

PLANO ESTRATÉGICO

UNIVERSIDADE DE
S. TOMÉ E PRÍNCIPE

(2019-2023)

S. TOMÉ, 5 DE JUNHO DE 2019

Índice

1 – INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO	3
2 – UMA IDEIA DE UNIVERSIDADE	3
2.1. <i>A ideia de Universidade</i>	4
2.2. <i>Orientações para a Acção da Universidade</i>	5
3 – VISÃO, VALORES INSTITUCIONAIS E PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS.....	10
3.1. <i>A missão e fins da USTP</i>	10
3.2. <i>Circunstâncias de realização da missão e fins</i>	10
2 - REFLEXÃO ESTRATÉGICA.....	11
2.1- Ensino.....	15
2.2- Investigação & Inovação	17
2.3- Desafios Societais	19
2.4- Internacionalização.....	19
2.5- Eixos de Missão	21
2.6- Pessoas	21
2.7- Qualidade	23
2.8- Instalações	23
2.9- Financiamento	24
2.10- Comunicação.....	25
2.11- Conclusão.....	26
3- ORIENTAÇÕES PROGRAMÁTICAS	27
3.1- Visão Estratégica.....	27
3.2- Objectivos Programáticos	29
3.3- Plano de Acção.....	35
4- CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
5- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
6- AGRADECIMENTOS.....	46

1 – INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO

Decorrente do disposto na alínea l) do número 1 do artigo 27.º dos Estatutos da Universidade de S. Tomé e Príncipe (USTP) o Reitor, no âmbito das suas competências, deve elaborar e apresentar a proposta do Plano estratégico de médio prazo e Plano de acção para o quadriénio do seu mandato. A Tutela, à luz do disposto na alínea c) do artigo 14.º dos estatutos da Universidade, deve apreciar e homologar o Plano Estratégico.

Iniciando as suas actividades o Reitor propõe o seguinte Plano Estratégico de Desenvolvimento da Universidade de S. Tomé e Príncipe, adiante designado por PED - 2023, para o período de 2019 a 2023.

O PED – 2023 é constituído por um conjunto de ideias e projectos necessários à implantação e desenvolvimento da USTP. A aprovação e, sobretudo, a assunção como referencial de um plano estratégico de médio prazo garantirão a existência de condições adequadas a tomadas de decisão baseadas em finalidades, pressupostos e métodos institucionalmente consensualizados.

A adopção de um plano estratégico revela-se particularmente importante nas circunstâncias em que hoje a Universidade inicia e desenvolve a sua actividade, incluindo os quadros de financiamento actualmente existentes ou que proximamente passarão a existir, designadamente no contexto do novo Programa definido pelo Governo do País.

2 – UMA IDEIA DE UNIVERSIDADE

A elaboração de um Plano Estratégico de Desenvolvimento para a Universidade de S. Tomé e Príncipe não pode deixar de assentar numa ideia de universidade. Uma tal ideia, em que a Instituição no seu conjunto se deve reconhecer, há-de incidir sobre os princípios, o posicionamento, a cultura institucional, a organização e o modelo de gestão da Universidade de S. Tomé e Príncipe.

2.1. *A ideia de Universidade*

A Universidade de S. Tomé e Príncipe resulta, sobretudo, da transformação do Instituto Superior Politécnico de S. Tomé e Príncipe – até então concentrado especialmente em formações vocacionais e em formações técnicas avançadas, orientadas profissionalmente – propondo, a partir de agora, enquanto instituição de ensino universitário, orientar-se também para a oferta de formações científicas sólidas, juntando esforços e competências de unidades de ensino e investigação. Neste contexto como Instituição que, baseando-se na sua história e no seu presente, se projecta como:

- *universidade completa*, isto é, como uma universidade que institui como âmbito de acção um amplo leque de áreas científicas e de formação, abarcando as ciências sociais e humanas, as ciências da vida, da terra, do mar, as ciências da saúde, as ciências exactas, as engenharias e as tecnologias;
- *universidade de investigação*, isto é, como uma universidade que considera a produção de conhecimento científico essencial para o desenvolvimento da sua missão, não só porque essa é a vocação irrecusável da instituição universitária, mas também porque é no conhecimento novo que deve ser ancorado o ensino e a interação com a sociedade;
- *universidade da educação integral*, ou seja, como uma universidade que se assume como espaço de educação de todos os seus membros e que tem da acção educativa, designadamente a que se orienta para os seus estudantes, uma visão não unidimensional, antes sensível à formação do sujeito humano nas dimensões cognitiva, moral, ética, relacional e física;
- *universidade em interação com a sociedade*, ou seja, como uma universidade que, não colocando em causa aquilo que representa a sua identidade institucional não recusa a abertura às suas múltiplas envolventes, mantendo um diálogo aberto com os actores económicos, culturais e sociais, valorizando, no horizonte da sua acção, a necessidade de resposta aos desafios que aqueles lhe colocam;
- *universidade internacionalizada*, isto é, como uma universidade que, não recusando a sua inscrição num contexto nacional específico, assume que é inerente ao cumprimento da sua missão o desenvolvimento da sua acção num contexto internacional, promovendo a estreita articulação dos seus projectos com os de instituições de referência;

- *universidade participada e descentralizada*, ou seja, como uma universidade que promove, no quadro estatutário, a intervenção de todos os seus membros e corpos, no debate e escolha das opções que melhor se adequem à prossecução da sua missão;
- *universidade eficiente e eficaz*, isto é, como uma universidade que orienta a gestão dos seus recursos humanos, materiais e financeiros segundo princípios que permitam maximizar os contributos deles derivados para a realização da sua missão e dos objectivos;
- *universidade inclusiva*, ou seja, como uma universidade que, reconhecendo a diversidade daqueles que a compõem, prevê explicitamente a rejeição de práticas discriminatórias e promove políticas activas de integração das pessoas, independentemente da sua raça, género, língua, cultura ou condição económica e social;
- *universidade sustentável*, isto é, como uma universidade que procura uma utilização equilibrada dos recursos que estão colocados ao seu dispor e que assume o desenvolvimento de tais práticas como componente da sua acção educativa.

2.2. Orientações para a Acção da Universidade

O desafio que se coloca à USTP é o de definir as estratégias, prever as práticas e identificar os instrumentos que permitam desenvolver esta *ideia* de Universidade no contexto santomense, africano e global. Desafio de tanto maior magnitude quanto são largamente reconhecidas as dificuldades em formular cenários de desenvolvimento, a médio prazo, em tempos tão conturbados quanto são os que atravessamos no contexto do País e no contexto internacional. No entanto, é também por isso, e pelo que tal representa como condição de reflexão sobre o posicionamento presente e futuro pretendido para a USTP, que ganha sentido o aprofundamento da *ideia* de Universidade que se assume e que se pretende perseguir.

Como se refere nos Estatutos da USTP, as unidades orgânicas de ensino e investigação - escolas, institutos, faculdades e departamentos - são as suas estruturas basilares. Este facto sugere a necessidade de o Plano Estratégico conferir particular atenção ao papel de cada

uma daquelas unidades orgânicas, identificando o contributo que delas se pode esperar para a missão institucional, mas reconhecendo também a natureza especializada do seu projecto, dotado, por isso, de autonomia.

A tensão natural entre a missão comum e o projecto especializado obriga a uma clarificação das principais orientações que devem subordinar a acção da Universidade.

Assim, porque se pretende uma *universidade completa*, a USTP assume promover a produção de conhecimento, a educação de cidadãos e a formação de profissionais num amplo leque de áreas de conhecimento; neste sentido, abraça e integra múltiplos domínios de saber, consubstanciando a *universitas*. A *universidade completa* convoca os seus membros para o desenvolvimento interdependente das actividades de ensino, investigação e interação com a sociedade e, por fim, materializa a educação integral das pessoas e concretiza um modelo de comunidade académica alargada aos seus antigos e potenciais alunos. O conceito de universidade completa, para ser operativo, deve ser interpretado de modo a potenciar e enquadrar o desenvolvimento de projectos multidisciplinares, de ensino, de investigação ou de interação com a sociedade, capazes de sustentar respostas efectivas aos complexos desafios com que se confrontam as sociedades contemporâneas. Estes projectos, como condição de efectividade, exigem coesão institucional e níveis avançados de articulação das estruturas de recursos e dos projectos.

A *universidade de investigação* que a USTP pretende ser envolve uma aposta prioritária na geração de conhecimento científico como factor principal de afirmação da sua relevância nacional e internacional. A produção de conhecimento novo sustentará a diferenciação da oferta educativa e deverá estruturar a interação com a sociedade. Um desígnio desta natureza supõe a existência de estruturas de investigação robustas e de condições para a geração e desenvolvimento de projectos multidisciplinares, permitindo também a partilha de recursos. Uma *universidade de investigação* promove e pratica um forte envolvimento dos seus investigadores e das suas unidades de investigação em redes internacionais e tem uma capacidade real de atracção de estudantes de pós-graduação, oriundos do país e do estrangeiro. Uma universidade com este desígnio assume um quadro de referência para avaliação do desempenho da sua produção científica que responde aos termos de referência internacionalmente aceites, acomodando também as especificidades

das diferentes áreas do conhecimento. A concretização deste modelo de universidade supõe a existência de recursos humanos qualificados e a existência simultânea de recursos materiais e financeiros adequados, requerendo igualmente estratégias partilhadas orientadas para a captação de financiamento de projectos e para a constituição de grupos de investigação dotados de massa crítica suficiente, que não deve, porém, iludira necessária adopção de critérios de pertença selectivos.

Para se afirmar como *locus de educação integral*, a USTP deve assumir um projecto educativo próprio, baseado na valorização das dimensões individual, social e profissional dos seus estudantes, na disponibilização de experiências educativas não restritas ao quadro curricular, na valorização de conhecimentos académicos e profissionalmente relevantes, na opção pela existência de componentes de formação de base, transversais a todos a projectos de ensino, e na criação de condições que permitam a interiorização de princípios éticos. A oferta educativa da USTP, preservando as especificidades dos campos científicos e evitando uma sua sobre determinação estrita pelo campo económico-social, há-de ser, no entanto, articulada com oportunidades e necessidades identificadas nos domínios da economia, da sociedade e da cultura, apostando em áreas emergentes, num quadro de grande atenção às transformações no mercado de trabalho. A prossecução de objectivos desta natureza obriga a uma forte integração do ensino com a investigação, a uma concepção da gestão coerente e integrada de cada curso como um projecto com objectivos específicos, ainda que partilhando componentes de formação com os outros cursos, e a uma monitorização continuada dos projectos de ensino, no âmbito do sistema interno de garantia da qualidade da Universidade. A operacionalização desta orientação obriga a instituir a formação de cidadãos como tarefa essencial da Universidade, a combinar a formação científica e profissional com o desenvolvimento pessoal e social, a propiciar a exposição à multidisciplinaridade e a prover experiências culturais, desportivas, etc., diversificadas.

Para que a *interação com a sociedade* seja efectiva, deve a USTP valorizar a relação com a sua envolvente nos contextos nacional e internacional, promover uma interação multidimensional com os tecidos económico-productivo, cultural e social, e desenvolver uma estratégia própria de valorização do conhecimento, de incubação e promoção do empreendedorismo, de promoção cultural e de intervenção efectiva na esfera social. A procura de respostas para problemas/interrogações da sociedade e o compromisso com o

desenvolvimento socioeconómico do país, nas suas múltiplas esferas – económica, social, cultural, requer posições de abertura ao exterior por parte da Universidade e o desenvolvimento de estratégias proactivas capazes de gerar transformações qualitativas na envolvente.

A USTP como *universidade internacionalizada* é uma instituição que perspectiva a sua actividade num quadro de relações com parceiros institucionais de outros países. A internacionalização reveste necessariamente diferentes materializações consoante a área científica ou se trate da investigação, do ensino ou da interação com a sociedade, seja ao nível dos parceiros, seja das modalidades seleccionadas. Marcas indissociáveis da internacionalização são a assunção de quadros de referência internacionalmente reconhecidos para avaliação das suas várias actividades e a efectiva capacidade de a Universidade atrair docentes, investigadores, estudantes e técnicos de outras instituições. A mobilidade de estudantes, de docentes e investigadores, a atribuição de graus conjuntos ou duplos, o desenvolvimento de projectos em parcerias internacionais supõem a participação sistemática em redes internacionais e a consolidação da atractividade internacional da Instituição.

Uma *universidade eficiente e eficaz*, como se pretende que a USTP seja na gestão dos seus recursos humanos e financeiros, tem fontes de financiamento diversificadas, revela capacidade de adequação ao contexto político-económico, tem procedimentos de coesão transparentes para assegurar a sustentabilidade financeira das suas diferentes unidades, integra e gere adequadamente as suas unidades de serviços, adopta ferramentas de gestão apropriadas, suportadas por sistemas de informação integrados e amigáveis e, finalmente, possui um sistema interno de garantia da qualidade. Uma universidade com estas características é uma instituição eficaz e eficiente na operacionalidade das respostas que é capaz de encontrar para fazer face aos desafios com que se confronta.

Uma *universidade participada e descentralizada* tem como características essenciais a valorização da autonomia e da responsabilidade dos seus membros, estruturas e órgãos, a busca de equilíbrio entre colegialidade e operacionalidade, a valorização do desempenho individual e colectivo. Dada a estrutura organizacional que lhe é própria - a USTP tem as suas unidades orgânicas de ensino e investigação como estruturas fundamentais -, a Universidade há-de garantir uma articulação efectiva entre as Unidades Orgânicas de

Ensino e Investigação (UOEI), como entre as unidades culturais e diferenciadas e as entidades participadas. Esta articulação é essencial à prossecução dos objectivos institucionais e condição da coesão institucional, sobretudo relevante tendo em conta a diversidade interna da Instituição. Finalmente, no caso específico da USTP, a descentralização da Universidade tem na sua multipolaridade uma modalidade essencial de concretização.

A *universidade inclusiva* é uma instituição que acolhe e integra a diversidade, que responde de modo efectivo à diversidade etária, de género, étnico-linguística e cultural, que acolhe e integra os estudantes com deficiência ou necessidades educativas especiais e que implementa práticas de acção social e de solidariedade. No preenchimento deste requisito, a USTP há-de mover-se num quadro de valores e de cultura institucional sensível à especificidade dos diferentes grupos que a constituem como comunidade académica.

Nas sociedades contemporâneas, a ecossustentabilidade tornou-se indissociável da responsabilidade social das instituições. Uma universidade eco(sustentável) há-de promover e adoptar boas práticas neste domínio ao nível das formas de organização que assume e dos projectos internos que desenvolve, nas acções educativas que realiza, seja no quadro da educação formal, seja no quadro da educação não formal, nas actividades de investigação que leva a cabo, na procura e validação de novas soluções, na divulgação regular de indicadores de sustentabilidade. Na USTP, estas orientações serão assumidas por todos os níveis de decisão da Instituição e praticadas por toda a comunidade académica.

A ideia de universidade plasmada nestes princípios resulta, pois, do cruzamento entre aqueles que são os eixos de missão da universidade, aqui objecto de uma interpretação específica - universidade de investigação, universidade da educação integral, universidade em interação com a sociedade – e um conjunto de vectores que exprimem a valorização de dimensões específicas da instituição universitária – universidade completa, universidade internacionalizada, universidade participada e descentralizada, universidade eficiente e eficaz, universidade inclusiva, universidade sustentável.

3 – VISÃO, VALORES INSTITUCIONAIS E PRINCÍPIOS ESTRATÉGICOS

3.1. A missão e fins da USTP

Os estatutos da USTP definem de um modo claro a missão e fins da Instituição - como centro de criação, difusão e promoção da cultura, ciência e tecnologia, articulando o estudo e a investigação, de modo a potenciar o desenvolvimento humano, como factor estratégico do desenvolvimento sustentável do país.

A USTP prossegue ainda (i) a promoção do desenvolvimento humano na sua integralidade, relevando as dimensões científica, técnica, ética, social e cultural, e tendo por paradigma a busca incessante de padrões elevados de qualidade; (ii) o fomento de actividades de investigação fundamental e aplicada que visem contribuir, de forma criadora, para o desenvolvimento do País; (iii) a promoção da capacidade empreendedora da sociedade santomense, contribuindo para a capacitação dos recursos humanos nas áreas prioritárias do desenvolvimento; (iv) a prestação de serviços diversificados à comunidade, numa perspectiva de valorização recíproca; (v) o desenvolvimento do intercâmbio científico, técnico e cultural com instituições de investigação e de ensino superior, nacionais e estrangeiras; (vi) a contribuição para o desenvolvimento da cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, designadamente nos domínios da educação e do conhecimento, da ciência e da tecnologia; (vii) a contribuição para a modernização do sistema educativo santomense a todos os níveis, designadamente através da pesquisa, adopção e disseminação de novas metodologias de ensino e de promoção do conhecimento, tirando partido das Tecnologias de Informação e Conhecimento (TIC).

3.2. Circunstâncias de realização da missão e fins

A prossecução da missão e fins da USTP é regulada pela evolução do quadro político-legal do ensino superior em S. Tomé e Príncipe e, ainda, a realidade socioeducativa e económica nacional.

Estes factores, de natureza exógena, coexistem, na definição dos caminhos a seguir pela Universidade em os modos de os percorrer, com a visão e a ambição próprias da comunidade que a USTP representa.

São hoje reconhecíveis tendências, em múltiplos contextos nacionais, para a generalização do ensino superior, como resposta a necessidades social e economicamente determinadas de aumentar o nível de qualificação das pessoas, para a melhoria da qualidade das acções desenvolvidas nos vários vectores de missão da universidade, com expressão mais visível em acções de auditoria e monitorização e na avaliação do desempenho, e para a adopção de lógicas de internacionalização, como condição de afirmação da relevância das instituições, tudo isto num quadro da transparência e diminuição das contribuições financeiras do Estado, que suscita a busca de fontes de financiamento alternativas.

Tais tendências, que são configuradas por e são factor das políticas inovadoras de educação, ciência e que encontram acolhimento no quadro político-legal do ensino superior no País, surgem associadas a uma crescente lógica moderna de regulação externa, de escrutínio e de prestação de contas, com expressão mais visível em acções de auditoria e monitorização e na avaliação do desempenho, que, por sua vez, induzem práticas de planeamento cada vez mais detalhado, aos diversos níveis da organização.

Em síntese, tal USTP como as múltiplas instituições universitárias espalhadas encontram-se numa tensão forte entre o aprofundamento da sua autonomia institucional, organizacional, financeira, de gestão de recursos humanos e académica, e um enquadramento regulador complexo e multifacetado.

2 - REFLEXÃO ESTRATÉGICA

Quando as Organizações procuram estratégias inovadoras, fazem-no após uma reflexão profunda e amadurecida sobre o que se pretende alcançar e a melhor forma de o conseguir. O tamanho e a complexidade das Organizações condicionam a profundidade da reflexão e o tempo de amadurecimento necessários para que a estratégia seja concebida e, tão ou mais importante, seja compreendida e operacionalizada.

Pelas razões aduzidas, a definição de uma estratégia para uma Organização exige ideias claras, conhecimento das forças e fraquezas da instituição, capacidade para agarrar as oportunidades e antecipação das potenciais ameaças a que poderá estar sujeita. As Organizações não vivem isoladas, mas sim inseridas num contexto mais global, razão pela qual a definição da sua estratégia deverá sempre ser acompanhada de uma análise comparada e ter associada uma análise de risco. Facilmente se conclui que a experiência, o conhecimento e a planificação são elementos absolutamente determinantes para a definição de uma estratégia vencedora.

Por mais bem definida que uma estratégia seja, ela estará sempre condenada ao fracasso se a sua operacionalização não for devidamente implementada e, por melhor que uma definição estratégica seja concebida, ela só terá sucesso se for implementada com as pessoas e não para as pessoas.

As pessoas que fazem parte de uma Organização são, por isso, a componente mais importante da estratégia adoptada. E todas as pessoas são importantes para que se atinja o sucesso de uma Organização. É por isso que as pessoas devem ser ouvidas, valorizadas, e informadas. Se cada um se sentir parte da estratégia, então a força do colectivo sairá reforçada.

MISSÃO

A forma como a Universidade de S. Tomé e Príncipe se posiciona em relação ao mundo em seu redor implica que ela própria tenha uma organização interna que lhe permita cumprir a sua missão. Resulta claro da leitura dos Estatutos da USTP que ela é um centro de criação, difusão e promoção da cultura, ciência e tecnologia, articulando o estudo e a investigação, de modo a potenciar o desenvolvimento humano, como factor estratégico do desenvolvimento sustentável do país. (número 1 do artigo 3.º dos Estatutos da USTP). Assim se depreende que a USTP desenvolve a formação de nível superior, a produção de conhecimento, e a transmissão e difusão desse conhecimento para a sociedade.

Sem grande surpresa, a formação de nível superior associamos ao Pilar do Ensino. Não se prestando a equívocos, é talvez o Pilar de Missão mais solidamente ligado aos primórdios da universidade. Acontece que num mundo em constante mudança, o Ensino

enfrenta actualmente desafios enormes, quer no que respeita à introdução de novas metodologias, onde as tecnologias da informação jogam um papel decisivo, mas também porque vivemos um tempo onde as profissões tendem a desaparecer e a dar o seu lugar a oportunidades de trabalho onde as competências de cada pessoa são individualmente aferidas, sendo que a sua aquisição não resulta necessariamente de um trajeto académico comum (ou curso).

A produção de conhecimento é também um Pilar de Missão que não oferece dúvidas. Na universidade moderna produzir conhecimento é o que realmente tem feito a diferença. As universidades onde a produção de conhecimento é mais intensa e internacionalmente reconhecida, são também as mais prestigiadas e que angariam mais financiamento. Por isso o Pilar da Investigação & Inovação é estratégico para que as universidades assumam um papel absolutamente decisivo enquanto agentes dinamizadores da sociedade, transformando a vida dos indivíduos, e impulsionando áreas como a educação, a ciência e tecnologia, a cultura, o desporto, a economia, a justiça e a saúde, entre outras.

A transmissão e difusão do conhecimento para a sociedade é, nos dias que correm, uma prioridade para qualquer universidade que se queira posicionar entre a elite. Sucede que a designação adotada para este Pilar de Missão revela muito daquilo que é o posicionamento da universidade relativamente à sociedade civil. Uma universidade que pretende ser aberta e global deve aceitar como Pilar de Missão os Desafios Societais, sendo que esta escolha subentende uma partilha do conhecimento e uma vontade de responder a problemas que são preocupações para a sociedade, tal como preconizado pela Agenda 2030 das Nações Unidas.

Assim sendo, o Ensino, a Investigação & Inovação, e os Desafios Societais devem ser considerados como os Pilares de Missão nucleares que, no seu conjunto, constituem a força motriz da Universidade de S. Tomé e Príncipe.

Adicionalmente, tendo nós a ambição de ser uma universidade de investigação (e, por via disso, global), é inevitável que a internacionalização deva constar uma das nossas prioridades. A Internacionalização deverá ser, precisamente por isso, um Pilar de Missão que, não sendo nuclear *per si*, deverá cruzar os restantes Pilares de Missão se queremos uma USTP com maior reconhecimento internacional.

Considerando a visão estratégica expressa nos parágrafos anteriores, defendo a existência de três Pilares de Missão nucleares (Ensino; Investigação & Inovação; Desenvolvimento institucional e Desafios Societais), a que se soma um outro (Internacionalização) que os intersecta perpendicularmente (Figura 2.1).



Figura 2.1 – Pilares de Missão da USTP.

Ao assumirmos que a Universidade de S. Tomé e Príncipe tem de se posicionar a nível global como uma universidade de investigação, esta escolha tem naturalmente implicações na estratégia que se desenha para caminhar nesse sentido.

Ao considerarmos três Pilares da Missão nucleares, poderíamos perfeitamente imaginar o desenvolvimento de três áreas paralelas com um objectivo comum que preencheria a Missão da USTP. Sucede que a forma como eu visualizo o caminho a seguir para podermos afirmar a USTP como uma universidade de investigação necessita de uma aproximação matricial dinâmica. Assim sendo, em lugar de olharmos para três colunas separadas e que seriam representativas dos Pilares da Missão nucleares, proponho isso sim que procuremos construir a figura geométrica em que intuitivamente pensamos se quisermos criar interação entre os Pilares da Missão nucleares: o triângulo. Mas este triângulo deverá ser equilátero (Figura 2.2).

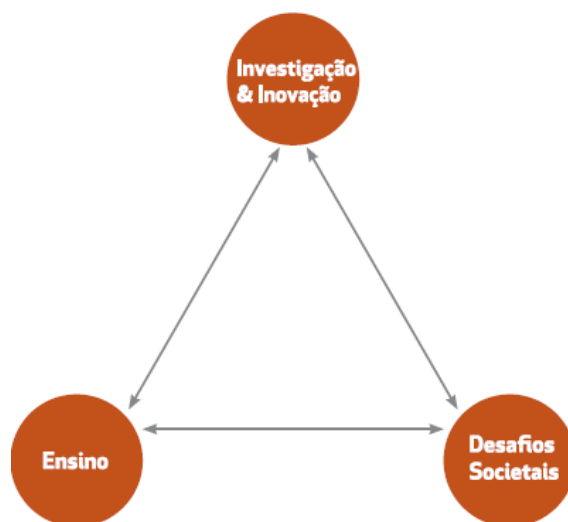


Figura 2.2 – Pilares de Missão da USTP.

Assumindo a missão da USTP tal como ela aparece descrita nos seus próprios Estatutos, a única nota relevante é que o vértice superior é ocupado pela Investigação & Inovação. Repare-se que o triângulo é equilátero, (o que é condição de manter o equilíbrio entre os Pilares de Missão) e que tanto o ensino como os Desafios Societais se constituem como parte de actividade nuclear da USTP (Pilares de Missão).

Puxando pelo vértice superior (Investigação & Inovação), e como estamos a falar de um triângulo equilátero, estaremos inevitavelmente a puxar os outros dois (Ensino e Desafios Societais) na mesma medida. Por outro lado, fortalecendo o Ensino ou os Desafios Societais, os outros dois (sendo um deles necessariamente Investigação & Inovação) sairão igualmente beneficiados (materializando a aproximação matricial que me referi anteriormente).

Fica assim claro que eu não preconizo (nem acredito) numa estratégia focada na investigação sem que, adicionalmente, não tomemos também medidas concretas para melhorar o Ensino e sermos mais capazes na resposta a dar aos Desafios Societais.

A produção de conhecimento de elevada qualidade influencia o processo educativo e aumenta a nossa capacidade de partilhar conhecimento com a sociedade, respondendo assim aos problemas que são de todos e de cada um de nós.

2.1- Ensino

O processo ensino/aprendizagem tem vindo a alterar-se substancialmente ao longo dos tempos. E assim vai continuar, porque as novas tecnologias o irão impor e também porque

a necessidade de irmos adaptando as nossas competências aos desafios com que iremos ser confrontados ao longo da vida assim o exige.

Temos por isso de olhar para a inovação pedagógica como um caminho inevitável para sermos competitivos enquanto instituição que tem como uma das suas grandes missões o processo educativo de nível superior. É por isso fundamental que consigamos inovar, criar projectos piloto e valorizar quem se dedica de forma empenhada a dar o seu melhor para que os nossos estudantes se sintam motivados e que no final dos seus percursos formativos sejam bem recebidos pelo mercado de trabalho e estejam preparados para os desafios do futuro.

A competitividade entre instituições e a conjuntura adversa no que diz respeito ao número de jovens com idade para ingressar no ensino superior deve-nos fazer refletir no sentido de criarmos uma oferta formativa que seja mais diversificada e atrativa. Isso consegue-se de várias formas, razão pela qual devemos olhar para este Pilar de Missão como absolutamente estruturante. O investimento nas infraestruturas pedagógicas que, promovam um ensino colaborativo e inovador, tem de ser um objectivo a alcançar. Os estudantes são o bem mais precioso da USTP e devemos por isso tudo fazer para que a USTP os acolha da melhor forma e que na USTP obtenham uma boa formação e preparação de excelência para a sua vida pessoal e profissional, tornando-se cidadãos críticos e interventivos na sociedade, e que assim se transformem nos verdadeiros embaixadores da USTP.

Proponho por isso a criação do “Observatório das Actividades Pedagógicas” e de uma “Iniciativa para a Inovação e Melhoria da Aprendizagem”. No primeiro caso pretende-se um sistema de monitorização do percurso escolar dos estudantes com vista a optimização do processo de melhoria contínua. No segundo caso, o foco estará apontado para o desenvolvimento de projectos pedagógicos inovadores, formação pedagógica dos docentes, e reconhecimento e divulgação da excelência pedagógica da USTP.

A USTP tem de se preocupar em recrutar cada vez mais e melhores estudantes. Para o conseguir tem de aumentar os factores de atratividade que levem os estudantes a quererem vir para a USTP. Isso consegue-se fundamentalmente por duas vias: (1) ter uma investigação com maior reconhecimento internacional (investigadores e grupos/áreas de referência); (2) criar boas condições de acolhimento (bolsas de estudo, formação complementar em competências transferíveis). Estas condições são relevantes quer para os estudantes nacionais quer para os internacionais. Em ambos os casos, a criação de

parcerias e a presença em redes internacionais devem ser consideradas como ferramentas estratégicas para o aumento da atratividade. Por isso mesmo, uma última ideia estruturante vai no sentido da promoção da qualidade da formação dos estudantes. Não podemos continuar a admitir anualmente estudantes e no fim do ciclo de estudos atingirmos uma percentagem baixíssima, no que se refere à conclusão do curso (parte curricular, estágio, prática pedagógica e trabalho final do curso). Esta situação, claro está, tem seguramente muitas explicações, mas a Universidade não pode olhar para este problema de forma passiva. Temos de fazer mais e melhor. Temos de estar mais bem organizados. Temos ainda de elaborar um quadro de referência que estabeleça, de forma clara, os direitos e os deveres de todos os envolvidos.

Em resumo, existe muito trabalho pela frente na área do Ensino e, por isso mesmo, a sua interação com os restantes Pilares de Missão nucleares deve ser marcadamente dinâmica e nos dois sentidos.

2.2- Investigação & Inovação

Olhando para o panorama internacional, É absolutamente claro que as universidades com maior prestígio são as que lideram a investigação com maior impacto na sociedade. São elas que atraem os melhores estudantes. São elas que conseguem ter e reter Prémios Nobel. São elas que estabelecem mais parcerias com empresas relevantes. São elas quem têm mais financiamento. São elas que ditam as regras e originam as tendências.

Quando se assume que a opção estratégica pretendida para a Universidade de S. Tomé e Príncipe é a de que ela seja reconhecida como sendo uma universidade de investigação, temos de ser consequentes com essa escolha. Não podemos pretender ser reconhecidos como sendo uma universidade de investigação e depois não investirmos para a concretização dessa ambição. Significa isso que temos de investir no sentido de serem criadas as condições para podermos ambicionar ter uma produção de conhecimento de qualidade, internacionalmente reconhecida e com elevado impacto para a sociedade.

A Universidade de S. Tomé e Príncipe tem recursos limitados, pelo que o investimento tem de ser criterioso e diversificado. A procura de financiamento competitivo deverá ser estimulada e tudo farei para que tal aconteça. Isso implica que o corpo técnico seja reforçado e que se avance no sentido de haver um apoio mais efectivo à instituição. Temos também de avançar muito no campo das candidaturas institucionais onde a força da USTP

e a interdisciplinaridade possam melhorar a qualidade das nossas propostas. A diversificação das fontes de financiamento terá de ser outra das preocupações. Os desafios sociais não são mais do que problemas para os quais a sociedade exige a procura de soluções. Para o sistema científico e tecnológico esta exigência deve ser encarada como uma enorme oportunidade. Por um lado, permite a universidade devolver em conhecimento o dinheiro nela investida. Por outro, abre perspectivas fantásticas no relacionamento com a sociedade civil.

Os desafios sociais exigem uma abordagem multidisciplinar, mas se queremos verdadeiramente contribuir para a sua resolução então teremos de passar para o patamar da interdisciplinaridade. Por esse motivo, é necessário ter a capacidade de agregar áreas disciplinares e promover a interdisciplinaridade para que a produção de conhecimento seja mais criativa, consistente e disruptiva, sendo dessa forma capaz de responder aos desafios sociais (temáticos). Por isso, o cruzamento fértil de distintas áreas do saber deve ser um dos principais vectores estratégicos de uma universidade que queira ser de investigação de espectro alargado.

As Áreas Estratégicas devem ser monitorizadas anualmente (plano estratégico), devendo ser encaradas como estruturas essencialmente virtuais (correspondem efectivamente a um nível superior de organização) e adaptativas (o seu sucesso está directamente correlacionado com a sua flexibilidade). Temos de estar conscientes de que as áreas estratégicas terão os seus ciclos de vida mais ou menos longos, pelo que não devem ser consideradas imutáveis sob pena de cristalizarem e se tornarem inoperantes, obsoletas e não competitivas. Por isso o aparecimento e o desaparecimento de Áreas Estratégicas devem ser encarados com naturalidade e acompanharão a dinâmica dos tempos (monitorização e análise de risco).

Criar níveis de organização mais eficientes, como proposto acima, é muito relevante, mas seria necessariamente curto. Temos de reforçar as nossas equipas que apoiam a preparação, submissão e execução de projectos. A simplificação dos procedimentos de gestão dos projectos de investigação e uma política de proximidade são aspectos absolutamente necessários.

A presença da USTP em redes internacionais deverá ser reforçada. Questões como a afiliação, protecção dos resultados da investigação, apoio ao empreendedorismo devem fazer parte da agenda da Investigação & Inovação da USTP.

Devemos também ter muito clara a noção de que existem parceiros privilegiados no âmbito da Inovação com quem devemos fazer pontes e criar uma estreita articulação.

2.3- Desafios Societais

A utilização da expressão “Desafios Societais” dá força a ideia de como uma universidade de investigação se deve posicionar em relação à sociedade. Nesse sentido, e independentemente da área temática considerada (Saúde, Ambiente, Mar, Energia, etc.), devemos estar preparados para agir, reagir e interagir com a sociedade através da partilha de conhecimento, contribuindo sem reservas para o desenvolvimento sustentável na linha do preconizado pela Agenda 2030 das Nações Unidas.

Uma universidade de investigação deve agir antecipando desafios, deve reagir detetando desafios, e deve interagir ajudando a ultrapassar desafios. E os desafios com que somos confrontados requerem, com frequência, o envolvimento de várias áreas do saber, a criação de redes colaborativas, e uma densificação da presença institucional da USTP no território.

A diversidade dos Desafios Societais é imensa e a solicitação de uma universidade de investigação para se envolver na procura de soluções é, também ela, uma oportunidade imensa. A contribuição e o envolvimento da USTP para a resolução de alguns desafios relevantes deve surgir e tem de ser potenciada.

2.4- Internacionalização

A Internacionalização deve ser um Pilar de Missão que contribui para os Pilares de Missão nucleares.

Na verdade, a Internacionalização *per se* corresponde a uma ferramenta estratégica e, enquanto tal, deve estar presente de forma transversal no funcionamento da instituição. É uma ferramenta estratégica porque a sua definição condiciona e caracteriza o modelo de gestão de uma qualquer Organização. A sua transversalidade resulta do facto de não podermos ambicionar ser uma Organização global se a componente da internacionalização não invadir todos os sectores.

Uma universidade de investigação é, por natureza, uma universidade onde a internacionalização de pessoas e projectos atinge níveis muito elevados. Por isso, investir na internacionalização é uma prioridade para a USTP. E é também por isso que a Internacionalização constitui um Pilar de Missão da USTP.

A forma como a USTP conduz a sua política de Internacionalização deve ser muito criteriosa. Devemos claramente distinguir o processo de internacionalização em duas componentes distintas, sendo possível a coexistência de ambas: (1) internacionalização com forte pendor político; (2) internacionalização com forte pendor científico. Quando me refiro ao pendor político, estou a pensar por exemplo nas nossas relações com os países da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa). A promoção da lusofonia é uma responsabilidade que a USTP não pode deixar nas mãos de terceiros. A Universidade de S. Tomé e Príncipe tem um lastro histórico único e insubstituível no âmbito da lusofonia. A USTP deve continuar e reforçar as suas responsabilidades nesta matéria tão sensível para a cultura e a matriz identitária de mais 200 milhões de pessoas que, em diferentes continentes, partilham o mesmo idioma.

É também por isso que ter uma definição geoestratégica bem elaborada relativamente à nossa participação em organizações internacionais que envolvam parceiros relevantes também deve ser prioritário. E também é essa a razão pela qual incentivarei a realização de grandes eventos internacionais em S. Tomé.

A contaminação dos Pilares de Missão nucleares pela Internacionalização resultará numa universidade toda ela mais virada para o exterior. Esta maior exposição internacional da USTP aumentará os seus níveis de atratividade. Este aumento de atratividade irá fazer-se sentir no Ensino (mais estudantes internacionais, cursos com internacionalização, docentes com experiência pedagógica internacional), na Investigação & Inovação (mais projectos de qualidade, atracção de docentes de elevada qualidade, mais financiamento e mais reconhecimento internacional), e nos Desafios Societais (partilha de conhecimento e contribuição para uma sociedade mais justa e global).

A mobilidade das pessoas é obviamente a face mais visível de uma política de Internacionalização com as características anteriormente mencionadas. Estou consciente de que a política de internacionalização da USTP tem de ser revisitada e potenciada, sendo crucial sensibilizar toda a comunidade académica sobre a sua importância para o nosso futuro. Por isso a USTP fará uma aposta estratégica e massiva na Internacionalização como Pilar de Missão.

2.5- Eixos de Missão

Quando a estratégia está bem definida e os Pilares de Missão perfeitamente identificados temos de nos preocupar então com os aspectos operacionais que poderão dar corpo às opções propostas. Os recursos operacionais devem, por isso, estar na inteira disposição da instituição, pelo que podem ser classificados como Eixos de Missão (Figura 2.3).



Figura 2.3 – Eixos de Missão da USTP.

2.6- Pessoas

As pessoas são o activo mais importante de uma qualquer Organização, pelo que devemos sem hesitações valorizar e cuidar da comunidade académica. A idade, o género, a raça, a ideologia, a religião, ou outra qualquer característica que possamos imaginar, não podem ser utilizadas para o exercício de qualquer tipo de discriminação (como se viu no passado recente). A USTP só pode defender e garantir a igualdade de oportunidades. A USTP só pode promover políticas de igualdade de género e inclusão. A USTP deve obrigar-se a adoptar como seus os princípios conducentes a uma sociedade civilizacionalmente avançada.

Na USTP tem de existir completa liberdade de pensamento e de expressão. O direito à diferença deve ser respeitado. O direito à indignação deve ser respeitado. O direito à ter direitos deve ser respeitado.

A USTP só conseguirá verdadeiramente evoluir se todos nos empenharmos para que isso aconteça. Devemos reconhecer e premiar o mérito, mas o mérito deve resultar do trabalho de cada um de nós e não do aproveitamento do trabalho dos outros. Por isso irei pugnar para que haja respeito e não desdenharia, que houvesse bom ambiente e não um clima de medo, mas que existissem instruções e não ordens.

Quando nos debruçamos sobre a comunidade académica da USTP, normalmente criamos uma divisão entre estudantes, corpo técnico, investigadores e docentes. No entanto, numa Organização não devem existir estas divisões. É certo que estamos a falar de pessoas com idades, funções e experiências diferentes, mas é esta diversidade que faz da nossa instituição uma universidade.

Ao longo do meu percurso académico tive a oportunidade de interagir frequentemente com os estudantes. Essas interações reforçaram a minha visão de que os estudantes são o maior activo da USTP.

Os estudantes serão a força motriz para transformar a USTP numa instituição cada vez melhor. Para isso temos de ouvir o que nos têm para dizer. O choque geracional é inevitável, mas nunca nos devemos esquecer que a energia, o voluntarismo, o empreendedorismo, a disrupção e outras qualidades que a juventude potencia, não tendem a manifestar-se de forma tão intensa a medida que a idade avança. A USTP deverá diversificar o tipo de estudantes, como acontece com a promoção da aprendizagem ao longo da vida, trazendo para a comunidade académica estudantes menos jovens e com outras experiências. E com esses estudantes, a USTP vai também certamente beneficiar das suas experiências diversificadas, das suas redes de contacto e das suas sugestões e ideias. É assim nosso dever acolher e ouvir todos os estudantes, porque só novas ideias, formas de pensar e de agir, poderão melhorar a nossa dinâmica.

O pessoal não docente (corpo técnico) é frequentemente (e quantas vezes injustamente) desvalorizado. É importante cada um fazer bem aquilo que tem de fazer e orgulhar-se de estar dessa forma a contribuir para o objectivo comum de tornar a USTP uma instituição mais forte. O desinvestimento no corpo técnico tem sido muito visível e o resultado dessa política corrompe de forma sistémica os índices de produtividade. Temos de apostar num plano de formação conducente ao aumento da produtividade, rejuvenescer o corpo técnico, investir na contratação de novos elementos para actividades críticas, melhorar as condições de trabalho, promover um ambiente de trabalho recompensador para o pessoal não docente.

Relativamente aos investigadores, temos de começar por reconhecer o seu papel crucial naquilo que será uma estratégia ganhadora para que sejamos inequivocamente uma universidade de investigação. Para isso temos de proporcionar a todos boas condições de trabalho.

É igualmente necessário apoiar o emprego científico, não esquecendo porém que quando falamos de investigadores temos de ter presente que esta é uma categoria bastante heterogénea.

Relativamente ao corpo docente, uma palavra de confiança pela responsabilidade que recai sobre os seus ombros. Trabalhar no sentido de dignificar e revalorizar a carreira docente universitária parece-me ser o mínimo que se pode pedir ao Reitor. O seu trabalho tem de ser reconhecido e justamente valorizado. Do mesmo modo, a inovação pedagógica

e as boas práticas devem ser devidamente reconhecidas e recompensadas. Temos igualmente de melhorar as condições de trabalho, promover um ambiente de trabalho recompensador para os docentes.

2.7- Qualidade

Para se atingirem patamares de excelência temos de garantir a qualidade em todos os processos e procedimentos.

A USTP tem de proceder, com urgência, a uma modernização administrativa baseada na simplificação de procedimentos e na implementação de aplicações informáticas capazes de garantir a qualidade e, simultaneamente funcionar como suporte de base à análise de decisão. Vamos ter de investir nesta modernização administrativa, pois confio que num prazo muito curto os nossos níveis de eficiência aumentarão de forma muito acentuada. A Qualidade numa instituição como a Universidade de S. Tomé e Príncipe não se esgota em aspectos procedimentais e respectiva garantia de qualidade. Temos de olhar também para as questões relacionadas com a ética, o associativismo, a comunicação interna, e a qualidade de vida da comunidade académica (actividades culturais, desportivas, lazer e bem-estar). Uma instituição como a USTP tem de criar condições para que olhemos para a Qualidade sob várias perspectivas, sendo a não menos importante aquelas que têm impacto directo e indirecto na forma como todos encaramos as nossas funções e o retorno que recebemos por parte da instituição.

Pugnar pela qualidade no Ensino e na Investigação é algo que deve ser encarado como uma forma natural de estar e agir. A avaliação da qualidade das actividades de investigação na USTP (ex: definições estratégicas, financiamento interno, avaliação de docentes/investigadores) deverá ser um princípio das nossas actividades.

A Qualidade dos espaços (interiores e exteriores) onde a nossa actividade é desenvolvida deverá também ela ser requalificada e adaptada às necessidades de quem diariamente os frequenta.

2.8- Instalações

É importante dar a conhecer a toda a comunidade académica os espaços da USTP e os constrangimentos existentes, para que se tomem as decisões certas de forma participada. Temos problemas diversos com as instalações existentes. Temos pouco espaço, em termos de salas de aula e laboratórios e os edifícios necessitam de manutenção, recordando que essas instalações já atingiram maior idade (mais de duas décadas). Temos espaços com uma fraca eficiência energética e a nossa capacidade de fornecer internet, em quantidade e qualidade, à comunidade é muito diminuta. Começa a não existir condições físicas para alojar mais alunos, como seria o nosso desejo. Anualmente mais de 5 centenas de alunos concluem o Ensino Secundário e ávidos para ingressar num curso universitário. Preferencialmente estes alunos elegem a USTP, principalmente pelo custo comparado das propinas. A tudo isto soma-se o facto de no actual quadro económico e financeiro do Estado não estarem previstas verbas para a construção de novos edifícios, o que impede o avanço de alguns projectos prioritários.

Perante este cenário parece-me que a atitude mais sensata é mapear o património da USTP, desenvolver um plano de medio/longo prazo com a participação activa da academia, bem como concretizar algumas obras de requalificação do edificado e desenvolver uma estratégia de sustentabilidade ambiental e energética e de garantia de internet em quantidade e qualidade para toda a academia. Procurar garantir oportunidades de financiamento para construir novas instalações.

O mesmo se pode dizer em relação ao estabelecimento de parcerias com privados que possam viabilizar infraestruturas com interesse para a USTP. Terá de ser tudo sempre muito transparente, partilhado e discutido com os restantes órgãos de governo da USTP e obedecer a princípios de sustentabilidade financeira.

2.9- Financiamento

O esforço feito nos últimos anos para colocar a USTP numa posição de relativamente confortável na vertente financeira não pode ser desbaratado. Temos de manter as nossas contas sob controlo apertado e perceber que temos de continuar o nosso esforço de procurar receitas próprias (que não apenas as extraordinárias) para que a nossa sustentabilidade financeira não seja ameaçada.

Por isso, a capacidade para gerar receitas próprias é fundamental para o desenvolvimento da USTP, num quadro de subfinanciamento crónico por parte do Estado. Por essa razão temos de procurar soluções que nos tragam receitas adicionais. Tal pode ser conseguido conjugando diversas medidas, sendo que o incentivo ao aumento da qualidade de produção científica arrastará consigo mais projectos, melhores projectos, mais financiamento, e mais parcerias com o tecido empresarial.

Se é verdade que temos de angariar mais receitas, por outro lado temos de equilibrar os gastos gerais de funcionamento da USTP. Estou certo de que isso se consegue com uma planificação adequada, eliminação de redundâncias e diminuição da burocracia. A descentralização de alguns processos administrativos para as Unidades Orgânicas trará certamente ganhos de eficiência.

A modernização administrativa já anteriormente mencionada deverá ela própria permitir ganhos de eficiência com redução de custos. Ainda no mesmo âmbito, a monitorização contínua da execução orçamental permitirá efectuar correções em tempo útil, designadamente no que se refere à aplicação de saldos potenciais em investimentos estratégicos para a instituição. Do mesmo modo, ao efetuarmos uma monitorização contínua, podemos ajustar um conjunto de procedimentos que nos permita pagar menos por alguns dos serviços que actualmente nos são proporcionados com preços acima do mercado.

Temos de implementar na USTP uma cultura de combate ao desperdício. A questão da eficiência energética e ambiental é um bom exemplo deste tipo de acções, sendo este um domínio onde podem ser efectuados alguns investimentos com elevado retorno. No entanto, estou convicto que a real desmaterialização de todos os processos que possam ser executados digitalmente (incluindo implementação do uso da assinatura digital) representará um enorme contributo ao combate ao desperdício.

Gostaríamos de deixar claro que a simplificação de procedimentos deverá ser feita com uma consciência colectiva de que as regras e os procedimentos a serem aprovados e em vigor são para cumprir. Que fique claro que temos de consolidar o conceito de que para situações idênticas, tratamento idêntico.

2.10- Comunicação

A comunicação é uma peça chave no mundo em que vivemos. A comunicação na Universidade de S. Tomé e Príncipe terá de ser definida e implementada. A promoção e a projecção da “Marca USTP” têm de ser trabalhadas por profissionais da área da comunicação. Temos uma necessidade absoluta de desenvolver um plano de comunicação e marketing profissionais que concentrem os seus esforços na disseminação da “Marca USTP”. A comunicação interna e a comunicação externa deverão ter estratégias bem definidas e eficazes. A globalização da USTP e da sua marca têm de obedecer a um plano estratégico autónomo e periodicamente monitorizado, tirando partido das potencialidades das redes sociais.

A *homepage* da Universidade de S. Tomé e Príncipe a ser definido tem de transmitir modernidade, tem de ser atrativa, tem de conter a informação correcta, e tem de estar permanentemente actualizada (pelo menos em português). Relativamente a comunicação interna, temos de comunicar melhor, com mais proximidade e tornar mais transparentes as decisões que são tomadas ao nível da gestão de topo. Além disso, devemos evitar o desperdício de meios em acções isoladas e potenciar acções conjuntas com elevado impacto.

2.11- Conclusão

Com este capítulo pretendemos mostrar uma visão estratégica amadurecida sobre aquilo que deve ser o futuro da Universidade de S. Tomé e Príncipe. Posicionamos a Investigação & Inovação como sendo a força motriz daquilo que consideramos dever ser uma universidade de investigação internacionalmente reconhecida. Usamos um triângulo equilátero onde a Investigação & Inovação ocupam o vértice superior, mas enfatizando que tanto o Ensino como os Desafios Societais se constituem como parte da actividade nuclear da USTP (Pilares de Missão). Consideramos que a estes três Pilares de Missão nucleares devemos juntar um quarto que funciona transversalmente e que é a Internacionalização. Relacionamos os Pilares de Missão com os Eixos de Missão, perspectivando a forma como poderemos operacionalizar o governo da USTP.

3- ORIENTAÇÕES PROGRAMÁTICAS

É com base no conhecimento da realidade e no reconhecimento das dificuldades que estão no nosso horizonte que apresento um conjunto de orientações programáticas que, no seu conjunto, nos permitirão integrar a elite das universidades com expressão internacional. O desafio é enorme, estou ciente disso. O desafio é colectivo, estou ciente disso. O desafio tem de ser ultrapassado, estou ciente disso. Não sou pessoa para desembaraçar-se das responsabilidades e, se não sentisse que tinha condições para liderar todo este processo, jamais me apresentaria como candidato a Reitor da Universidade de S. Tomé e Príncipe.

3.1- Visão Estratégica

A visão estratégica orienta para a existência de Pilares de Missão e de Eixos de Missão na forma como entendemos dever estar organizada a Universidade de S. Tomé e Príncipe. Nas tabelas que se seguem fazem-se correspondências directas entre o que é a visão estratégica tanto para os Pilares de Missão (Tabela 3.1) como para os Eixos de Missão (Tabela 3.2).

Pilares de Missão		Visão Estratégica
Ensino	VE/PM1	Racionalizar a oferta pedagógica repensando numa lógica de eficiência e de estreita articulação com a investigação, promovendo o ensino centrado no estudante para a aquisição de competências, desenvolvendo projectos pedagógicos inovadores capazes de aumentar a qualidade do processo ensino/aprendizagem e promover a captação de novos públicos.
Investigação & Inovação	VE/PM2	Investir criteriosamente, mas de forma inequívoca, nas condições necessárias para um aumento da qualidade e quantidade da produção de conhecimento de nível internacional e com elevado impacto para a sociedade.

Desafios Societais	VE/PM3	Criar as condições para agir, reagir e interagir com a sociedade nas suas mais variadas vertentes (cultura, associações sectoriais, autarquias e tecido empresarial) através da partilha de conhecimento, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável na linha do preconizado pela Agenda 2030 das Nações Unidas.
Internacionalização	VE/PM4	Afirmar o posicionamento global da USTP relativamente aos diferentes Pilares de Missão, intensificando a sua presença em redes internacionais, procurando parcerias estratégicas e mantendo a sua liderança no âmbito da lusofonia.

Tabela 3.1 - Visão Estratégica (VE) relativamente aos Pilares de Missão (PM) da USTP.

Eixos de Missão		Visão Estratégica
Pessoas	VE/EM1	Assumir, sem hesitações, que as pessoas são o ativo mais importante de qualquer organização, razão pela qual nos devemos esforçar por valorizar e cuidar da comunidade académica.
Qualidade	VE/EM2	Manter os elevados padrões de qualidade da UC nos seus mais variados domínios (ensino, investigação, inovação, recursos humanos, etc.), simplificando procedimentos e processos, melhorando dessa forma a eficiência do funcionamento da instituição.
Instalações	VE/EM3	Manter e requalificar o edificado existente, melhorando as condições de trabalho e a sustentabilidade ambiental e energética, não deixando de criar uma carteira de investimentos estratégicos de longo prazo

		prontos a serem activados caso surjam linhas de financiamento para o efeito.
Financiamento	VE/EM4	Garantir a sustentabilidade financeira da USTP através do aumento das suas receitas e controlo das despesas, fundamentalmente através de ganhos de eficiência, não deixando de apostar no investimento em projectos estratégicos e recursos humanos capazes de gerar retorno (tangível e intangível).
Comunicação	VE/EM5	Promover a “Marca USTP” através de um plano de comunicação profissional, associado a uma gestão adequada da imagem e de acções de marketing capazes de proporcionar uma visibilidade nacional e internacional que potencie a atractividade da instituição. Promover uma comunicação interna eficaz, personalizada e de proximidade.
Desenvolvimento institucional	VE/EM5	Promover acções que visem o melhor cumprimento e acompanhamento das actividades, políticas de desenvolvimento e projectos estratégicos da USTP. Disseminar medidas orientadas para o aperfeiçoamento do processo de elaboração, execução e controlo do planeamento institucional, como propor políticas voltadas ao atendimento das diretrizes governamentais e suas exigências legais.

Tabela 3.2 - Visão Estratégica (VE) relativamente aos Eixos de Missão (EM) da USTP.

3.2- Objectivos Programáticos

Uma vez concretizada a visão estratégica, importa agora olhar para os objectivos programáticos e respectivos planos de acção que sustentam aquilo que se pretende

alcançar. A Figura 3.1 esquematiza a forma como os vectores estratégicos são suportados pelos objectivos programáticos e operacionalizados através acções concretas.



Figura 3.1 – Relações previstas no Programa de Acção.

A Tabela 3.3 elenca os objectivos programáticos (OP) relativos à visão estratégica estabelecida para o **Ensino**.

Visão Estratégica	VE/PM1	Racionalizar a oferta pedagógica numa lógica de eficiência e de estreita articulação com a investigação, promovendo o ensino centrado no estudante para a aquisição de competências, desenvolvendo projectos pedagógicos inovadores capazes de aumentar a qualidade do processo ensino/aprendizagem e promover a captação de novos públicos.
Objectivos programáticos	OP1	Revisitar os Planos Curriculares dos Cursos
	OP2	Criar o “Observatório das Actividades Pedagógicas”
	OP3	Monitorizar a prestação de serviço docente
	OP4	Promover a mobilidade internacional
	OP5	Promover programas de formação ao nível de Mestrado e Doutoramento

	OP6	Lançamento da Iniciativa para a Inovação e Melhoria da Aprendizagem
	OP7	Definir o modelo de Ensino a Distância
	OP8	Definir a política de Prémios no âmbito do Ensino
	OP9	Apostar numa política de recrutamento institucional mais eficiente
	OP10	Melhorar as condições das infraestruturas para as actividades de ensino e aprendizagem
	OP11	Promover a empregabilidade dos estudantes da USTP

Tabela 3.3 - Objectivos programáticos relativos ao Ensino.

A Tabela 3.4 elenca os objectivos programáticos (OP) relativos à visão estratégica estabelecida para a **Investigação & Inovação**.

Visão Estratégica	VE/PM2	Investir criteriosamente, mas de forma inequívoca, nas condições necessárias para um aumento da qualidade e quantidade da produção de conhecimento de nível internacional e com elevado impacto para a sociedade.
Objectivos programáticos	OP1	Criar Áreas Estratégicas de carácter interdisciplinar
	OP2	Estimular a actividade científica em termos qualitativos e quantitativos
	OP3	Apoiar o empreendedorismo
	OP4	Definir mecanismos para a incubação de empresas

Tabela 3.4 - Objectivos programáticos relativos à Investigação & Inovação.

A Tabela 3.5 elenca os objectivos programáticos (OP) relativos à visão estratégica estabelecida para os **Desafios Societais**.

Visão Estratégica	VE/PM3	Criar as condições para agir, reagir e interagir com a sociedade nas suas mais variadas vertentes (cultura, associações setoriais, autarquias e tecido empresarial) através da partilha de conhecimento, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável na linha do preconizado pela Agenda 2030 das Nações Unidas.
Objectivos programáticos	OP1	Criar condições para a partilha do conhecimento
	OP2	Definir a política cultural da USTP

	OP3	Apostar na interação da USTP com o tecido empresarial
	OP4	Promover a incubação e aceleração de empresas no seio da USTP
	OP5	Criar um Observatório para as Políticas Públicas
	OP6	Promover o desenvolvimento sustentável

Tabela 3.5 - Objectivos programáticos relativos aos Desafios Societais.

A Tabela 3.6 elenca os objectivos programáticos (OP) relativos à visão estratégica estabelecida para a **Internacionalização**.

Visão Estratégica	VE/PM4	Afirmar o posicionamento global da USTP relativamente aos diferentes Pilares de Missão, intensificando a sua presença em redes internacionais, procurando parcerias estratégicas.
Objectivos programáticos	OP1	Definir a política de internacionalização da USTP
	OP2	Estabelecer parcerias estratégicas bilaterais com instituições congéneres e empresariais de referência
	OP3	Aprofundar a participação da USTP em organizações internacionais de universidades relevantes, designadamente a Associação das Universidades de Língua Portuguesa
	OP4	Aprofundar as relações da USTP com instituições congéneres da CPLP e da China
	OP5	Promover candidaturas a fundos internacionais com projectos de relevo em parceria ou individual
	OP6	Promover a consciencialização da comunidade académica para a importância da internacionalização
	OP7	Coordenar a execução de políticas e projectos estratégicos, visando ao desenvolvimento institucional
	OP8	Desenvolver políticas e projetos estratégicos e atuação visando o desenvolvimento institucional

Tabela 3.6 - Objectivos programáticos relativos à Internacionalização.

A Tabela 3.7 elenca os objectivos programáticos (OP) relativos à visão estratégica estabelecida para as **Pessoas**.

Visão Estratégica	VE/EM1	Assumir, sem hesitações, que as pessoas são o activo mais importante de qualquer
--------------------------	--------	---

		organização, razão pela qual nós devemos esforçar por valorizar e cuidar da comunidade académica.
Objectivos programáticos	OP1	Estimular a liberdade de pensamento e de expressão
	OP2	Promover políticas de inclusão
	OP3	Garantir a igualdade de oportunidades a todos
	OP4	Fomentar a igualdade de género
	OP5	Defender princípios civilizacionais
	OP6	Promover a saúde e a qualidade de vida
	OP7	Dialogar com os Estudantes
	OP8	Criar um espaço na USTP para discutir os vectores cruciais para o modelo de apoio social na USTP.
	OP9	Dignificar e revalorizar a carreira Docente
	OP10	Dignificar e revalorizar a carreira não Docente
	OP11	Apostar numa política de recrutamento institucional mais eficiente

Tabela 3.7 - Objectivos programáticos relativos às Pessoas.

A Tabela 3.8 elenca os objectivos programáticos (OP) relativos à visão estratégica estabelecida para a **Qualidade**.

Visão Estratégica	VE/EM2	Garantir os elevados padrões de qualidade da USTP nos seus mais variados domínios (ensino, investigação, inovação, recursos humanos, etc.), simplificando procedimentos e processos, melhorando dessa forma a eficiência do funcionamento da instituição.
Objectivos programáticos	OP1	Cria um Sistema de Apoio a Decisão
	OP2	Rever os Estatutos da USTP à Luz do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
	OP3	Rever a Lei que define o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
	OP4	Proceder a um processo de modernização administrativa
	OP5	Definir o sistema de avaliação do desempenho
	OP6	Revisitar os perfis da prestação de serviço docente
	OP7	Definir o Sistema de Gestão da Qualidade Pedagógica (SGQP)
	OP8	Apoiar a vida associativa dos estudantes e dos trabalhadores da USTP

	OP9	Desenvolver uma estratégia de comunicação interna que promova a coesão institucional
	OP10	Definir mecanismos para a incubação e aceleração de empresas

Tabela 3.8 - Objectivos programáticos relativos à Qualidade.

A Tabela 3.9 elenca os objectivos programáticos (OP) relativos à visão estratégica estabelecida para as **Instalações**.

Visão Estratégica	VE/EM3	Manter e requalificar o edificado existente, melhorando as condições de trabalho e a sustentabilidade ambiental e energética, não deixando de criar uma carteira de investimentos estratégicos de longo prazo prontos a serem activados caso surjam linhas de financiamento para o efeito.
Objectivos programáticos	OP1	Elaborar um plano de desenvolvimento integrado do edificado da USTP
	OP2	Conservar e qualificar o parque edificado

Tabela 3.9 - Objectivos programáticos relativos às Instalações.

A Tabela 3.10 elenca os objectivos programáticos (OP) relativos à visão estratégica estabelecida para o **Financiamento**.

Visão Estratégica	VE/EM4	Promover acções com vista a garantir a sustentabilidade financeira da USTP através do aumento das suas receitas e controlo das despesas, fundamentalmente através de ganhos de eficiência, não deixando de apostar no investimento em projectos estratégicos e recursos humanos capazes de gerar retorno (tangível e intangível).
Objectivos programáticos	OP1	Aumentar as receitas próprias da USTP
	OP2	Controlar os gastos gerais de funcionamento da USTP
	OP3	Monitorizar continuamente a execução orçamental

Tabela 3.10 - Objectivos programáticos relativos ao Financiamento.

A Tabela 3.11 elenca os objectivos programáticos (OP) relativos a visão estratégica estabelecida para a **Comunicação**.

Visão Estratégica	VE/EM5	Promover a “Marca USTP” através de um plano de comunicação profissional, associado a uma gestão adequada da
--------------------------	--------	--

		imagem e de acções de marketing capazes de proporcionar uma visibilidade nacional e internacional que potencie a atratividade da instituição. Promover uma comunicação interna eficaz, personalizada e de proximidade.
Objectivos programáticos	OP1	Promover e projectar a “Marca USTP”
	OP2	Definir um modelo de comunicação interna

Tabela 3.11 - Objectivos programáticos relativos à Comunicação.

3.3- Plano de Acção

Os objectivos programáticos apresentados no ponto 3.2 encontram correspondência num alargado conjunto de planos de acção (PA) relativos tanto para os Pilares de Missão como para os Eixos de Missão tal como esquematizado na Figura 3.1.

A Tabela 3.12 elenca o plano de acção (PA) relativo aos objectivos programáticos estabelecidos para o **Ensino**.

Objectivos programáticos		Plano de Acção
OP1 Revisitar os Planos Curriculares dos Cursos	PA1	Proceder a revisão dos planos curriculares dos cursos
	PA2	Ajustar os conteúdos programáticos
	PA3	Aumentar a qualidade da oferta pedagógica através de currículos mais atractivos e direccionados para o mercado de trabalho
	PA4	Promover maior interdisciplinaridade intra cursos
OP2 Criar o “Observatório das Actividades Pedagógicas	PA5	Produzir sistematicamente relatórios sobre as expectativas e os resultados do percurso escolar dos estudantes, disponibilizando-os às estruturas de gestão pedagógica (sucesso/insucesso escolar, abandono, qualidade pedagógica, saídas profissionais, empregabilidade, etc.)
	PA6	Promover acções de formação junto das estruturas de gestão pedagógica tendo como objectivo a partilha de experiências e de ferramentas que permitam uma monitorização adequada dos percursos académicos dos estudantes

	PA7	Promover intercâmbio nas acções de supervisão e outras com o subsistema do Ensino Secundário
	PA8	Estimular o diálogo entre as diversas estruturas de gestão pedagógica da USTP, com destaque para as de proximidade (Unidades Orgânicas) e a Administração (Serviço de Gestão Académica e Divisão de Avaliação e Melhoria Contínua a serem criados)
	PA9	Estudar a criação de “Comissões Científicas e Pedagógicas” nas Unidades Orgânicas estruturadas em Departamentos
OP3. Monitorizar a prestação de serviço docente	PA10	Garantir distribuição docente equilibrada de acordo com o Regulamento de Prestação de Serviço dos Docentes da USTP
OP4. Promover mobilidade internacional	PA11	Incentivar a mobilidade internacional de toda a comunidade académica (estudantes, técnicos e docentes) ao abrigo de financiamentos específicos para o efeito
OP5 Promover programas de formação ao nível de Mestrado e Doutoramento	PA12	Proporcionar condições para a realização de programas de Mestrado e Doutoramento em Áreas Estratégicas para o País e para a USTP, em parceria com instituições congéneres
	PA13	Promover investigação capaz de responder a desafios sociais, com destaque para a interação com o tecido empresarial
OP 6 Lançamento da Iniciativa para a Inovação e Melhoria da Aprendizagem	PA14	Desenvolver projectos interdisciplinares de inovação pedagógica focados nos desafios pedagógicos e em resposta aos desafios sociais
	PA15	Estimular a investigação e desenvolvimento de novos modelos educativos na USTP
	PA16	Desenvolver acções com vista à conclusão dos cursos de bacharelato (destinados à formação de professores) na Região Autónoma do Príncipe
	PA17	Promover a partilha de práticas pedagógicas inovadoras entre os docentes da USTP
	PA18	Incrementar a formação pedagógica dos docentes (início de carreira e formação contínua e em regime de contrato)
OP 7	PA19	Estabelecer o consórcio com a Universidade Aberta de Lisboa
	PA20	Apostar no ensino a distância incluindo uma componente presencial

Definir o modelo de Ensino a Distância	PA21	Promover a criação de condições físicas dedicadas à introdução de novas tecnologias e metodologias no âmbito do ensino a distância
	PA22	Estudar a introdução das ferramentas de ensino a distância no ensino regular da USTP
OP 8 Definir a política de Prémios no âmbito do Ensino	PA23	Definir a política de Prémios no âmbito do Ensino
OP 9 Apostar numa política de recrutamento institucional mais eficiente	PA24	Promover a divulgação da oferta formativa da USTP (junto das Escolas do Ensino Secundário)
	PA25	Reforçar e diversificar a interação com o público pré-universitário (participação em feiras, programas articulados com as escolas secundárias, plataformas digitais e redes sociais, etc.)
OP 10 Melhorar as condições das infraestruturas para as actividades de ensino e aprendizagem	PA26	Criar um programa de requalificação dos espaços e equipamentos destinados às actividades de ensino e aprendizagem
	PA27	Cuidar das bibliotecas e valorizar o seu papel no processo de ensino/aprendizagem
	PA28	Promover a criação de um polo da USTP na Região Autónoma do Príncipe
OP 11 Promover a empregabilidade dos estudantes da USTP	PA29	Criar uma plataforma informática que permita uma gestão integrada das acções desenvolvidas pela USTP no âmbito da promoção da empregabilidade
	PA30	Desenvolver actividades de interação com os possíveis empregadores

Tabela 3.12 – Plano de Acção relativamente ao Ensino.

A Tabela 4.13 elenca o plano de acção (PA) relativo aos objectivos programáticos estabelecidos para a **Investigação & Inovação**.

Objectivos programáticos	PA1	Plano de Acção
OP1 Criar Áreas Estratégicas de carácter interdisciplinar	PA2	Promover a interdisciplinaridade
	PA3	Mapear a actividade da USTP e cruzar indicadores que permitam a identificação de Áreas Estratégicas
	PA4	Criar a figura de “Gestor de Área Estratégica”
OP2	PA5	Criar sistemas de incentivos que discriminem positivamente os investigadores considerando a sua produção

Estimular a actividade científica em termos qualitativos e quantitativos		científica, projectos desenvolvidos, parcerias estratégicas
OP3 Apoiar o empreendedorismo	PA6	Criar um espaço dedicado ao empreendedorismo (formação, criatividade e inovação, co-criação, etc.)
	PA7	Criar o conceito de <i>Client Manager</i> , para trabalhar na detecção e gestão de oportunidades de colaboração
OP4 Definir mecanismos para a incubação e aceleração de empresas	PA8	Trabalhar em estreita articulação (equipas mistas) com outros organismos com vista à criação de incubadoras de empresas
	PA9	Criar condições para retomar o projecto de aquacultura

Tabela 3.13 - Plano de Acção relativamente à Investigação & Inovação.

A Tabela 3.14 elenca o plano de acção (PA) relativo aos objectivos programáticos estabelecidos para os **Desafios Societais**.

Objectivos programáticos		Plano de Acção
Criar condições para a partilha do conhecimento	PA1	Desenvolver estratégias de comunicação atrativas capazes de estimular a relação da USTP com a sociedade civil
OP2 Definir a política cultural da USTP	PA2	Definir e implementar uma política cultural focada na sociedade e não na USTP
	PA3	Atribuir uma semana à “semana cultural” da USTP
	PA4	Assumir a Cultura (criação, disseminação, projecção) como um desígnio da USTP (marca de água indelével que marca o progresso das organizações e das civilizações)
OP3 Apostar na interação da USTP com o tecido empresarial	PA5	Criar estratégias setoriais para uma aproximação da USTP ao tecido empresarial
	PA6	Interagir com as empresas numa lógica de identificação de problemas que possam levar ao desenvolvimento de projectos conjuntos
	PA7	Estimular o desenvolvimento de actividades de ensino em articulação com o tecido empresarial (unidades curriculares, trabalhos académicos, estágios, projectos de investigação e desenvolvimento, teses de mestrado ou de doutoramento)
	PA8	Criar uma política institucional de procura de estágios nas empresas para os estudantes da USTP

OP4 Promover a incubação e aceleração de empresas no seio da USTP	PA9	Criar um Regulamento que estabeleça com clareza os direitos e os deveres dos docentes/investigadores empreendedores
	PA10	Estimular o empreendedorismo e a criação de empresas enquanto objectivo institucional
OP5 Criar um Observatório para as Políticas Públicas	PA11	Promover a participação activa da USTP na formulação, monitorização e avaliação de políticas públicas
	PA12	Aumentar a influência da USTP no panorama nacional em matérias que afetem directa e indirectamente as pessoas e a missão da USTP
OP6 Promover o desenvolvimento sustentável	PA13	Implementar medidas internas que possam responder aos desafios da Agenda 2030 das Nações Unidas
	PA14	Estimular as Unidades de I&D do Universo USTP a trabalharem na procura de soluções para o desenvolvimento sustentável
	PA15	Lançar um programa de atividades no âmbito do desenvolvimento sustentável envolvendo a academia e a sociedade civil

Tabela 3.14 - Plano de Acção relativamente aos Desafios Societais.

A Tabela 3.15 elenca o plano de acção (PA) relativo aos objectivos programáticos estabelecidos para a **Internacionalização**.

Objectivos programáticos		Plano de Acção
OP1 Definir a política de internacionalização da USTP	PA1	Mapear as parcerias em vigor criando uma escala que permita discriminar positivamente as que são mais estratégicas para a USTP
	PA2	Identificar as iniciativas e os parceiros que consistentemente apresentam melhores resultados
	PA3	Definir a política de internacionalização da USTP
OP2 Estabelecer parcerias estratégicas bilaterais com instituições congéneres e empresariais de referência	PA4	Celebrar parcerias estratégicas com universidades estrangeiras e instituições empresariais de referência
OP4	PA5	Definir um roteiro para a participação da USTP em organizações internacionais de universidades

Aprofundar a participação da USTP em organizações internacionais de universidades relevantes, designadamente a Associação das Universidades de Língua Portuguesa		
OP5 Promover candidaturas a fundos internacionais com projectos de relevo em parceria ou individual	PA6	Assegurar a participação da USTP em projectos que se candidatem a fundos europeus e outros ou em parceria ou individualmente
OP6 Promover a consciencialização da comunidade académica para a importância da internacionalização	PA7	Elabora um documento estratégico com iniciativas conducentes ao aumento dos níveis internacionalização na USTP
	PA8	Exercer uma actividade de <i>lobby</i> selectiva de acordo com a estratégia de internacionalização da USTP nos seus diferentes domínios

Tabela 3.15 - Plano de Acção relativamente à Internacionalização.

A Tabela 3.16 elenca o plano de acção (PA) relativo aos objetivos programáticos estabelecidos para as **Pessoas**.

Objectivos programáticos		Plano de Acção
OP1 Estimular a liberdade de pensamento e de expressão	PA1	Promover iniciativas que se debrucem sobre temas fraturantes
	PA2	Retomar a nossa tradição de ser uma voz livre
	PA3	Incentivar o espírito crítico e aprender a lidar com as diferenças
OP2 Promover políticas de inclusão	PA4	Consagrar o direito (e a protecção) a diferença em todos os regulamentos e procedimentos da USTP
	PA5	Melhorar as acessibilidades das instalações e as condições de trabalho/estudo a pessoas portadoras de deficiência

OP3 Garantir a igualdade de oportunidades a todos	PA6	Remover todos os mecanismos que possam ser um obstáculo à igualdade de oportunidades no âmbito da USTP
	PA7	Reforçar o princípio de que para situações idênticas o tratamento tem de ser idêntico
OP4 Fomentar a igualdade de género	PA8	Reconhecer que a desigualdade de género é um problema com raízes profundas que urge eliminar
	PA9	Implementar mecanismos que conduzam a uma igualdade de género
OP5 Defender princípios civilizacionais	PA10	Reforçar a necessidade do cruzamento de saberes enquanto exercício de cidadania
	PA11	Apostar na cultura como um veículo de valores conducentes a uma sociedade mais justa e socialmente mais solidária
OP6 Promover a saúde e a qualidade de vida	PA12	Promover a actividade física e o desporto universitário nas suas mais variadas vertentes
	PA13	Utilizar o desporto universitário como forma de transmitir valores como a solidariedade, entreajuda, e espírito de equipa
OP7 Dialogar com os Estudantes	PA14	Interiorizar que os estudantes são o activo mais importante da USTP
	PA15	Envolver os estudantes nas decisões estratégicas da USTP
	PA16	Promover a aprovação do Estatuto do Estudante
	PA17	Procurar soluções de consenso mesmo quando os assuntos são potencialmente fraturantes
	PA18	Desenvolver projectos estratégicos em parceria com as Associações de Académicas (empreendedorismo, desporto, cultura, voluntariado, etc.)
	PA19	Procurar ir ao encontro dos anseios dos estudantes, nunca esquecendo que são eles quem alimentam o debate transgeracional na USTP
	PA20	Proporcionar a acção social escolar (especialmente no combate ao abandono escolar)
	PA21	Promover o equilíbrio do montante das bolsas de estudo e o seu alargamento a um maior número de alunos
	PA22	Melhorar as condições das cantinas
	PA23	Criar condições para que haja locais de estudo suficientes e com horário alargado nas épocas de exames
OP8	PA24	Implementar o Conselho de Acção Social e apresentar propostas para o modelo de apoio

Criar um espaço na USTP para discutir os vectores cruciais para o modelo de apoio social na USTP		social na USTP bem como discutir aspectos centrais de Acção Social no Ensino Superior Santomense
	PA25	Implementar o Gabinete de Apoio ao Aluno pensando o melhor modelo de apoiar os estudantes nos domínios pedagógico, social, jurídico, médico, inserção na vida activa, entre outros, com uma política de proximidade e acompanhamento na resolução de problemas, satisfazendo as necessidades dos estudantes e em geral priorizando os mais carenciados.
OP9 Dignificar e revalorizar a carreira Docente	PA26	Revisitar o actual Estatuto da Carreira Docente e conformá-lo com vista à resolução dos problemas de carreira dos docentes
	PA27	Promover a aprovação do Estatuto Remuneratório do Pessoal Docente
	PA28	Valorizar o desempenho docente
	PA29	Discriminar positivamente projectos de inovação pedagógica
	PA30	Discriminar positivamente boas práticas pedagógicas
	PA31	Criar um plano de formação pedagógica destinado aos docentes da USTP
	PA32	Lutar pela dignificação e revalorização da carreira docente universitária
OP10 Dignificar e revalorizar a Carreira não Docente	PA33	Respeitar e reconhecer o papel imprescindível do Pessoal não Docente no normal funcionamento da USTP
	PA34	Promover a aprovação dos Estatutos da Carreira e Remuneratório do Pessoal não Docente
	PA35	Assegurar a participação do Pessoal não Docente na melhoria dos procedimentos internos e na optimização dos meios e infraestruturas da USTP
	PA36	Promover a mobilidade interna na instituição quando tal seja da conveniência do trabalhador e dos Serviços/Unidades Orgânicas envolvidos
	PA37	Proceder a um levantamento de competências do Pessoal não Docente que permita potenciar as funções exercidas
	PA38	Criar um plano de formação contínua em estreito diálogo com os interessados
	PA39	Valorizar o Pessoal não Docente estimulando a troca de experiências e a mobilidade internacional, instituindo um sistema de recompensa

OP11 Apostar numa política de recrutamento institucional mais eficiente	PA40	Revisitar os Regulamentos para o Recrutamento do Pessoal Docente e do Pessoal não Docente
--	------	---

Tabela 3.16 - Plano de Ação relativamente às Pessoas.

A Tabela 3.17 elenca o plano de acção (PA) relativo aos objectivos programáticos estabelecidos para a **Qualidade**.

Objectivos programáticos		Plano de Acção
OP1 Criar um Sistema de Apoio a Decisão	PA1	Prioridade máxima a introdução de um Sistema de Apoio a Decisão como ferramenta de gestão para a adopção de decisões estratégicas (<i>Business Intelligence</i>)
OP2 Rever os Estatutos da USTP à Luz do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior	PA2	Dar cumprimento ao definido no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior e nos Estatutos da Universidade de S. Tomé e Príncipe
OP3 Rever a Lei que define o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior	PA3	Participar activamente, com instituições congéneres nacionais, na revisão do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
OP4 Proceder a um processo de modernização administrativa	PA4	Descentralizar decisões e procedimentos aumentando a eficiência, com ênfase especial em tudo o que se relacione com a investigação e a relação com o tecido empresarial
OP5 Definir o sistema de avaliação do desempenho	PA5	Promover a aprovação do sistema de avaliação de desempenho do Pessoal Docente e do Pessoal não Docente
OP6 Revisitar os perfis da prestação de serviço docente	PA6	Melhorar o Regulamento de Prestação de Serviço dos Docentes da USTP
OP7 Apoiar a vida associativa dos estudantes e dos trabalhadores da USTP	PA7	Criar um plano de apoio específico de apoio a actividade associativa na USTP

OP8 Desenvolver uma estratégia de comunicação interna que promova a coesão institucional	PA8	Criação de um plano de comunicação internapara a academia
	PA9	Incentivar e reforçar uma comunicação institucional eficaz e atrativa em articulação com a comunidade académica

Tabela 3.17 - Plano de Acção relativamente à Qualidade.

A Tabela 3.18 elenca o plano de acção (PA) relativo aos objectivos programáticos estabelecidos para as **Instalações**.

Objectivos programáticos		Plano de Acção
OP1 Elaborar um plano de desenvolvimento integrado do edificado da USTP	PA1	Construir um plano de desenvolvimento integrado do edificado da USTP para a próxima década, a elaborar com a participação activa da comunidade académica, Governo em parceria com os principais doadores do País
	PA2	Projectar a construção de um polo nas traseiras da Faculdade de Ciências e Tecnologias, prevendo mais salas de aulas, laboratórios salas de conferência, espaços de lazer e gabinetes para o corpo docente
	PA3	Promover a edificação do Polo da USTP na Região Autónoma do Príncipe
	PA4	Promover o aumento de salas de aula e de laboratórios nas Unidades Orgânicas
OP2 Conservar e qualificar o parque edificado	PA5	Investir na manutenção, requalificação e equipamento do edificado da USTP

Tabela 3.18 - Plano de Acção relativamente às Instalações.

A Tabela 3.19 elenca o plano de acção (PA) relativo aos objectivos programáticos estabelecidos para o **Financiamento**.

Objectivos programáticos		Plano de Acção
OP1 Aumentar as receitas próprias da USTP	PA1	Introdução de medidas de estímulo ao desenvolvimento de projectos e prestação de serviços
	PA2	Apoiar a preparação de projectos de grande envergadura e/ou projetos com financiamento internacional
	PA3	Aumentar a oferta pedagógica, nomeadamente cursos não conferentes de

		grau, autonomizando a sua execução de forma análoga aos projetos
	PA4	Promover o mecenato
OP2 Controlar os gastos gerais de funcionamento da USTP	PA5	Reduzir os gastos gerais de funcionamento da USTP
	PA6	Melhorar a planificação das compras
	PA7	Descentralizar processos administrativos que permitam ganhos de eficiência
	PA8	Desmaterializar todos os processos que possam ser executados digitalmente
OP3 Monitorizar continuamente da execução orçamental	PA9	Introduzir melhoria da informação financeira para a governação, direcção e gestão baseada no novo normativo contabilístico SCP (Sistema de Contabilidade Pública)

Tabela 3.19 - Plano de Acção relativamente ao Financiamento.

A Tabela 3.20 elenca o plano de acção (PA) relativo aos objectivos programáticos estabelecidos para à **Comunicação**.

Objectivos programáticos		Plano de Acção
OP1 Promover e projectar a “Marca USTP”	PA1	Desenvolver um plano de comunicação e marketing profissionais que concentrem os seus esforços na disseminação da “Marca USTP”
	PA2	Apostar na procura de parceiros de prestígio que se associem à “Marca USTP”
	PA3	Avaliar periodicamente o plano de comunicação e marketing
	PA4	Reforçar a “Marca USTP” junto de parceiros públicos e privados (ex. competências instaladas e tipologia de prestação de serviços)
	PA5	Desenvolver um projecto estratégico liderado pela USTP e que dê visibilidade aos desafios para o desenvolvimento sustentável na linha da Agenda 2030 das Nações Unidas
OP2 Definir um modelo de comunicação interna	PA6	Conferir transparência ao normal funcionamento da USTP para que a comunidade académica perceba as decisões tomadas pela Reitoria
	PA7	Evitar o desperdício de meios em acções isoladas e de valor acrescentado muito reduzido
	PA8	Desenvolver um plano de comunicação interna e eficaz direccionado exclusivamente para a comunidade académica

Tabela 3.20 - Plano de Acção relativamente à Comunicação.

4- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o Plano Estratégico e o Programa de Acção que apresentamos a Universidade de S. Tomé e Príncipe poderá guindar-se a um outro patamar. Como qualquer Plano e Programa de Acção, este é um documento evolutivo e que se poderá ajustar em função das dinâmicas que se forem gerando.

Advoga-se que o caminho a percorrer durante a vigência deve ser consensualizado entre todos os Órgãos de Governo da Universidade. É convicção que o diálogo e a existência de diferentes opiniões enriquecem as decisões finais.

S. Tomé, XXXX de XXXX de 2020

5- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Decreto-lei n.º 9/2018 - Estatuto da Universidade de S. Tomé e Príncipe; Diário da República n.º 99 de 18 de Julho

17 Objectivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU; <https://www.unric.org/pt/17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel> [Consultado a 1/05/2019].

Lai n.º 4/2017 - Lei do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior; Diário da República n.º 31 de 24 de Março

6- AGRADECIMENTOS

Agradecemos o contributo de uma rede diversificada de pessoas e entidades com experiência em vários domínios de actividades, que vão muito para além da área académica, com quem tivemos oportunidade de trocar ideias e discutir temas que pareciam imprescindíveis para amadurecer a forma de pensar sobre a estratégia mais adequada para ultrapassar os desafios com que a Universidade de S. Tomé e Príncipe se irá ver confrontada no próximo quadriénio.

