil Vicente, da Biblioteca Geral, da Imprensa, do Arquivo, do Centro de Documentação 25 de Abril, do Museu da Ciência, do Museu Académico, do Gabinete de Curiosidades, do UC Exploratório – Centro Ciência Viva da Universidade de Coimbra, entre outros. Procurar-se-á apostar na implementação progressiva do conceito de *cultural hub*, valorizando um conjunto de edifícios da Universidade propensos às práticas artísticas e performativas, através do reforço de plataformas de diálogo entre património, cultura, ciência e arte, possibilitando que o edificado seja veículo de inovação para um futuro criativo com eventos âncora de grande projeção.

A dinamização, valorização e divulgação dos atributos excecionais da UC nos âmbitos social, cultural e artístico, reconhecidos a nível nacional e internacional, continuará a ser uma aposta e fomentar-se-á a capacidade criativa e a prática cultural da comunidade académica na criação de projetos de expressão artística, promovendo-se, ainda, o envolvimento em iniciativas promovidas por parceiros, estimulando a programação conjunta com outros promotores de

cultura que enriqueçam a oferta cultural na cidade e na região, fortalecendo e potenciando a projeção nacional e internacional da UC em redes.

Assumida que é a cultura como um desígnio, marca indissipável do progresso das organizações e das civilizações, a UC continuará a consolidar a sua política cultural, focando-a na sociedade, com uma programação integrada e articulada com outras forças culturais de referência da região, do país e do mundo, cuja expressão mais significativa se encontra na Semana Cultural da Universidade de Coimbra, no Ciclo de Teatro e Artes Performativas Mimesis e no Ciclo de Música Orphika.

A implementação de um Plano de Gestão do Bem Classificado contribuirá para a preservação do património, assegurando-se a coexistência de forma sustentável com a vivência diária da academia. O turismo é assumido como uma componente intangível que deve valorizar a Marca UC, com condições e medidas que permitam uma atividade turística de qualidade e uma oferta patrimonial e cultural mais atrativa, diversificada e integrada, articulada com a cidade e a região.

A UC é a única universidade portuguesa a ter equipamentos culturais reconhecidos pela DGArtes, com a integração do Colégio das Artes na Rede Portuguesa de Arte Contemporânea e que se junta à credenciação do Teatro Académico de Gil Vicente na Rede de Teatros e Cineteatros Portugueses.

Consolidar a política institucional de ciência aberta, promovendo boas-práticas e a partilha de conhecimento com a comunidade científica e com a sociedade.

Consolidar a política de ciência aberta passará pela criação de Comunidades de Ciência Aberta na UC, em articulação com a região e tendo por base as metas nacionais e internacionais, pela promoção de iniciativas de valorização da cultura e das práticas de ciência aberta, incentivando a produção científica e a publicação em acesso aberto e aumentando as condições existentes para a partilha aberta do conhecimento em todas as fases de investigação e produção do saber, promovendo uma política transversal, ligada à investigação e aos diversos centros de I&D da UC.

O conhecimento produzido na UC deve ser gerido de forma socialmente responsável, com base num alinhamento concertado entre a investigação académica e uma alargada rede de atores da comunidade interna e externa que promova a disseminação do conceito de ciência aberta entre a comunidade científica, a sociedade e as empresas, ampliando-se, desse modo, o reconhecimento e aumento da relevância internacional, permitindo levar a ciência aos/às interlocutores/as certos e, assim, projetar o impacto social e económico do conhecimento produzido.

A Imprensa da Universidade, e outras instâncias que lidam com a produção e disseminação do saber, terão

o seu papel valorizado, com o aprofundamento da UC Digitalis e o reforço da interoperabilidade do edifício digital da UC, que permitirá a partilha da produção académica em linha com as recomendações europeias e com a Política Nacional de Ciência Aberta.

O desenvolvimento de projetos envolvendo os/as cidadãos/ãs nos projetos científicos (ciência cidadã), através de plataformas colaborativas, permitirá também reforçar o compromisso da UC com a ciência aberta e reforçar, ainda, o seu papel nas infraestruturas europeias, em alinhamento com os posicionamentos estratégicos internacionais neste âmbito (por exemplo, Declaração de Valência).

Promover a prática da atividade física e desportiva, hábitos saudáveis e o bem-estar em toda a comunidade académica.

A UC pretende potenciar o Programa de Apoio ao Alto Rendimento (PAAR-UC), reconhecendo a mais-valia de ter, dentro da sua comunidade académica e também de entre os/as antigos estudantes, atletas de alto nível que representam, ou representaram, o País e a Universidade e reconhecendo este Programa, como um importante mecanismo de reforço do prestígio e notoriedade da UC e como forma de captação de mais estudantes nacionais e de nacionalidade estrangeira, que queiram compatibilizar a carreira académica com a carreira desportiva. Através do PAAR-UC pretende-se promover o trabalho em rede, internamente, com as unidades orgânicas e estruturas e, externamente, com as Federações Desportivas, valorizar a prática desportiva e inclusiva entre a comunidade académica e reforçar os mecanismos de apoio à «carreira dual» dos/as estudantes-atletas. O investimento no projeto desportivo, passará, também, pela promoção de hábitos saudáveis e do bem-estar de toda a comunidade académica, através de metodologias como a proximidade aos locais de prática, a criação de melhores e mais adequadas condições de prática e contínua melhoria das atividades, entre elas os Jogos Universidade de Coimbra, o Programa UC+Ativa ou o UCicletas, bem como através da promoção da literacia e capacitação do desporto na UC, no âmbito do UC Sport Talks, do UC Sports Week e do Healthy Campus UC, programa destinado à promoção de estilos de vida saudável e ativa, alinhado com a definição de saúde da Organização Mundial de Saúde, e com diversas áreas de atuação: ambiente, sustentabilidade e responsabilidade social; desporto e atividade física; nutrição; saúde mental e social; prevenção de doenças e, a finalizar, prevenção de comportamentos de risco. No âmbito do desporto universitário, pretende-se continuar o incentivo à participação de qualidade das equipas desportivas universitárias, em parceria com a AAC, garantindo o desenvolvimento e a consolidação da UC neste desporto, bem como a sua atratividade e reconhecimento através da organização de eventos universitários internacionais.

Fortalecer a relação bilateral entre a Universidade de Coimbra e os/as antigos/as estudantes, congregando ideias e experiências e reforçando o envolvimento e presença dos *alumni*.

A UC tem a responsabilidade e o orgulho da formação de várias gerações de estudantes que se tornam, no momento em que terminam os seus cursos e seguem o seu percurso, seus/uas autênticos/as embaixadores/as por todo o país e pelo mundo, contexto no qual opera a Rede Alumni UC, que tem por objetivo reforçar os laços entre a Universidade e todos/as os/as seus/uas antigos/as estudantes e promover a comunicação e troca de experiências permanentes.

É consensual que os tempos de estudante na UC são, para quase todos/as os/as que por ela passaram, um marco importante na vida pessoal e profissional, sendo crucial reforçar o envolvimento e a presença dos/as antigos/as na vida da UC, num ambiente de partilha e de interdisciplinaridade, aos níveis académico, profissional e social. A UC tem distinguido, como Embaixador/a Alumni UC, antigos/as estudantes cujo percurso pessoal e/ou profissional é tido como relevante em Portugal e/ou pelo mundo, e tem impulsionado a criação de Associações de Antigos Estudantes ou apoiado as já existentes, seja por área geográfica seja por Faculdade, quer no país quer no mundo, destacando-se a presença em Angola, Bélgica, Cabo-Verde, Guiné-Bissau, Macau, Moçambique, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste.

Na auscultação por questionário, efetuada no âmbito do processo de planeamento, os/as antigas/os estudantes consideram a qualidade do ensino, a relevância da investigação, a qualidade do corpo docente, a ligação à sociedade, a oferta formativa e áreas estratégicas (saúde, clima, energia e mobilidade, recursos naturais, agroalimentar e ambiente, digital, indústria e espaço, património, cultura e sociedade inclusiva) como as dimensões de maior visibilidade da UC.

No que respeita às competências que a UC deve valorizar na formação dos/as seus/uas estudantes, os *alumni* elegeram a adaptação a contextos internacionais e multiculturais, a adaptação à mudança e flexibilidade, a adaptação ao mundo do trabalho, a análise e resolução de problemas, a ética e responsabilidade, a análise crítica e tratamento da informação e a criatividade e inovação.

A UC pretende reforçar o desenvolvimento de iniciativas estruturantes (académicas, culturais, científicas e empresariais) com o envolvimento dos/as antigos/as estudantes, aumentando o potencial da relação entre a UC e os seus *alumni* e pretende continuar a criar benefícios e instituir serviços que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos *alumni* (Cartão Alumni UC), dinamizando também a comunicação com estes/as, nomeadamente através das redes sociais.

INTERNACIONALIZAÇÃO

VISÃO

Consolidar o posicionamento global da Universidade de Coimbra nos pilares e eixos de missão, aumentando a presença em redes, parcerias e em projetos internacionais, ancorado no ensino e na produção de conhecimento com elevados padrões de qualidade e de relevante impacto para a sociedade, potenciando a sua atratividade internacional e reforçando a sua posição na EC2U – European Campus of City Universities.

METAS

Aumentar 10–15% a mobilidade *outgoing* [estudantes, corpos docente, investigador e técnico].

Aumentar 10–15% a mobilidade *incoming* [estudantes, corpos docente, investigador e técnico].

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Potenciar a atratividade e o reconhecimento internacional da Universidade de Coimbra, estabelecendo parcerias estratégicas bilaterais, reforçando a presença em redes internacionais de referência e promovendo a participação e a realização de grandes eventos de carácter internacional, expondo a universidade a novos contextos e oportunidades internacionais de ensino e investigação.

Consolidar o posicionamento global da UC, aumentando os seus níveis de atratividade, é um desígnio enquanto universidade de investigação na qual a internacionalização de pessoas e de projetos atinge níveis muito elevados. O estabelecimento de parcerias estratégicas bilaterais com instituições de referência é essencial para que à escala global a

UC esteja presente nos palcos onde a transferência de conhecimento tem maior impacto.

Aumentar a presença da UC em projetos europeus (Horizonte Europa e Erasmus+), sempre que possível assegurando a sua liderança, permitirá a diversidade de financiamento da UC e o aumento da visibilidade da investigação que aqui se produz. Em simultâneo, potenciará a realização de grandes eventos internacionais que serão incentivados e apoiados como forma não só de dar visibilidade ao que de melhor se “produz” na Universidade, no âmbito das suas diversas atividades, como constitui também uma oportunidade para o enriquecimento dos membros da comunidade académica que neles participem.

É ainda determinante o incentivo e apoio à integração e presença da UC em redes internacionais,

nos seus diversos campos de atuação, nos quais a sua capacidade de influência tem crescido, reflexo do reconhecimento do trabalho desenvolvido. Ainda no âmbito da presença em redes internacionais de referência, importa referir a consolidação e reforço da posição da UC no seio da EC2U, aliança multicultural e multilingue formada por oito universidades históricas, orientadas para o ensino e investigação, e que tem como grande objetivo o desenvolvimento de um espaço de integração inovador, que permita uma mobilidade livre e fluída entre as oito universidades e cidades associadas.

A UC continuará a apostar na celebração e no reforço de parcerias estratégicas com instituições de ensino superior de referência e outras instituições relevantes, focada no desenvolvimento e promoção de programas de formação avançada e outras iniciativas de índole científica.

Em linha com o relevante trabalho que tem sido desenvolvido pela Academia Sino-Lusófona e com o reconhecido prestígio da presença do Instituto Confúcio na UC, pretende-se aprofundar as relações com o continente asiático, e, em particular, com a China.

Reforçar a liderança na promoção do mundo lusófono, enquanto instituição de referência para a língua portuguesa e consolidar a rede de parcerias com os países da CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa.

Sendo a UC uma universidade de referência da língua portuguesa, serão disponibilizadas aulas de português a todos/as os/as estudantes estrangeiros/as que o pretendam, assumindo-se, deste modo, uma responsabilidade inequívoca na promoção da lusofonia, através do reforço das parcerias já existentes e da criação de novas parcerias, intensificando a relação com o mundo de língua portuguesa, em especial com o Brasil, e com restantes países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa [CPLP].

Ainda neste âmbito, pretende-se consolidar e dinamizar a Casa da Lusofonia, espaço multicultural integrado na estratégia de internacionalização da UC, desenvolvendo ações concretas que procurem melhorar a atratividade da Universidade para estudantes provenientes dos países da CPLP, contribuindo para a sua união não somente através da cultura e da língua, mas também através dos patrimónios de influência portuguesa. A presença da UC no espaço dos países e regiões de língua portuguesa deve continuar a ser aproveitada e potenciada, abraçando-se todas as responsabilidades em matéria de cultura e matriz identitária num universo de mais de duas centenas de milhões de pessoas que estão unidas por um mesmo idioma nos cinco continentes.

A língua portuguesa emergiu globalmente como uma língua de negócios, ciência e cultura e sua

importância tem sido destacada em estudos científicos de impacto mundial, tendo a UNESCO reconhecido internacionalmente a UC como uma referência na produção e disseminação de conhecimento em língua portuguesa no mundo e na promoção do português como uma língua de ciência e cultura à escala global e como um elemento de coesão nos países de língua portuguesa. Prova desse reconhecimento é a Cátedra UNESCO Diálogo Intercultural em Patrimónios de Influência Portuguesa, cujos principais eixos de ação são a investigação, a formação avançada e a cooperação para o desenvolvimento no âmbito dos designados patrimónios vivos – a paisagem e a língua.

Reforçar a política de mobilidade internacional, aumentando a rede de acordos e parcerias de relevo em que a Universidade de Coimbra está presente e promovendo o intercâmbio de toda a comunidade académica.

A mobilidade das pessoas é reconhecida como uma das faces com maior visibilidade de uma política de internacionalização, sendo também um fator de motivação e reconhecimento. A UC mantém como foco a consolidação da estratégia de mobilidade internacional, consciente do patamar relevante que ocupa, nomeadamente no que respeita aos/as estudantes em mobilidade ao abrigo do programa Erasmus. Neste sentido, pretende aumentar a rede de acordos e parcerias estabelecidas com instituições de referência, procurando, ainda, melhorar o processo de atribuição de equivalências.

A UC pretende aumentar a participação em programas de mobilidade através do incentivo e reforço da mobilidade internacional de toda a comunidade académica, para além dos/as estudantes, explorando e promovendo oportunidades para docentes, investigadores/as e pessoal técnico, ao abrigo de financiamentos específicos, fortalecendo a internacionalização da instituição, e contribuindo para o Espaço Europeu da Educação, no âmbito da União Europeia. A mobilidade de pessoas visa promover a empregabilidade, a inclusão social, o envolvimento cívico, a inovação e a sustentabilidade ambiental na Europa e não só, proporcionando a estudantes de todas as áreas de estudo e de todos os ciclos de estudos a oportunidade de estudar ou obter formação no estrangeiro no âmbito dos seus estudos. Os projetos de mobilidade Erasmus* contribuem para expor os/as estudantes a diferentes visões, conhecimentos e métodos de ensino e investigação, bem como a práticas profissionais na sua área de estudo no contexto europeu e internacional e, no caso do pessoal docente, investigador e técnico contribuem, entre outros, para a partilha de conhecimentos especializados e para a partilha de boas práticas e o reforço da cooperação entre instituições de ensino superior no espaço europeu e internacional.

An aerial photograph of a university campus. In the foreground, a long, modern building with a flat roof and a series of small, square windows runs along the left side. To its right is a smaller, historic building with a red-tiled roof and a small bell tower. Further back, a large, modern building with a white facade and a series of vertical slats is visible. The campus is surrounded by greenery and a city skyline in the background.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

EIXOS

**PESSOAS
QUALIDADE
INSTALAÇÕES
FINANCIAMENTO
COMUNICAÇÃO**

PESSOAS

VISÃO

Valorizar e cuidar da comunidade académica, assumindo as pessoas como o ativo mais importante da Universidade de Coimbra.

METAS

Alcançar 55% de professores/as catedráticos/as e associados/as de carreira.

Alcançar 70–80% de trabalhadores/as do corpo técnico que frequentam ações de formação.

Alcançar 10–15% de capacitação do corpo docente.

Alcançar 60–65% no índice de tecnicidade do corpo técnico.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Dignificar e revalorizar as carreiras profissionais, recrutando numa perspetiva de progressão e de rejuvenescimento dos recursos, promovendo um ambiente de trabalho atrativo, a formação profissional e pessoal, reforçando a sensibilidade para as necessidades de desenvolvimento contínuo e potenciando as funções exercidas.

Na UC, o rejuvenescimento do quadro de pessoal – docentes, investigadores/as e corpo técnico – tem sido uma das principais preocupações pelo que a aposta num modelo de recrutamento dinâmico, procedendo a um processo de gestão previsional, é essencial para procurar assegurar a capacidade produtiva atual e futura, privilegiando-se a contratação seletiva de novos elementos para atividades críticas. É necessário garantir condições de atratividade e mecanismos de contratação de excelência, através de um forte investimento no recrutamento de alta qualidade.

As diferentes carreiras deverão ser dignificadas e revalorizadas, com o reforço de uma célere e dinâmica progressão na carreira e promovendo a estabilidade contratual.

Ao nível da formação e de competências pessoais dos/as trabalhadores/as, é fulcral olhar para as especificidades de cada grupo de pessoal. A capacitação das pessoas passará também pela valorização profissional em diversos âmbitos, com investimento em programas de formação transversais e serão aproveitadas as oportunidades de formação externa, com especial relevo para a formação em áreas do foro emocional.

Continuará a aposta na promoção da mobilidade interna, quando tal seja da conveniência do/a trabalhador/a e das unidades e serviços envolvidos, permitindo resolver problemas de desajustamento entre as competências e as funções desempenhadas pelo que é fundamental assegurar um

modelo de gestão integrado de competências que permita fomentar o desenvolvimento contínuo das competências individuais de cada trabalhador/a, disponibilizando ações de formação, quer em contexto nacional quer internacional, e potenciando as funções exercidas.

A Comissão de Trabalhadores é, por excelência, um parceiro estratégico da UC, e em conjunto as duas entidades procurarão assegurar a promoção e defesa do interesse coletivo e dos direitos individuais de todos/as os/as trabalhadores/as da Universidade, para que todos/as possam ter voz ativa, não apenas na vida profissional e na conciliação desta com a sua vida pessoal, mas também na gestão e na organização da instituição, no respeito pelos direitos e deveres de todos/as.

Promover a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, assegurando a melhoria das condições de trabalho e reconhecendo o mérito e o esforço dos/as trabalhadores/as como forma de motivação.

A UC está fortemente empenhada em promover a conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar dos/as trabalhadores/as, como forma de reconhecimento e valorização do seu esforço, em perfeito alinhamento com a Norma Portuguesa 4552:2016, que promove o equilíbrio na vida do/a trabalhador/a. Pretende-se, através de múltiplos mecanismos, aumentar o sentimento de pertença e a motivação, agindo a UC como instituição socialmente responsável.

Reconhecendo a importância da conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar, como condição para a promoção do bem-estar, igualdade e não discriminação, assente em princípios e valores como a igualdade e não-discriminação, conciliação, responsabilização, transparência, conduta ética e respeito pelas partes interessadas, a UC entende premente a necessidade de inovar as medidas que facilitem a conciliação entre as várias esferas da vida de um indivíduo, para além do definido no âmbito da legislação em vigor nestas matérias, nomeadamente, atribuindo ao corpo técnico o horário flexível como modalidade de horário de trabalho regra, o que promove uma melhor gestão do horário de trabalho de cada um/a.

O esforço e o trabalho das pessoas têm de ser reconhecidos e justamente valorizados, devendo os/as trabalhadores/as sentir-se recompensados/as por tal. Os projetos e as boas práticas de inovação pedagógica dos/as docentes serão reconhecidos e distinguidas; da mesma forma, as publicações de referência em revistas internacionais de topo deverão constituir um estímulo ao mérito de investigadores/as e docentes. Valorizar-se-á o corpo

técnico, instituindo um sistema de recompensa, através, por exemplo, do estímulo à troca de experiências e à mobilidade internacional.

A UC procura estar cada vez mais alinhada com as dimensões do trabalho digno e com formas virtuosas e positivas do exercício da liderança, que contribuam também para a concretização dos seus objetivos estratégicos.

Promover a saúde física, mental e a qualidade de vida de toda a comunidade académica.

Investir na saúde física e mental e na qualidade de vida da comunidade académica será uma prioridade para a UC, nomeadamente através da promoção de estilos de vida saudáveis, promovendo a atividade física e o desporto na comunidade académica. Fazendo da prática desportiva um veículo de promoção de hábitos conducentes a uma vida saudável, fomentar-se-á o bem-estar das pessoas, utilizando em simultâneo o desporto universitário como forma de transmitir valores como a solidariedade, a entreajuda e o espírito de equipa.

Investir na saúde da comunidade académica passa também por medidas e programas de prevenção (alimentação saudável, ergonomia no trabalho, práticas laborais seguras, etc.), pela realização de rastreios e pela promoção do acompanhamento médico da comunidade, complementados por campanhas que promovam comportamentos seguros e saudáveis.

Na qualidade de *Healthy Campus*, programa destinado à promoção de estilos de vida saudável e ativa, alinhado com a definição de saúde da Organização Mundial de Saúde, a UC é norteadora por uma forte aposta nas áreas da atividade física e desporto, nutrição, prevenção de doenças, saúde mental e social, prevenção dos comportamentos de risco, ambiente, sustentabilidade e responsabilidade social. A UC deverá garantir, neste âmbito, o bem-estar da comunidade académica através da melhoria das condições proporcionadas nos locais de atividade e nos serviços diariamente prestados, reforçar o trabalho desenvolvido nas áreas da promoção da atividade física, do bem-estar, da prevenção de comportamentos de risco e da sustentabilidade, promover as sinergias necessárias para um *campus* saudável e, por fim, mas igualmente relevante, contribuir para a concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 das Nações Unidas.

A linha de apoio emocional UCare, destinada a auxiliar a comunidade na adoção de estratégias de gestão da ansiedade e de gestão do tempo, tem atendimento assegurado por uma equipa de psicólogas clínicas dos SASUC, num apoio personalizado e anónimo.

QUALIDADE

VISÃO

Consolidar a cultura de qualidade da Universidade de Coimbra, melhorando a eficiência e eficácia dos processos, em permanente diálogo com as partes interessadas.

METAS

Obter avaliação ≥ Bom em todas as áreas de análise da Comissão de Avaliação Externa na avaliação institucional pela A3ES.

Aumentar 3–5 processos com certificação ISO 9001:2015.

Atingir a certificação do SG.UC (Qualidade/Bem-estar/Conciliação).

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Implementar modelos e ferramentas de monitorização e autoavaliação capazes de responder aos novos desafios institucionais.

A qualidade é um princípio de governação, surgindo o Sistema de Gestão da Universidade de Coimbra (SG.UC) com o intuito de concretizar este princípio, sendo um ecossistema de planeamento, monitorização, análise, (auto)avaliação e melhoria das atividades, com vista à satisfação das partes interessadas, tendo como objetivo a excelência em todas as áreas de atuação, orientando a UC para a promoção constante de uma cultura de qualidade, atendendo aos riscos e às oportunidades.

Mais de duas décadas após a génese do SG.UC, importa fortalecer as iniciativas de simplificação e melhoria, para que a UC continue

dotada das melhores práticas de gestão, face aos novos desafios institucionais, repensando os mecanismos de monitorização, nas áreas de missão e suporte, e apostando na existência de menos indicadores, mas mais relevantes. A UC dará continuidade à especificação, implementação e melhoria de ferramentas de apoio à tomada de decisões estratégicas, sustentadas em plataformas informáticas, facilitando a obtenção de informação em tempo real sobre a atividade da instituição e sobre os indicadores-chave de desempenho, permitindo o seu acompanhamento a nível estratégico, tático e operacional. Continuar-se-á a simplificar e melhorar os procedimentos de monitorização e avaliação da qualidade pedagógica, valorizando o potencial da informação que resulta da aplicação de ques-

tionários a estudantes e corpo docente e apostando na contínua melhoria da oferta formativa, dando continuidade à implementação do modelo de caracterização, monitorização e avaliação da investigação. A UC alargará o âmbito da certificação ISO 9001, expandindo o número de serviços/processos com esta certificação internacional e será dada continuidade à avaliação e certificação pela A3ES e a outras auditorias externas que contribuam para a identificação e implementação de melhorias. E porque as Pessoas estão no centro da estratégia da UC, sendo a força motriz de uma cultura de qualidade, será promovido o desenho, implementação e certificação de um sistema de gestão integrado qualidade/bem-estar/conciliação, suportado nos requisitos da NP 4590 – Sistema de Gestão do Bem-Estar e Felicidade Organizacional e da NP 4552 – Sistema de Gestão da Conciliação (entre a vida profissional, familiar e pessoal), para além dos requisitos da ISO 9001.

Implementar projetos de inovação e modernização que contribuam para a simplificação e melhoria dos processos da Universidade de Coimbra, promovendo a sua eficiência, eficácia e qualidade.

A simplificação e melhoria dos processos, nas áreas de missão e de suporte, continuará a ser uma das prioridades no ciclo de gestão, reforçando a aposta na implementação de projetos de inovação e modernização, tornando os serviços mais eficientes e sustentados em automatismos, libertando as Pessoas para a análise crítica dos resultados, bem como para a definição e concretização de ações de melhoria, considerando as necessidades das partes interessadas. Para tal, será assegurado o mapeamento das prioridades de simplificação/melhoria em cada um dos serviços da UC, de modo a promover a sua eficiência, eficácia e qualidade. Depois, será dada continuidade à simplificação, desburocratização e agilização dos processos, atendendo às prioridades mapeadas, tendo como objetivo a melhoria da satisfação das partes interessadas, reforçando: i) medidas e projetos facilitadores da desburocratização e agilização de procedimentos; ii) desenvolvimento e implementação de aplicações e meios informáticos que permitam a automatização e desmaterialização; iii) iniciativas conducentes à atualização/elaboração de regulamentos, permitindo clarificar responsáveis e reduzir etapas e tempos de resposta, sem comprometer os elevados padrões de qualidade; iv) melhoria dos canais de acolhimento e atendimento dos/as utilizadores/as, sustentados no modelo de balcão único capaz de satisfazer as necessidades e expectativas dos/as mesmos/as; v) iniciativas que possibilitem ganhos de eficácia,

eficiência e qualidade das atividades, e, em particular, que contribuam para a implementação de mecanismos de audição e participação das partes interessadas, assegurem a salvaguarda de direitos dos/as utilizadores/as, propiciem a melhoria de instrumentos de apoio à gestão, a comunicação administrativa e a divulgação de informação de caráter administrativo.

Será ainda assegurada a criação de uma Academia de Promoção da Qualidade, fórum para formação, sensibilização, partilha de boas práticas, discussão de soluções para problemas comuns, *benchmarking* interno e externo, painéis de acompanhamento, entre outras, com vista à promoção de uma cultura de qualidade transversal, participada por todos os elementos da comunidade UC. Adicionalmente, será promovida anualmente a Semana da Qualidade@UC, para discutir como melhorar a eficiência, eficácia e qualidade, bem como reconhecer o mérito. Com estas iniciativas, procurar-se-á desenhar, implementar, identificar e partilhar boas práticas de gestão, consolidando, sistematizando e difundindo as mesmas, sem esquecer a necessidade de reconhecer e premiar a qualidade.

Colaborar com a tutela, com a A3ES, com as instituições de ensino superior nacionais e com outras partes interessadas, com vista ao desenvolvimento e melhoria dos sistemas de gestão da qualidade em Portugal.

Com mais de 20 anos de existência, o SG.UC atingiu um patamar de maturidade que abre portas a possibilidades de colaboração com entidades nacionais e internacionais, com vista à melhoria dos sistemas de gestão da qualidade em Portugal e fora de portas, em especial no contexto das instituições de ensino superior. A UC compromete-se a partilhar conhecimento e boas práticas no âmbito do desenho, implementação e melhoria dos sistemas de gestão da qualidade e, em simultâneo, procurará aprender com as experiências bem-sucedidas, desenvolvidas noutras instituições. Para tal, a UC continuará a assumir o compromisso de promover e participar em fóruns e momentos de reflexão e partilha de boas práticas, no âmbito dos sistemas de gestão da qualidade, juntamente com a Tutela, com a A3ES e com outras instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras. Adicionalmente, procurará assumir uma posição de coordenação em grupos de trabalho/fóruns dedicados à discussão dos sistemas de gestão da qualidade em instituições de ensino superior portuguesas, bem como participar em redes, nacionais e internacionais, dedicadas à gestão da qualidade em instituições de ensino superior, contribuindo para a cocriação de conhecimento nestes domínios.

INSTALAÇÕES

VISÃO

Promover a requalificação, a manutenção e a modernização das infraestruturas, assegurando a otimização das condições dos espaços físicos e a sua eficiente alocação, valorizando os *campi*.

METAS

Aumentar 15–20% a capacidade de alojamento das residências universitárias.

Disponibilizar 30–40 espaços de uso partilhado pela comunidade académica.

Atingir 100% na conclusão da implementação do Plano de Instalação e Localização para os serviços da Administração da UC e dos SASUC.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Manter atualizado o cadastro do edificado da Universidade de Coimbra, tendo em vista a otimização dos espaços físicos e a sua eficiente alocação.

A atualização do cadastro de todo o edificado da Universidade de Coimbra, bem como das condições físicas e ambientais em que se encontra e da utilização que lhe está a ser dada, servirá de base para a elaboração de um plano de desenvolvimento integrado do edificado. Através da partilha de espaços desocupados ou não utilizados, procurar-se-á potenciar uma adequada e eficiente

utilização, com a reatribuição de espaços a outras funções e realocações de serviços, permitindo a concentração de serviços dispersos e potenciando a coesão interna, a produtividade e a satisfação dos/as utilizadores/as desses serviços. Também os espaços laboratoriais para investigação serão alvo de mapeamento, potenciando a utilização desses espaços, promovendo o compartilhamento e reduzindo custos operacionais. O plano de desenvolvimento incluirá também o mapeamento das necessidades de novos edifícios, nomeadamente os considerados prioritários e já referenciados.

Promover a requalificação, a manutenção e a modernização das infraestruturas, potenciando a disponibilização de espaços seguros, saudáveis e que assegurem a qualidade de vida, cumprindo a função da sua natureza .

Neste ciclo estratégico, pretende-se continuar a investir de forma consistente na manutenção e melhoria de espaços destinados a atividades académicas, como espaços pedagógicos, bibliotecas, zonas museológicas, cantinas, etc. para proporcionar as melhores condições de estudo e trabalho à comunidade académica. A permanente melhoria das condições das residências é prioritária, alargando-se, sempre que possível, a oferta quanto à capacidade de alojamento.

O Paço das Escolas, integrado no património classificado pela UNESCO, verá concretizadas as obras em curso e com projeto de financiamento aprovado, embora este seja um espaço de requalificação permanente e serão expandidas as instalações no Campus da UC da Figueira da Foz e a regularização de situações de registo e licenciamento de edifícios ainda pendentes junto das entidades competentes.

Com a conclusão da construção do UC Biomed, a expansão do ICNAS e a instalação definitiva de toda a Faculdade de Medicina no polo III, a própria proximidade geográfica irá alavancar toda a investigação biomédica e clínica, reunindo condições difíceis de encontrar mesmo à escala global.

A oferta e a preparação de locais para o desenvolvimento de projetos de investigação inovadores e altamente impactantes serão uma prioridade, estando em curso a instalação de um espaço inovador e inédito em universidades nacionais, desenhado como uma *learning factory* que reproduz o ambiente industrial – adaptável a diferentes setores – tendo em vista a formação

prática não só de estudantes do ensino superior, mas também do ensino secundário, e ainda empresas, com foco em recursos emergentes da indústria, como a digitalização, automação, robótica avançada, realidade aumentada, realidade virtual, inteligência artificial, *big data* e Internet das Coisas (*IoT*).

O investimento na manutenção do edificado assegurará a melhoria das condições físicas dos espaços no que respeita à segurança, saúde e qualidade de vida de toda a comunidade académica.

Qualificar e valorizar os espaços exteriores, promovendo a acessibilidade e a utilização de espaços de qualidade.

Paralelamente ao que acontece com os espaços interiores, importa também assegurar a manutenção dos espaços exteriores, requalificando-os e valorizando-os em estreita articulação com a Câmara Municipal de Coimbra, com vista à promoção da qualidade de vida da comunidade académica utilizadora das instalações nos polo I, II e III e respetivas zonas adjacentes, incluindo a implementação de medidas relativas às acessibilidades para pessoas com mobilidade reduzida e ao fluxo automóvel e ao estacionamento. No polo I, em particular, as condições dos espaços exteriores estão diretamente ligadas à gestão do património classificado, carecendo de soluções integradas e articuladas com a Câmara Municipal de Coimbra e demais entidades competentes – a reabilitação urbana, a conservação dos edifícios, a reformulação ou o condicionamento do trânsito.

Pretende-se que os polos da UC sejam ecossistemas abertos, laboratórios vivos e locais de partilha, com um *campus* 100% acessível tanto na amplitude arquitetónica, como física e digital.

FINANCIAMENTO

VISÃO

Garantir a sustentabilidade financeira da Universidade de Coimbra através do aumento da captação de receitas próprias e do controlo eficiente das suas despesas estruturais, apoiada na otimização das ferramentas de gestão e na excelência operacional.

METAS

- Obter taxa de independência do financiamento público > 50%.
- Atingir 100% na otimização de processos administrativos, conduzindo a um aumento de eficiência.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Reforçar a captação de receita através da diversificação de fontes de financiamento, potenciando o valor e o posicionamento da Universidade de Coimbra.

Num quadro de subfinanciamento crónico por parte do Estado, a capacidade de atrair financiamento e gerar receitas é fundamental para o desenvolvimento da UC. Reforçar a sustentabilidade económica e financeira permitirá à UC cumprir as suas missões, no país e no mundo. Será captado mais financiamento através do desenvolvimento de projetos com financiamento mais diversificado e da concretização de um maior número de parcerias (incluindo a aposta em projetos com

envolvimento do tecido empresarial e de outras instituições), de intensa divulgação de uma maior carteira de prestação de serviços à comunidade. Introduzir-se-ão incentivos e estímulos para a concretização destes objetivos e será definida uma política de equilíbrio entre a execução financeira e a distribuição de *overheads*, para além de um maior apoio na busca de oportunidades de financiamento e de preparação de candidaturas. A UC promoverá ainda a melhoria do financiamento da ação social direta aos/às estudantes e procurará, incessantemente, financiamento que potencie a ação social, nomeadamente através da inscrição na lista de beneficiários da consignação de IRS para reforço do Fundo de Apoio Social.

Elevar a responsabilidade de governança, a excelência operacional e as ferramentas de gestão.

Serão otimizados os gastos gerais de funcionamento através da automatização de alguns processos que permitirão ganhos de eficiência, da melhoria em processos de planificação e da eliminação de redundâncias, incluindo as processuais. O esforço feito nos últimos anos para colocar a UC numa posição relativamente confortável na vertente financeira não pode ser desperdiçado. A monitorização contínua da execução orçamental, através da melhoria da informação financeira para a governação e da disponibilização de dados via sistema de apoio à decisão, permitirá implementar um plano de aplicação, em tempo útil, dos saldos e de excedentes em investimentos estratégicos para a UC.

Iniciativas como a estratégia de combate ao desperdício, o processo de modernização administrativa e de desmaterialização de procedimentos e

os respetivos ganhos de eficácia estarão em linha com uma redução das despesas de funcionamento. Perante o histórico de subfinanciamento do ensino superior, importa promover o aperfeiçoamento da definição e aplicação do seu modelo de financiamento, tanto na vertente de ensino como da investigação. Na defesa da sustentabilidade económica, a UC proporá iniciativas junto do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas e defenderá as iniciativas deste junto dos poderes públicos, no sentido de aperfeiçoar modelos que reforcem a iniciativa universitária, garantam estabilidade financeira plurianual e procurem alcançar o verdadeiro emprego científico permanente (através da possibilidade de imputação de custos reais, à semelhança do que ocorre nos projetos europeus). A UC proporá, junto da Fundação para a Ciência e Tecnologia, iniciativas para simplificação de procedimentos de gestão de projetos, reduzindo burocracias.



COMUNICAÇÃO

VISÃO

Promover a Marca UC, garantindo uma projeção nacional e internacional que potencie a atratividade da Universidade de Coimbra e a comunicação interna e externa.

METAS

- Obter pontuação > 200 M no *net effect*.
- Obter 100 M de pessoas no alcance digital da Marca UC.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Promover uma estratégia de comunicação interna, personalizada e de proximidade, que fomenta o alinhamento, a coesão e o envolvimento da comunidade académica.

O plano de comunicação da UC – na sua vertente interna, com a identificação clara de públicos, canais, meios e ações – contribuirá para promover a coesão e a motivação da comunidade académica, com foco na transparência, na eficácia e na eficiência. Para além de robustecer as ferramentas de comunicação interna existentes (canal de notícias, *newsletter*, página *A Nossa UC*), deve ser feito um reforço de divulgação desses

mecanismos junto da comunidade, para o reforço do sentimento de pertença. Numa Universidade com uma comunidade multicultural com mais de trinta mil pessoas, o desafio de chegar a toda a comunidade beneficiará de sinergias com a Comissão de Trabalhadores, AAC e Grupo de Comunicação e *Marketing* da UC, que agrega as diferentes pessoas que nas unidades e serviços se ocupam da comunicação nas diferentes estruturas da Universidade. No âmbito deste grupo deve ser promovida a partilha de boas práticas com vista ao alinhamento da comunicação institucional.

Comunicar a atividade de todos os domínios de atuação da Universidade de Coimbra, de forma transversal, integrada e articulada, aumentando a atratividade e reforçando a notoriedade.

A estratégia de comunicação virada para o exterior deverá concentrar esforços na disseminação das múltiplas atividades desenvolvidas pela UC, assumindo a excelência da investigação produzida um lugar de destaque. O fomento da participação de especialistas da UC em espaços de análise e a promoção de ações de impacto nacional, com forte visibilidade nos *media*, no âmbito dos desafios sociais, sobre temas emergentes, contribuirão para o reforço da notoriedade e para o aumento da notoriedade e visibilidade.

Promover a Marca UC através de ações de comunicação de marketing que projetem a visibilidade e o reconhecimento da Universidade de Coimbra a nível nacional e global.

O plano de *marketing* ajudará na promoção da Marca UC, potenciando a sua visibilidade e o reconhecimento enquanto marca sinónimo de prestígio e de excelência. Consciente do imenso potencial associado às redes sociais, no que respeita ao alcance de um maior e mais diversificado público, a UC conta com mais de 500 mil seguidores no universo digital, pretendendo-se aumentar este número e, assim, potenciar a visibilidade também nos novos *media*. Para alcançar este objetivo, a estratégia de *marketing* digital da UC incluirá a criação de conteúdos relevantes e de alta qualidade, o fortalecimento da presença em plataformas-chave como *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* e *YouTube*, e a utilização de campanhas de publicidade segmentadas para atingir audiências específicas.



An aerial photograph of a large, historic building with a red-tiled roof and a green lawn. The building has multiple stories with arched windows and a balcony. The lawn is lush green with some trees and shrubs. The image is used as a background for the text.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

**SUSTENTABILIDADE E
RESPONSABILIDADE
SOCIAL**

**AMBIENTE E AÇÃO CLIMÁTICA
CIDADANIA, IGUALDADE
E INCLUSÃO**

AMBIENTE E AÇÃO CLIMÁTICA

VISÃO

Implementar uma estratégia de sustentabilidade ambiental e de gestão eficiente de recursos que permita à Universidade de Coimbra ser a primeira universidade portuguesa a alcançar a neutralidade carbónica, consciencializando a comunidade académica para a conservação da natureza e da biodiversidade.

METAS

- Alcançar 1 intervenção estruturante que garanta a requalificação e a conservação dos espaços verdes, por polo da UC (polo I, II e III) e na Quinta de São Marcos.
- Diminuir 5-12% a pegada carbónica.
- Atingir 10% no peso do autoconsumo com origem em fontes de energia renováveis.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Definir uma estratégia de sustentabilidade ambiental e energética nos campi da Universidade de Coimbra.

A UC continua empenhada em gerir a transição para um futuro mais sustentável, de molde a alcançar a neutralidade carbónica em consonância com o Roteiro para a Neutralidade Carbónica 2050 [RNC 2050] e o Plano Nacional Energia e Clima 2030 [PNEC 2030]. Para tanto, deverá desenvolver, entre outras, uma estratégia de sustentabilidade ambiental que torne os seus edifícios energeticamente mais eficientes, via a melhoria das inerentes condições térmicas, acústicas e de iluminação, para o efeito reduzindo consumos,

assegurando uma racional utilização de recursos energéticos e privilegiando a produção de energia com base em fontes renováveis. No contexto da promoção das fontes renováveis, serão instalados painéis fotovoltaicos adicionais nos vários polos da UC e na Quinta de S. Marcos, globalmente a incluir e gerir através de uma Comunidade de Energia Renovável [CER], que permitirão uma produção capaz de responder a uma parte relevante do consumo da UC. Um sistema eficiente de produção de energia renovável para autoconsumo permitirá reduzir substancialmente a dependência de fontes não renováveis e atenuar o custo da eletricidade contratada, contribuindo para delinear o caminho no sentido da independência energética.

Para promover a sustentabilidade ambiental, tendo em vista os modos de variação suave e a diminuição da pegada carbónica decorrente dos movimentos pendulares da comunidade académica, serão criados incentivos à mobilidade sustentável como, por exemplo, a disponibilização de espaços de estacionamento para bicicletas e a instalação de mais pontos de carregamento de veículos elétricos.

A estratégia de sustentabilidade ambiental a definir exige um empenho supletivo na análise de medidas que procurem assegurar a adaptação e a preservação do edificado da UC, classificado como Património Mundial da UNESCO, recorrendo a soluções inovadoras e duráveis.

Implementar medidas para uma gestão eficiente de recursos, promovendo a economia circular e o combate ao desperdício.

A política dos 6R – reciclar, reutilizar, reduzir, reeducar, redesenhar, repensar – é assumida na UC como pilar da sua estratégia na mudança para uma economia circular e para uma cultura de combate ao desperdício. Os resíduos constituem um dos principais fatores com impacto ambiental, pelo que se revela essencial investir na sua redução, reutilização e reciclagem, para tal incentivando toda a comunidade.

A adoção de medidas que desenvolvam a eficiência no uso dos recursos é fundamental para minorar o referido impacto e garantir disponibilidade de recursos para as gerações futuras, estimulando o desenvolvimento sustentável. A UC continuará a alavancar a gestão eficiente de recursos e a minimização de impactes, através da implementação de medidas que combatam o desperdício e fomentem um desempenho sustentável e equilibrado, reduzindo consumos de água, de plástico e de papel, otimizando processos e a modernização administrativa, sensibilizando para o efeito toda a comunidade académica.

Em linha com o desenvolvido no quadriénio 2019-2023, e em consonância com o preconizado na nova Estratégia Nacional para as Compras Públicas Ecológicas 2030 [EC0360], a UC continuará a adotar critérios ecológicos e sociais nas suas compras e a desenvolver a economia circular, satisfazendo o compromisso assumido com o Pacto Português para os Plásticos e com o Pacto Institucional para a Valorização da Economia Circular na Região Centro.

Promover a conservação da natureza e da biodiversidade.

A conservação da natureza e da biodiversidade é fundamental para a saúde do planeta e o bem-estar da sociedade. Reconhecendo a responsabilidade inerente à distinção como a instituição de ensino superior mais sustentável de Portugal, nas últimas cinco edições do *THE Impact Ranking*, a UC compromete-se, entre outras ações, a promover ativamente a preservação e a conservação ambiental dos seus campi, priorizando a requalificação dos seus espaços verdes. Contribuirá, assim, significativamente para a conexão da comunidade com a natureza, para o reforço da biodiversidade local e para a saúde e bem-estar da comunidade académica, em linha com a Estratégia Nacional de Conservação da Natureza e Biodiversidade para 2030 [ENCNB 2030]. A UC possui espaços únicos que contribuem para a riqueza da biodiversidade da cidade e da região, como o Jardim Botânico, a Algoteca, o COI – o maior herbário português –, a Coleção de Culturas de Bactérias e continuará a garantir a preservação deste património natural comprometendo-se, igualmente, a assegurar intervenções estruturantes em cada um dos seus polos, e na Quinta de São Marcos, visando a proteção dos *habitats* naturais.

CIDADANIA, IGUALDADE E INCLUSÃO

VISÃO

Promover a cidadania ativa e esclarecida, socialmente responsável e inclusiva, preservando o direito a ter direitos, no respeito pela dignidade, pela igualdade e pelo direito à diferença, para que todos/as tenham acesso a um ambiente seguro, equitativo e acolhedor.

METAS

- Aumentar 15–20% o volume de apoios sociais atribuídos a estudantes (bolsas UC, bolsas Santander Futuro, bolsas Estudante–Atleta e PASEP).
- Aumentar 100–150% o n.º de ações de voluntariado desenvolvidas.
- Aumentar 100–150% o n.º de programas de capacitação em sustentabilidade e responsabilidade social.
- Aumentar 3–7 p.p. a percentagem de mulheres inscritas em cursos do 2.º e 3.º ciclos na área de tecnologia da informação e comunicação e nas áreas das engenharias.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

Acautelar fatores de vulnerabilidade da comunidade estudantil através do fortalecimento da ação social, assegurando o acesso equitativo à educação, promovendo o sucesso escolar e melhorando as suas condições de vida.

A UC deve assegurar o acesso a uma educação inclusiva, de qualidade e equitativa, promovendo a aprendizagem ao longo da vida para todos/as, num clima de tolerância, respeito pela liberdade de pensamento e expressão, e em ambientes seguros e não violentos, incentivando a justiça social e protegendo os/as mais vulneráveis. Os apoios sociais devem refletir a diversidade da comunidade académica, contribuindo para o sucesso académico e bem-estar de todos/as. Serão

mantidos os apoios diretos e indiretos aos/as estudantes e a ação social escolar, reforçando o apoio aos/as mais carenciados/as e aos/as estudantes com necessidades especiais. Para além do ensino, será essencial garantir a inclusão destes/as estudantes em atividades de inovação e investigação, superando barreiras físicas e de comunicação que dificultam a plena integração social e académica. Será assegurada a criação de condições adequadas de acolhimento e estudo, facilitando o sucesso académico. Em resposta a novos públicos no ensino superior e à promoção da aprendizagem ao longo da vida, investir-se-á na conciliação entre estudo, trabalho e vida pessoal. Os serviços de saúde e

apoio psicológico serão garantidos, com maior divulgação junto da comunidade académica. As parcerias com a Associação Académica de Coimbra, “repúblicas”, “solares”, a Câmara Municipal e outros intervenientes serão essenciais para que ninguém fique para trás.

Combater as desigualdades de género e garantir a igualdade de oportunidades, eliminando estereótipos, desequilíbrios e barreiras numa perspetiva interseccional.

A igualdade de género é uma prioridade global e um direito humano essencial. A UC compromete-se a desenvolver políticas com uma abordagem interseccional no ensino, investigação, gestão de recursos humanos e prevenção de assédio e violência. A integração da perspetiva de género será reforçada na produção e transferência de conhecimento, promovendo a relevância social da investigação nesta área. Através do Plano para a Igualdade, Equidade e Diversidade, a UC assume os compromissos da Agenda 2030 das Nações Unidas, do Espaço Europeu de Investigação e do programa “Portugal + Igual”, assegurando a igualdade de oportunidades e a inclusão de todos/as. A comunidade académica será envolvida de forma ativa, com a promoção de ações que combatam discriminação, racismo e estereótipos, destacando-se o canal de denúncia como ferramenta de prevenção e correção de condutas impróprias.

Promover políticas de inclusão social e de proteção de minorias, a coesão social e os direitos humanos, defendendo princípios civilizacionais e éticos e o direito à diferença.

A UC está comprometida com o bem-estar da comunidade académica, defendendo a liberdade de pensamento e expressão, promovendo uma cultura de inclusão, igualdade e diversidade. O combate a todas as formas de discriminação e a promoção do direito à diferença serão assegurados em todos os regulamentos e procedimentos da Universidade.

Será garantido o acesso equitativo a todos os níveis de educação e formação, melhorando as acessibilidades e condições de trabalho e estudo, especialmente para os grupos mais vulneráveis. Com a emergência de novos públicos no ensino superior, e num contexto de envelhecimento populacional, a UC combaterá o idadismo e promoverá a inclusão social através da aprendizagem ao longo da vida. Num ambiente de comunicação aberta e livre de preconceitos, a UC acolherá as contribuições da comunidade académica para promover o empoderamento das comunidades vulneráveis, destacando o papel das associações de estudantes, em especial as que representam estudantes internacionais.

Promover a cidadania esclarecida e responsável e consciencializar a ação para comportamentos sustentáveis, contribuindo para a formação integral dos/as cidadãos/ãs.

A UC tem um papel crucial na promoção da educação para o desenvolvimento sustentável, formando cidadãos/ãs conscientes e socialmente responsáveis, capazes de contribuir para um mundo melhor. O objetivo é preparar os/as estudantes e trabalhadores/as da UC para aplicarem os seus conhecimentos em benefício da sociedade, dotando-os de competências de cidadania ativa. Serão criadas e adaptadas ofertas formativas, incentivando o desenvolvimento de projetos e parcerias, capacitando os/as estudantes para se tornarem agentes de mudança. A UC compromete-se a formar os seus/uas trabalhadores/as em sustentabilidade e responsabilidade social, promovendo uma cidadania esclarecida e incentivando a participação em voluntariado. Serão implementados mecanismos de avaliação da literacia em desenvolvimento sustentável, adequando campanhas e ações às necessidades da comunidade. Promover-se-á uma cultura de sustentabilidade, integrando boas práticas ambientais e de cidadania, de modo a tornar a UC uma instituição mais verde e comprometida com a transição para um futuro mais justo e sustentável.

SÍNTESE DE METAS



PILOARES DE MISSÃO

INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO	
artigos em revistas top 5% na área científica [Web of Science]	aumentar 15–25%
proporção de artigos em revistas do 1.º quartil [Web of Science]	alcançar 50%
citações relativas a publicações do quinquénio [Web of Science]	aumentar 15–35%
financiamento contratualizado em programas de investigação	alcançar 40–50M€/ano
volume de negócios contratualizado em prestação de serviços especializados	alcançar 3,5–4,5M€
patentes ativas geradas na UC	alcançar 500–650
retorno financeiro das patentes	aumentar 50–75%
novas <i>spin-off</i>	aumentar 20–40%
ENSINO	
índice de satisfação da procura em 1.ª opção no Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior	atingir >1,2
estudantes de doutoramento	aumentar 5–10%
taxa de abandono escolar efetivo	atingir <10%
curios conferentes de grau	reformular 35–50
curios lecionados a distância	atingir 50–100
estudantes/ano em estágios e experiências formativas, em contexto empresarial e profissional	alcançar ≥ 2 750
DESAFIOS SOCIETAIS	
implementação do Plano para a Interoperabilidade de Plataformas dentro do Ecossistema Digital (UC Digitalis)	alcançar 100%
estudantes integrados/as em atividades culturais da UC	aumentar 100–200%
grau de implementação de 100% do Plano de Valorização da Visita e Interpretação do Património	alcançar 100%
participantes em iniciativas de promoção da atividade física e desportiva	aumentar 15–30%
estratégia para a conciliação da carreira académica com o alto rendimento desportivo na UC	implementar 50–75%
inscritos/as na Rede Alumni UC	alcançar 45 000–50 000
INTERNACIONALIZAÇÃO	
mobilidade <i>outgoing</i> [estudantes, corpos docente, investigador e técnico]	aumentar 10–15%
mobilidade <i>incoming</i> [estudantes, corpos docente, investigador e técnico]	aumentar 10–15%

EIXOS DE MISSÃO

PESSOAS	
professores/as catedráticos/as e associados/as de carreira	alcançar 55%
trabalhadores/as do corpo técnico que frequentam ações de formação	alcançar 70–80%
capacitação do corpo docente	alcançar 10–15%
índice de tecnicidade do corpo técnico	alcançar 60–65%
QUALIDADE	
avaliação institucional pela A3ES	obter avaliação ≥ Bom em todas as áreas de análise
processos com certificação ISO 9001:2015	aumentar 3–5
Sistema Integrado de Gestão (Qualidade/Bem-estar/Conciliação)	atingir a certificação
INSTALAÇÕES	
capacidade de alojamento das residências universitárias	aumentar 15–20%
espaços de uso partilhado pela comunidade académica	disponibilizar 30–40
implementação do Plano de Instalação e Localização para os serviços da Administração da UC e dos SASUC	atingir 100% na conclusão
FINANCIAMENTO	
taxa de independência do financiamento público	obter >50%
otimização de processos administrativos, conduzindo a um aumento de eficiência	atingir 100%
COMUNICAÇÃO	
<i>net effect</i>	obter pontuação >200 M
pessoas no alcance digital da Marca UC	obter 100 M

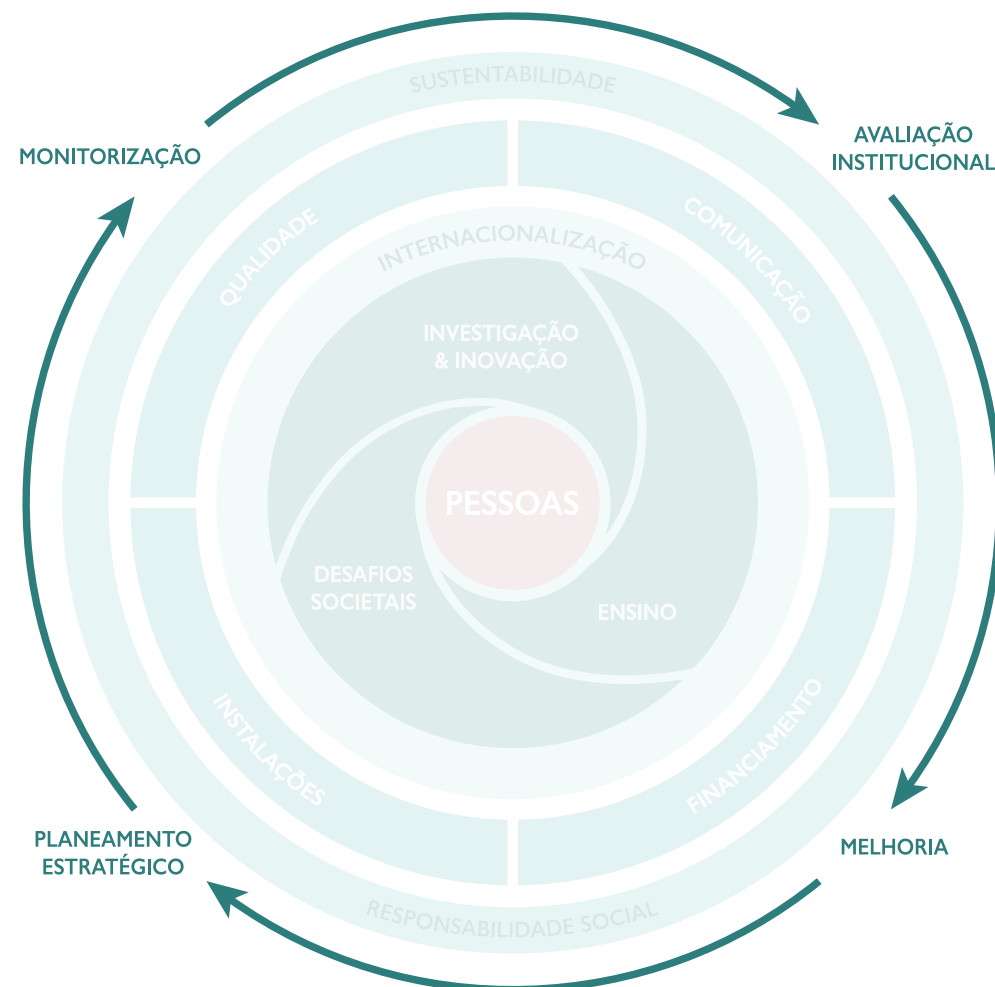
SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

AMBIENTE E AÇÃO CLIMÁTICA	
requalificação e conservação dos espaços verdes, por polo da UC (polo I, II e III) e na Quinta de São Marcos	alcançar 1 intervenção estruturante
pegada carbónica	diminuir 5-12%
peso do autoconsumo com origem em fontes de energia renováveis	atingir 10%
CIDADANIA, IGUALDADE E INCLUSÃO	
volume de apoios sociais atribuídos a estudantes (bolsas UC, bolsas Santander Futuro, bolsas Estudante-Atleta e PASEP)	aumentar 15-20%
ações de voluntariado desenvolvidas	aumentar 100-150%
programas de capacitação em sustentabilidade e responsabilidade social	aumentar 100-150%
mulheres inscritas em cursos do 2.º e 3.º ciclos na área de tecnologia da informação e comunicação e nas áreas das engenharias	aumentar 3-7 p.p.



ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Ao longo dos ciclos de planeamento estratégico anteriores foi sendo criada e desenvolvida uma cultura de acompanhamento permanente e de avaliação regular da atividade da Universidade de Coimbra, transversal a toda a estrutura orgânica e aos diversos níveis de gestão, já perfeitamente assimilada pela comunidade académica.



Integrado no ciclo de gestão da UC, o **processo dinâmico** manter-se-á, permitindo o desenvolvimento contínuo dos processos de planeamento, monitorização, avaliação e retroação, com vista à excelência em todos os pilares e eixos de missão e áreas de sustentabilidade.

A **monitorização** regular será assegurada por pilar, por eixo e por área de sustentabilidade e responsabilidade social, permitindo aferir a progressão e os desvios em relação às metas inicialmente traçadas, e, desta forma, o impacto das iniciativas desenvolvidas. Será semestralmente monitorizado o painel de metas, que assegura a cobertura de todos os pilares estratégicos, bem como de todas as perspetivas estratégicas de *Balanced Scorecard* (organização, aprendizagem e desenvolvimento, económico-financeira, sociedade). Realça-se que neste painel cada meta se encontra estabelecida sob a forma de intervalo, que baliza um conjunto de valores que vão desde a meta alcançada (limite inferior) à meta superada (limite superior), em função da evolução do contexto (limite inferior associado a um cenário mais pessimista e limite superior associado a um cenário mais otimista).

Para permitir um efetivo acompanhamento do caminho percorrido, o reporte será concretizado através dos relatórios de monitorização anuais, complementados por relatórios intermédios, referentes ao primeiro semestre de cada ano, com o primeiro reporte a dizer respeito ao ano 2023. Estes relatórios fornecerão assim os dados orientadores para a **avaliação** e para a consequente tomada de decisão pelos órgãos de governo e de gestão da Universidade de Coimbra. O essencial de cada relatório anual será também incorporado no Relatório de Gestão e Contas Consolidado do Grupo Universidade de Coimbra.

A avaliação terá em consideração, como já foi referido acima, a evolução do contexto, permitindo aferir a permanente adequação entre as iniciativas estratégicas, as metas e a evolução do potencial e dos riscos do meio envolvente.

Cada relatório integrará ainda a monitorização dos diferentes Planos de Ação e o processo sairá enriquecido pela **autoavaliação** regular que os responsáveis aos diversos níveis – da Universidade às subunidades e serviços – deverão fazer da implementação das ações previstas nos seus Planos de Ação.

Assim, o processo não se restringirá a uma medição, sendo complementado com a definição e implementação de estratégias de **melhoria** resultantes da avaliação efetuada, de acordo com os princípios de garantia da qualidade: suportada no ciclo PDCA – *Plan, Do, Check, Act* e no pensamento baseado em risco, contemplará a análise e sinalização de desvios face ao planeado e despoletará as ações necessárias – correções, ações corretivas, melhoria contínua, mudança disruptiva, inovação e reorganização – numa dinâmica de permanente atenção ao contexto interno e externo.

O Plano Estratégico é dinâmico e suficientemente flexível para que possa adequar-se às permanentes mudanças de contexto, e, como tal, poderá ser efetuada a sua **revisão** sempre que se mostre necessário, na sequência da análise dos resultados da sua monitorização ou de qualquer alteração relevante.

Em todo o processo, respeitando os princípios da gestão participativa e da transparência, será essencial o estabelecimento de canais de **comunicação** com as partes interessadas, transmitindo a evolução na implementação do Plano Estratégico e a avaliação efetuada a cada momento, e, por outro lado, permitindo a permanente introdução de sugestões de melhoria.

No início de 2027, será feita a **avaliação final**, que refletirá todo o trabalho desenvolvido no quadriénio, fechando mais um ciclo integrado de planeamento estratégico.

DA ESTRATÉGIA À AÇÃO

O Plano Estratégico, nos termos estatutários, é complementado pelo Plano de Ação. Este documento sistematiza as principais ações que serão desencadeadas pela Equipa Reitoral, no plano institucional, destinadas a concretizar as linhas de orientação estratégica elencadas para o quadriénio 2023-2027.

Atingir as metas propostas depende não apenas destas ações, mas também do sucesso do alinhamento das metas e das ações dos **Planos de Ação das unidades orgânicas, outras unidades e serviços**. Cada Plano define os seus painéis específicos de indicadores/metastas e de ações, de forma devidamente alinhada com os níveis superiores, dando origem aos patamares de avaliação inferiores.

O **Plano da Qualidade**, diretamente ligado ao eixo de missão Qualidade, contém as principais linhas de orientação com vista à melhoria dos processos e serviços prestados no contexto de cada um dos restantes pilares e eixos de missão. Integrando ações concretas a desenvolver, metas e indicadores, a informação recolhida através da monitorização integrada no ciclo de avaliação e acompanhamento será utilizada como ferramenta de gestão e de melhoria da qualidade em cada um dos pilares e eixos, contribuindo para a otimização do Sistema de Gestão da Universidade de Coimbra. Os desafios colocados às instituições de ensino superior em matérias de avaliação da qualidade exigem planeamento, com vista a uma utilização eficaz dos recursos, e a definição de um Plano da Qualidade, alinhado e integrado no Plano Estratégico, permite canalizar os esforços para a implementação das iniciativas mais adequadas, que respondam aos desafios atuais e futuros da UC.

O **Plano de Sustentabilidade e Responsabilidade Social**, que representa uma melhoria em relação aos anteriores ciclos de planeamento estratégico, integra ações concretas a desenvolver, metas e indicadores, sendo a informação recolhida através da monitorização integrada no ciclo de avaliação e acompanhamento também utilizada como ferramenta de gestão e de melhoria de cada uma das áreas em matéria de desenvolvimento sustentável, igualmente alinhado e integrado no Plano Estratégico, permite canalizar os esforços para a implementação das iniciativas mais adequadas, que respondam também aos desafios atuais e futuros da UC.

AGRADECIMENTOS

UM AGRADECIMENTO ESPECIAL A TODOS/AS OS/AS QUE CONTRIBUÍRAM PARA A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA 2023-2027, EM PARTICULAR:

ÀS EQUIPAS TÉCNICAS

Alexandra Santos, Ana Quental, Carla Veríssimo, Dora Lontro, Filipe Rocha, Patrícia Neves, Paula Ferreira, Raquel Belo, Sofia de Jesus, Sónia Fonseca – **SERVIÇO DE APOIO À GESTÃO/DIVISÃO DE PLANEAMENTO, GESTÃO E DESENVOLVIMENTO**

Felippe Vaz, François Fernandes, Henrique Patrício, Sara Baptista – **NÚCLEO DE MARKETING**

AOS MEMBROS DA COMUNIDADE ACADÉMICA QUE PARTICIPARAM DIRETAMENTE

Adelino Ferreira, Adérito Araújo, Adília Cardoso dos Santos, Adriana Martins, Afonso Francisco, Afonso Pereira, Alberly Silva, Alcino Pastilha, Alexandra Silvestre e Sousa, Alexandre Amaral, Alexandre Carreira, Alexandre Henriques, Alexandre Leal, Alexandre Soveral Martins, Amílcar Ramalho, Ana Catarina Santos, Ana Filipa Val-do-Rio, Ana Isabel Alves da Silva, Ana Isabel Santos, Ana Messias, Ana Patrícia Pereira, Ana Paula Amaro, Ana Paula Figueira, Ana Rita Figueiras, Ana Rita Querido, Ana Salomé Lourenço, Anabela Fonseca, Anabela Querido, André Almeida, André Cahebo, André Dias Pereira, André Jerónimo, André Moreira, André Pereira, André Seco, Andreia Carona, Andréia Kmita, Ângela Ferreira, Ângela Pereira, Anna Hernandez, Anne Tess Guimarães, Anthony Burke, Bárbara Oliveiros, Beatriz Mendes, Bernardo Garcia, Bruno Direito, Bruno Ferreira, Carla Lopes, Carla Miguel, Carlos Araújo, Carmen Soares, Catarina Domingues, Celeste Vieira, Clara Santos, Cláudia Duarte, Cláudia Rosinha, Conceição Costa, Cornelia Plag, Cristina Vieira, David Fernandes, David Saraiva, Débora Martins, Denner Déda, Diana Ribeiro da Silva, Diogo Braz, Diogo Lopes, Diouan Ayman, Dmytro Kashkin, Edgard Almeida Pimentel, Emanuel Candeias, Emília Oliveira, Fábio Ricardo, Falak Zeb, Fernando Figueiredo, Filipa Araújo, Filipe Carvalheiro, Gemiralda Neto, Germana Torres, Gonçalo Cerqueira, Gonçalo Reis, Gustavo Nunes, Haytham Hijazi, Helena Bigares Grangeia, Helena Galante, Helena Rolas, Helio Nganhane, Hugo Sarmento, Humberto Jorge, Inês Almeida, Inês Coelho, Inês Dias, Isabel Neves, Isabel Pereira, Isabel Primo dos Santos, Isabel Teixeira, Isabela Lima, Isamara Oliveira, Joana Cabral de Oliveira, Joana Gonçalves, Joana Lopes, Joana Neto, Joana Silva, Joana Tereso, João Bigotte, João Francisco Pires, João José Simões de Sousa, João Miguel Gaspar, João Nuno Silva, João Sérgio Seixas de Melo, Joaquim Ndzimbi, Jorge China, Jorge Coelho, Jorge Noro, Jorge Pereira, José Carlos Machado, José Dias, José Gomes dos Santos, José Manuel dos Santos, José Martins dos Reis, Julieta Vaz, Jurema Hughes, Kaan Akalp, Lília Marques, Liliana Inverno, Liliana Moreira, Lisete Mónico, Liu Sheng, Luís Correia, Luís Rêpas, Luís Silva, Luísa Durães, Luísa Lopes, Mahmoud Tavakoli, Manuel Trindade, Márcia Espírito Santo, Márcia Silva, Maria Amélia Teixeira da Silva, Maria Cristina Oliveira, Maria da Cruz Pires, Maria Elisabete Ramos, Maria Helena Amaro da Luz, Maria Helena Fernandes, Maria Helena Matos, Maria Isabel Soares, Maria João Carvalho, Maria João Moreno, Maria João Neves, Maria João Rodrigues, Maria João Seabra Santos, Maria Manuela Carrão, Maria Teresa Baptista, Maria Teresa Cruz, Maria Tertuliana Brasil, Mariana Encarnação, Mariana Pinheiro, Marta Cardoso de Oliveira, Marta Costa, Marta Piñeiro, Mercedes Gonçalves, Miguel Carvalho, Miguel Pires, Moisés Matos, Natacha Leite, Nelson Costa, Nuno Silva, Ofélio Jorreia, Parisa Ghasemi, Paula Alexandra Silva, Paula Buco, Paula Duarte Lopes, Paula Roldão, Paula Vasconcelos Moraes, Paulo Rocha, Paulo Saraiva, Pedro Almeida, Pedro Falcone, Pedro Proença e Cunha, Pedro Romano, Pedro Torres, Peterson Proença, Rachel Carvalho, Ricardo Dias, Ricardo Martins, Rita Almeida, Rita Almeida da Costa, Rita Carvalho, Rita Farinha, Romeu Francisco, Rosa Sancho, Sandra Moraes Cardoso, Sara Baptista, Sílvia Alexandre, Sílvia Barbeiro, Sílvia Ferreira, Sílvia Figueiredo, Sílvia Nolan, Sílvia Santos, Sónia Cardoso, Sónia Sampaio, Steve Catarino, Susana Gonçalves, Susana Pereira, Tamanna Ahmed, Teresa Carla Oliveira, Teresa Urbano, Tiago Bolhão, Vanessa Azevedo, Vanessa Santos, Vera Sousa, Washington Santos, William Monteiro, Zafar Iqbal, Zenaide Alves, Zulfiqar Ali

ÀS UNIDADES DE I&D E OUTRAS ENTIDADES DO SISTEMA CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO NACIONAL

ARISE (Rita Farinha), ARNET (João Neto e Rita Carvalho), CeBER (Carla Teotónio), CECOLAB (Jorge Noro), CEF (José Paulo Sousa e Ruben Heleno), CEGOT (Fantina Tedim), CEIS20 (Olga Solovova), CEMMPRE (Albano Cavaleiro), CES (Ana Cordeiro Santos e Rita Pais), CFisUC (José António Paixão), CGeo (Inês Pereira e Maria Helena Henriques), CIBB (Cláudia Pereira e Paulo Oliveira), CINEICC (Jorge Almeida), CITTA (Adelino Ferreira e Oxana Tchepe), CLP (Maria Helena Santana e Maria Marta Anacleto), CNC (Nuno Empadinhas), CQ (Ana Lúcia Lopes e João Manuel Pina), IJ (Ana Margarida Gaudêncio e Fernando Borges), INESC (Ana Soares e Joana Dias), ISISE (Luís Laím e Paulo Mendes), ISR (Mahmoud Tavakoli), LIBPhys (João Manuel Cardoso), MARE (Jaime Ramos e Maria João Feio), REQUIMTE (André Pereira)

ÀS ASSOCIAÇÕES, EMPRESAS E ENTIDADES

4iTEC Lusitânia (Lucas Grosche), Académica Start UC (Bernardo Cerdeira, Carolina Alves, Daniela Costa, Helena Santos, Henrique Costa, Luís Álvaro, Mariana Gomes, Marta Santos, Mírian de Lima, Pedro Caeiro, Pegah Mohammadpour, Rogério Gomes e Vítor Sanfins), Active Space Technologies (António Santos), AICEP (Pedro Silveira), Altice Labs (Pedro Carvalho), Amorim Cork (Rui Dias), Associação BLC3 – Campus de Tecnologia e Inovação (Bernardo Rocha), ASWP – Pacto Português para os Plásticos (Patrícia Carvalho), BEST Coimbra (Patrícia Cruz), Biocant Park (Joana Branco), Bloq.it (Diogo Bhovan), Bluepharma (Paulo Barradas Rebelo e Sérgio Simões), Bosch Security Systems (Sérgio Salústio), Câmara Municipal de Coimbra (Miguel Reis da Fonseca), CIE Plasfil (Gonçalo Tomé), Cleanwatts (José Luís Malaquias), Critical Software (Filipe Simões), Critical Ventures (Rui Lucas), Deloitte (Rui Gidro), Delta Cafés (João Pedro Santos), EIT Health InnoStars (Marta Passadouro), Empowered Startups (Francesco Berrettini), E-REDES (Pedro Carreira), Finsa (Osvaldo Gomes), Galp Energia (João Costa Ribeiro), Ganexa Capital (Carlos Boto), Health Cluster Portugal (Joaquim Cunha), Horse Aveiro (Joana Paredes), Iber-Oleff (Gil Braz de Oliveira e Mihail Fontul), Iberomoldes (Joaquim Menezes), InCentea (Paulo Martins), inCoimbra – Startup HUB (Rui Nuno Castro), Incubadora Mar & Indústria (Ana Silvia Silva), Instituto Pedro Nunes (Carla Duarte e José Ricardo Aguilar), Iris Comunicação (Lauralice Ribeiro), jeKnowledge (Rita Matos), JOTA2 (Jacinto Ribeiro), JuniRHumo (Sofia Duarte), Kaizen Institute (Carolina Aparício), LaserLeap Technologies (Gonçalo de Sá), LUSO FINSA (Ana Maravilha e Luís Nunes), Medtronic (João Marques e Inês Matias), MOBINOV (Bruno Amaro), Neuraspace (Carlos Cerqueira), Olympus Medical Products Portugal (Adriana Miranda), Pollux (Júlia Rodrigues), Portugal Ventures (Teresa Fiúza), PwC (João Miguel Monteiro), QualityPlant (Mónica Zuzarte), RAIZ/ The Navigator Company (Sara Monteiro), S&N Orion Prime (João Pedro Barreto), Santander Portugal (Lina Gomes e Jorge Pinela), SAP (Joaquim Freire), SCIVEN (Eduardo Costa), SERQ (Sofia Knapic), SET (Leonel de Jesus), Siemens Healthineers (Carlos Parente), SoftINSA (José Ataíde), Soplast (Henrique Rézio), Spotlite (Ricardo Cabral), Sramport (Isabel Rolo), TAGUSVALLEY (Pedro Saraiva), Take The Wind (Pedro Pinto), The Loop Co. (Manuel Tovar), UniHealth – Junior Healthcare Knowledge (Matilde Marques)

AOS 1 888 ALUMNI

participantes no questionário “Juntos pelo futuro da UC!”

AOS RESTANTES ÓRGÃOS DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA,

nomeadamente ao Conselho Geral, ao Senado e à Provedora do Estudante

AOS/ÀS DIRETORES/AS E SUBDIRETORES/AS DAS UNIDADES ORGÂNICAS E OUTRAS UNIDADES

AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E ÀS EQUIPAS DA REITORIA E DA ADMINISTRAÇÃO

À EQUIPA REITORAL,

AMÍLCAR FALCÃO REITOR

PATRÍCIA PEREIRA DA SILVA VICE-REITORA PARA O PLANEAMENTO, SUSTENTABILIDADE E QUALIDADE

ALFREDO DIAS, CRISTINA ALBUQUERQUE, DELFIM LEÃO, FILIPA GODINHO, GABRIELA FERNANDES, JOÃO NUNO CALVÃO DA SILVA, JOÃO RAMALHO-SANTOS, LUÍS NEVES, NUNO MENDONÇA, PAULO PEIXOTO



2023 USC 2027

PLANO
ESTRATÉGICO
UNIVERSIDADE
DE COIMBRA

FICHA TÉCNICA

Compilação e infografias

Divisão de Planeamento, Gestão e
Desenvolvimento

Design e Paginação

Núcleo de Marketing

Fotografias

Núcleo de Marketing
Divisão de Comunicação
Universidade de Coimbra

© Universidade de Coimbra, 2024



2023
2027

PLANO
ESTRATÉGICO
UNIVERSIDADE
de COIMBRA

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA