

---

**Programa de Ação  
2019-2023**

Carla Maria Bispo Padrel de Oliveira

---

4 de outubro de 2019



**POR UMA UNIVERSIDADE ABERTA AO MUNDO, INOVADORA E SUSTENTÁVEL**

---

## ÍNDICE

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>FUNDAMENTOS E CONTEXTO .....</b>	<b>4</b>
<b>A UNIVERSIDADE ABERTA.....</b>	<b>5</b>
<b>FACTOS IMPORTANTES .....</b>	<b>6</b>
<b>A UNIVERSIDADE ABERTA EM NÚMEROS (2018) .....</b>	<b>7</b>
<b>MISSÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>VALORES .....</b>	<b>9</b>
<b>RAZÕES DE UMA CANDIDATURA.....</b>	<b>10</b>
<b>VISÃO – PRIORIDADES PARA A UNIVERSIDADE ABERTA.....</b>	<b>11</b>
<b>EIXOS PROGRAMÁTICOS .....</b>	<b>14</b>
<b>CONCRETIZAÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>ANÁLISE SWOT   UNIVERSIDADE ABERTA   2019 .....</b>	<b>15</b>
<b>OBJETIVO 1   UMA UNIVERSIDADE PROFICIENTE E COMPETITIVA PARA UM MUNDO DIGITAL. ....</b>	<b>17</b>
<b>OBJETIVO 2   A FLEXIBILIZAÇÃO DA OFERTA .....</b>	<b>19</b>
<b>OBJETIVO 3   CRIAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO .....</b>	<b>21</b>
<b>OBJETIVO 4   UMA UNIVERSIDADE SUSTENTÁVEL E CENTRADA NAS PESSOAS .....</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSÃO E MENSAGEM .....</b>	<b>25</b>
<b>NOTA BIOGRÁFICA .....</b>	<b>27</b>

---

## APRESENTAÇÃO

A minha ligação à Universidade Aberta teve início em 1995, quando ingressei como professora auxiliar para assumir responsabilidades na área da lecionação de disciplinas de *Química da Vida*, *Introdução à Química* e *Química Geral* que integravam os planos curriculares dos cursos de complemento de formação de professores.

São um pouco mais de duas décadas de um percurso académico na Universidade Aberta e a experiência adquirida proporcionou-me um conhecimento gradual e sólido do ensino a distância, em particular, e do mundo universitário nacional e internacional.

Porque considero que, além das componentes de lecionação e investigação, a gestão académica é essencial, nunca recusei os desafios que me foram sendo propostos nessa área.

Enquanto pró-reitora para a Cooperação com os Países Africanos de Expressão Portuguesa e Timor, tive a oportunidade de promover e desenvolver um conjunto de atividades que, pela sua dimensão e diversidade, me permitiram um significativo enriquecimento pessoal e profissional. Destaco a implementação e desenvolvimento dos Centros da Rede Lusófona de Educação a Distância de Portugal, Timor Leste e Angola onde se realizaram várias dezenas de cursos de capacitação de recursos humanos e de formação especializada, ou a criação da rede de locais de exame da Universidade em Cabo Verde, Angola, Moçambique e Guiné-Bissau.

Enquanto vice-reitora para a Qualidade, Avaliação e Cooperação Internacional, cargo que passei a exercer desde 2009, continuei a trabalhar em prol do desenvolvimento do capital humano através da participação e dinamização de projetos de formação e capacitação em língua portuguesa, iniciei a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, uma das prioridades estratégicas da Universidade Aberta. Conteí com o apoio e envolvimento de um conjunto alargado de colaboradores, que em muito contribuíram para a definição e o cumprimento dos objetivos de uma cultura organizacional de qualidade com inegável valor estratégico, determinante na prossecução da excelência pedagógica, da visão da Universidade Aberta numa perspetiva de assunção da liderança em Ensino a Distância, em Portugal.

A gestão e o governo de uma instituição de ensino superior exigem dedicação, experiência, visão, estratégia, competência, autoridade e liderança. As responsabilidades que pretendo e quero assumir como candidata ao cargo de reitora da Universidade Aberta estão ancoradas na minha qualidade de cidadã comum de um mundo cada vez mais global, competitivo e tecnológico bem como na minha experiência profissional e universitária.

---

## FUNDAMENTOS E CONTEXTO

O plano de ação que aqui apresento resulta de uma profunda reflexão e análise da atual situação da Universidade Aberta e constitui uma visão de futuro.

A recente aprovação do regime jurídico do ensino superior ministrado a distância (RJED) define, pela primeira vez em Portugal, o papel do *elearning* como uma alternativa de qualidade à modalidade de ensino presencial e não apenas como uma mera reprodução do mesmo. Sendo uma nova abordagem pedagógica, representa também uma oportunidade para introduzir inovações a nível curricular e tecnológico, que atendam às necessidades dos públicos-alvo, nomeadamente para a qualificação superior de estudantes fora da idade de referência, em ambiente de trabalho e em estreita colaboração com os empregadores.

A tónica na promoção de um ensino superior a distância de qualidade, em língua portuguesa, oferecido à escala global, dá à Universidade Aberta uma centralidade que se traduz na necessidade de estimular a nossa oferta formativa. O objetivo político de formar 50 mil adultos até 2030, deverá conduzir à criação pela Universidade Aberta, em articulação com outras instituições de ensino superior, de programas conjuntos, através da constituição de redes e do estabelecimento de consórcios.

Trata-se de um desafio que visa a expansão do nível de influência da lusofonia e do ensino em português no mundo, em articulação com o Estado português e a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, exigindo a consolidação de uma estratégia de modernização, o reforço da componente da formação ao longo da vida, assim como o desenvolvimento de competências científicas e pedagógicas.

Este futuro reclama a modernização da universidade, para a qual a participação, cooperação e colaboração de toda a comunidade académica é fundamental.

Este envolvimento requer liderança, diálogo, proximidade, solidariedade e transparência, num quadro de rigor de governação e no cumprimento escrupuloso dos princípios da boa gestão pública.

Este é um projeto que implica mudanças.

É pois necessário que a Universidade Aberta assuma uma efetiva e clara liderança do ensino superior a distância de qualidade em língua portuguesa apostando no aprofundamento da investigação e no desenvolvimento de competências científicas e pedagógicas em ensino a distância, reforçando a cooperação interinstitucional com a formação de consórcios e outras modalidades de associação e investindo em todas as áreas de interação com a sociedade, marcando uma presença no espaço deslocalizado, centrada no desenvolvimento, progresso e bem-estar da sociedade.

Este Programa de Ação é o resultado de um trabalho de construção num projeto comum. Traduz um compromisso para com a comunidade da Universidade Aberta a ser desenvolvido num enquadramento aberto, inovador e flexível..

---

## A UNIVERSIDADE ABERTA

Fundada em 1988, a Universidade Aberta é a única instituição de ensino superior público a distância em Portugal.

Pela sua vocação e natureza utiliza nas suas atividades de ensino as mais avançadas metodologias e tecnologias de *elearning* orientadas para a educação sem fronteiras geográficas nem barreiras físicas e dando especial atenção à expansão da língua e da cultura portuguesas no espaço da lusofonia (comunidades migrantes e países de língua oficial portuguesa).

A Universidade Aberta disponibiliza, em qualquer lugar do mundo, formação superior (licenciaturas, mestrados e doutoramentos) e cursos de Aprendizagem ao Longo da Vida. Toda a oferta pedagógica está integrada no Processo de Bolonha e é lecionada em regime de ensino a distância, desde 2008, ano em que a Universidade se tornou numa instituição europeia de referência, no domínio avançado do *elearning* e da aprendizagem *online*, através do reconhecimento do seu Modelo Pedagógico Virtual®.

Com mais de três décadas de existência, a Universidade Aberta vivenciou várias mudanças, quer tecnológicas quer no contexto das políticas de educação superior. A concretização do Espaço Europeu de Educação Superior (EEES) no ano 1999 supôs o nascimento de uma nova forma de entender a universidade. A adaptação a estas mudanças políticas, sociais e tecnológicas revela a força intrínseca da Universidade Aberta e a sua capacidade de assimilar, estudar e perceber as mudanças que se produzem no seu meio e continuar com a sua missão ao serviço da formação, do conhecimento e da investigação para a sociedade.

Hoje, a Agenda 2030 e a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a Estratégia Europa 2020, a agenda da União Europeia para a modernização das universidades, a Agenda renovada para a Educação Superior, o Programa Enquadramento 2020, Horizonte Europa e Programa *Erasmus+* e ainda e sobretudo o Regime Jurídico para o Ensino a Distância implicam que a Universidade Aberta deva ter um papel ativo e decisivo na hora de enfrentar os desafios sociais e democráticos e garantir uma maior eficácia e qualidade no âmbito da educação, da investigação, da gestão e do seu relacionamento com a sociedade.

---

## FACTOS IMPORTANTES

Em 2010, o modelo de *elearning* desenvolvido e praticado na Universidade Aberta foi distinguido com o Prémio da EFQUEL – *European Foundation for Quality in Elearning* e com a certificação da UNIQUe – *The Quality Label for the use of ICT in Higher Education (Universities and Institutes)*. No mesmo ano, a Universidade Aberta foi também qualificada como a instituição de referência para o ensino em regime de *elearning* em Portugal por um painel internacional de especialistas independentes.

No âmbito do esquema europeu de Níveis de Excelência, a *European Foundation for Quality Management (EFQM)* distinguiu a Universidade Aberta com o 1.º Nível de Excelência *Committed to Excellence (C2E)*, em 2011. Em 2016, o comprometimento da Universidade Aberta com a qualidade foi reconhecido pela EFQM que a distinguiu com 4 Estrelas no 2.º Nível de Excelência *Recognized for Excellence (R4E)*.

Um ano depois, em 2017, a Universidade Aberta recebeu a certificação da Norma 27001 pela Associação Portuguesa de Certificação, tendo sido reconhecida a segurança da sua plataforma de *elearning*. Já este ano, a Instituição tornou-se a primeira universidade portuguesa a ser distinguida por boas práticas nas áreas da inovação e da sustentabilidade no ensino superior, tendo recebido o Selo de Bronze da *Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education (AASHE)*.

Em Portugal foi ainda condecorada como Membro Honorário da Ordem do Mérito pelo Presidente da República, em 2018.

---

## A UNIVERSIDADE ABERTA EM NÚMEROS (2018)

### ENSINO

	Nº de cursos	Nº de estudantes
Licenciatura	11	4530
Mestrado	20	739
Doutoramento	10	345
Cursos não conferentes de grau	68	1710
Total	109	7324

### INVESTIGAÇÃO

Unidades de Investigação	2
Polos de centros de investigação	6
Revistas Científicas	2
Publicações Científicas (livros, capítulos de livros e artigos com revisão por pares)	370
Publicações em Revistas Científicas (artigos publicados em revistas indexadas)	179

### RECURSOS HUMANOS

Colaboradores docentes (de carreira)	120
Investigadores	5
Colaboradores não docentes	192

### ORÇAMENTO (M€)

Orçamento do Estado (OE)	10 339,771
Receitas próprias	4 491,367
Financiamento de projetos	521 367
Total	15 352,505

---

## MISSÃO

A Universidade Aberta tem como missão formar, capacitar e contribuir para que populações adultas que se encontram social ou geograficamente condicionadas tenham acesso ao conhecimento e à educação de nível superior. A metodologia utilizada liberta-as das fronteiras físicas e temporais, através da promoção e o uso intensivo das tecnologias e redes digitais, num espírito de abertura e inovação, de transparência e credibilidade, de qualidade e de inclusão.

A missão da Universidade Aberta de formar, capacitar e promover o acesso ao saber assenta num modelo e em práticas pedagógicas mais inclusivas e sustentáveis, orientadas para a promoção e valorização do conhecimento e da integração cultural e social na comunidade de expressão em língua portuguesa no mundo. A missão reveste-se de maior valor estratégico porque a língua constitui o meio para a sustentabilidade e para a afirmação da multiculturalidade.

Somos uma comunidade de 260 milhões de falantes de português no mundo e, de acordo com os estudos prospetivos, seremos uma comunidade de 400 milhões no final deste século. Neste momento, o português já é a terceira língua mais falada nas redes sociais.

Neste panorama, Universidade Aberta, como universidade pública de educação a distância e em rede, tem oportunidade para crescer e para se afirmar, uma vez que o espaço digital de partilha, de colaboração e de criação conjunta do conhecimento abre novas perspetivas de atuação e de intervenção junto de comunidades de língua portuguesa, atribuindo-lhes uma expressão com significado no universo conhecimento, da ciência e da tecnologia.

Do ponto de vista da sua atuação, o desenvolvimento e o valor estratégico da Universidade Aberta estão na sua capacidade para responder aos desafios educacionais e de formação ao longo da vida da sociedade atual, através da inclusão digital como condição primeira para a construção de uma cidadania social e cultural, bem como a experiência acumulada de conhecimento orientada para a criação de valor humano à escala global.

---

## VALORES

- **Transparência** na tomada de decisões e na difusão da informação, permitindo a existência da confiança mútua entre a Universidade Aberta e todos os parceiros ou partes interessadas.
- **Credibilidade** que se afirma no reconhecimento nacional e internacional da excelência da Universidade Aberta enquanto universidade pública portuguesa de ensino a distância e *elearning*.
- **Ética** como fator de criação de valor e expressão do compromisso da Universidade Aberta para com elevados padrões de honestidade e integridade.
- **Abertura** e valorização dos colaboradores, das pessoas que representam a Universidade Aberta e de todos os parceiros.
- **Inovação** em todos os processos e em qualquer lugar do mundo, através da formação *online*, assente num modelo pedagógico virtual inovador e pioneiro.

---

## RAZÕES DE UMA CANDIDATURA

Acredito na Universidade Aberta, nos seus valores e na sua missão.

É minha convicção de que o desenvolvimento da Universidade Aberta depende da nossa capacidade para captar públicos mais diversificados, oferecer cursos e formações especializadas e de elevado valor social, em consonância com as necessidades das pessoas, explorando um modelo pedagógico virtual mais aberto e flexível.

Tenho consciência de que toda e qualquer inovação é disruptiva. Realizar reformas estruturais é uma tarefa complexa e difícil, tanto como tentar mudar mentalidades ou reestruturar a oferta pedagógica.

Os valores e as convicções que estão na base da presente candidatura, prendem-se com a certeza de que sou capaz, com a equipa certa e com toda a comunidade académica, de tirar partido do conhecimento e da experiência adquirida ao longo dos anos como docente, investigadora e gestora para:

- Reconhecer o potencial institucional criando valor na Universidade Aberta;
- Criar novos ciclos de Inovação em Ensino a Distância e atrair novos docentes e investigadores;
- Planear e definir objetivos e gerir expetativas;
- Gerir os recursos humanos de forma flexível e com resultados;
- Melhorar a comunicação interna e promover a comunicação externa.

Este enorme desafio que visa também a expansão do nível de influência de Portugal e da língua portuguesa no mundo, exige que, num futuro próximo, se proceda à consolidação de uma estratégia de modernização por parte da Universidade Aberta. Uma reforma que nos coloque no topo da inovação em Ensino a Distância e na educação/formação em Língua Portuguesa.

Como não devemos dar nada como garantido, é urgente que a Universidade Aberta construa *curricula* mais flexíveis e interdisciplinares, mais adaptados às mudanças e necessidades das sociedades e das populações porque com formação (superior e/ou especializada) as pessoas podem obter benefícios para as suas vidas, capitalizar conhecimentos e competências e criar esperança e expetativas de uma vida melhor.

Foram inúmeras as pessoas que me inspiraram: estudantes, docentes, não docentes, investigadores e tutores. Todos contribuíram com um legado de experiências, sensibilidades e ideias. Foram esses conhecimentos e ensinamentos que me permitiram compreender e valorizar o funcionamento dos diferentes sectores e o papel decisivo de todos os membros da nossa comunidade universitária.

As funções desempenhadas na Universidade Aberta e a experiência adquirida como pró-reitora e vice-reitora, a minha condição de docente e de investigadora permitiram-me conhecer bem os pontos fortes e fracos da Universidade Aberta e as oportunidades e desafios que teremos de enfrentar a curto e médio prazo.

---

## VISÃO – PRIORIDADES PARA A UNIVERSIDADE ABERTA

O projeto de ação conjunta e integrador para a Universidade Aberta que apresento é baseado numa perspectiva realista sobre a trajetória da nossa instituição e apresenta uma visão de futuro credível e exequível.

O presente Programa de Ação para o quadriênio 2019-2023 foi elaborado com a certeza de quais são os desafios que se colocam ao ensino a distância em geral e à Universidade Aberta em particular. Para isso precisamos de uma universidade que estimule o dinamismo da comunidade universitária.

Pretende-se uma universidade adaptada e moldada à tecnologia digital, mais aberta, colaborativa e global, dentro do enquadramento das políticas de responsabilidade social.

**Ambicionamos**, para este novo ciclo, a capacidade de **construir**

### Uma universidade de referência em Ensino a Distância

O reforço da liderança da Universidade Aberta enquanto universidade de referência para modelos de formação flexíveis, escaláveis e compatíveis com diferentes domínios e atividades da sociedade digital e com políticas ativas de atualização de conhecimentos numa ótica de aprendizagem ao longo de toda a vida, passará, obrigatoriamente, por políticas e práticas mais versáteis, capazes de responder às necessidades, através da incorporação de procedimentos, recursos tecnológicos e pedagógicos orientados para o aumento da competitividade e a melhoria dos serviços.

Este reforço de liderança visa a promoção da competitividade institucional no plano da formação científica e da produção de conhecimento, através da formação de investigadores de excelência, e a obtenção de financiamento para a investigação que potenciem e deem visibilidade à capacidade investigativa do corpo docente.

Ser uma universidade de referência em Ensino a Distância pressupõe igualmente capacidade para atrair talentos, para produzir conhecimento científico de ponta e para transferir as aptidões em programas científicos que contribuam para o desenvolvimento humano. É a conjugação destes fatores que irá contribuir para o aumento da competitividade e para o posicionamento da Universidade Aberta enquanto instituição de topo na área da Educação a Distância, Digital e em Rede.

---

## Uma universidade presente no Mundo

A presença da Universidade Aberta no mundo começou por estar fortemente ancorada nas suas atividades de ensino, em particular através dos cursos formais de 1.º ciclo. Essa presença tem vindo a ser alargada às atividades de investigação, fruto do trabalho desenvolvido no contexto dos cursos de 2.º e 3.º ciclos, assim como vem sendo alvo de programas de disseminação da investigação produzida junto de comunidades académicas e empresariais. O Repositório Aberto tem sido uma ferramenta primordial para o cumprimento deste desiderato.

No âmbito da cooperação multilateral, a língua portuguesa é apontada como «instrumento de comunicação e de trabalho nas organizações internacionais e permite a cada um dos Países, no contexto regional próprio, ser o intérprete de interesses e aspirações que a todos são comuns» (cf. Declaração Constitutiva da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa).

Neste contexto específico, os países de Língua Portuguesa devem aproveitar as tendências da globalização para desenvolverem e promoverem a construção de novas acessibilidades, através da constituição de redes colaborativas de conhecimento e educação, orientadas para a construção de novas proximidades académicas e formativas.

Estando a geopolítica da educação a distância em constante transformação, é necessário mudar o pensamento tradicional, de forma a transpor os limites geográficos e criar novos fluxos que combatam as desigualdades sociais.

A presença da Universidade Aberta no mundo é exequível devido às potencialidades do mundo digital, criador de roturas nos paradigmas educativos tradicionais e geradoras de novas oportunidades, de criação de escala, de captação de novos públicos e talentos, passando ainda pela divulgação do conhecimento científico e pela prestação de serviços de qualidade, para além das fronteiras nacionais.

## Uma universidade sustentável

A qualificação especializada, a motivação, a coesão e a melhoria das condições de trabalho têm repercussões positivas na prestação de melhores práticas e serviço e no fortalecimento e coesão institucional. Como universidade pública com uma clara missão institucional, a Universidade Aberta está comprometida com o desenvolvimento socioeconómico e cultural e a equidade do desenvolvimento humano, em Portugal e fora de portas. Este compromisso para com a sociedade passa pela abertura de novas oportunidades de desenvolvimento e capacitação de populações adultas e pela extensão a toda a comunidade académica, através da disponibilização de programas de formação para todos os colaboradores docentes e não docentes de acordo com as necessidades das respetivas funções.

---

A Universidade Aberta deverá ter uma cultura organizacional baseada na colaboração e no trabalho em rede, mais próxima e com uma gestão eficiente, transparente e participativa, que potencie a sua relevância e o reconhecimento externo.

É ainda uma universidade que se apoia numa rede de Centros Locais de Aprendizagem cuja estreita ligação à sociedade permite chegar a populações residentes fora dos grandes centros urbanos, de modo a contribuir para o respetivo desenvolvimento socioeconómico e cultural.

Considerando o valor estratégico e a importância do ensino a distância na interação com a sociedade, recomendado pela Estratégia Europa 2020<sup>1</sup>, confirma-se a importância da educação formal e não formal, nomeadamente de programas de formação, que visam, tornar a aprendizagem ao longo da vida uma realidade; melhorar a qualidade e eficiência da educação e da formação; promover a equidade, coesão social e cidadania, bem como a criatividade, inovação e empreendedorismo.

A rede de Centros Locais de Aprendizagem identifica-nos e concede-nos um valor diferencial face a outras experiências de ensino não presencial, constituindo-se como um elemento preferencial com um valor estratégico que pretendemos potenciar e continuar a consolidar.

---

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/framework\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/framework_en.htm)

---

## EIXOS PROGRAMÁTICOS

OBJETIVOS	EIXOS PROGRAMÁTICOS		
	Uma universidade de referência em ensino a distância	Uma universidade presente no Mundo	Uma universidade sustentável
Uma universidade proficiente e competitiva no mundo digital	<b>X</b>	<b>X</b>	
A flexibilização da oferta	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
A criação e transferência de conhecimento	<b>X</b>	<b>X</b>	
Uma universidade centrada nas pessoas e socialmente comprometida		<b>X</b>	<b>X</b>

---

## CONCRETIZAÇÃO

### Análise SWOT | Universidade Aberta | 2019

Estabelecer metas e avaliar o mercado universitário fez parte do planeamento estratégico. Para que se torne possível cumprir a estratégia, é fundamental o conhecimento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A análise SWOT que aqui se apresenta tem por base a autoavaliação subjacente ao relatório de avaliação institucional que foi submetido à A3ES.

#### ENVOLVENTE INTERNA

FORÇAS	DEBILIDADES (FRAQUEZAS)
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Conhecimento em EaD - carácter inovador, práticas pedagógicas e infraestrutura robusta e fiável</li><li>❖ Competência, logística e estrutura digital própria para executar todo o processo de ensino a distância</li><li>❖ Modelo Pedagógico Virtual próprio, certificado e reconhecido</li><li>❖ Equipa de colaboradores multidisciplinar</li><li>❖ Qualificação do corpo docente (% doutorados)</li><li>❖ Infraestrutura tecnológica robusta e certificada</li><li>❖ Rede de Centros Locais de Aprendizagem - zonas periféricas e de aproximação às respetivas populações</li><li>❖ Conhecimento para produzir unidades de formação de curta duração</li><li>❖ Existência de relações de cooperação interinstitucional (poder local)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Défice de comunicação e cooperação entre Departamentos/Serviços</li><li>❖ Corpo docente envelhecido</li><li>❖ Diminuição do capital intelectual e da capacidade de investimento</li><li>❖ Ambiente/motivação organizacional fraca</li><li>❖ Restrições orçamentais decorrentes do OE</li><li>❖ Oferta pedagógica (não há curso de língua portuguesa <i>online</i>, cursos pouco atrativos)</li><li>❖ Logística de exames pesada e dependente da entrega atempada das provas de avaliação</li><li>❖ Reduzido envolvimento das pessoas na cultura organizacional</li><li>❖ Constrangimentos de liderança e de orientação estratégica</li></ul>

---

## ENVOLVENTE EXTERNA

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Aprovação do Regime Jurídico do EaD</li><li>❖ Alargamento do mercado da formação ao longo da vida</li><li>❖ Ferramentas digitais gratuitas</li><li>❖ Acesso a redes de conhecimento nacionais e internacionais</li><li>❖ Redes de estudantes (<i>alumni</i>)</li><li>❖ Potenciar a Mobilidade virtual e presencial</li><li>❖ Mercado dos países de língua portuguesa e outros</li><li>❖ Comunidades de emigrantes portugueses com mais competências digitais, mais abertas à formação superior, dispersos pelo mundo mas conectados à rede</li><li>❖ Emergência do conceito de que o futuro da sociedade portuguesa e a valorização pessoal depende da formação ao longo da vida</li><li>❖ Número crescente de Programas de ação orientados para a formação, aprendizagens formais e não formais e capacitação orientados para a promoção da inclusão social/cultural</li><li>❖ Investimento institucional e político na promoção e implementação da educação e redes de conhecimento digitais</li><li>❖ Existência de programas europeus, fundos estruturais, oportunidades de financiamento de projetos educativos/formativos e programas de aprendizagem ao longo da vida.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Políticas públicas para a educação superior</li><li>❖ Subsistência de constrangimentos financeiros</li><li>❖ Fraca cultura nacional no investimento pessoal a nível da educação/formação</li><li>❖ Défice e diversidade de critérios de creditação das formações e das qualificações</li><li>❖ Aumento da concorrência</li><li>❖ Perceção social da marca Universidade Aberta</li><li>❖ Rapidez da evolução tecnológica</li><li>❖ Défice de cooperação entre instituições de ensino superior.</li></ul>

---

---

## **Objetivo 1 | Uma universidade proficiente e competitiva para um mundo digital.**

O modelo de ensino e formação da Universidade Aberta é o que nos diferencia, nomeadamente de outras ofertas não presenciais. É um modelo pedagogicamente reconhecido que, pela sua capacitação e rigor, oferece confiança aos nossos estudantes.

Para sermos uma universidade proficiente e competitiva para um mundo digital precisamos de continuar o nosso percurso, adaptando-nos com flexibilidade às necessidades e procuras de uma sociedade em mudança acelerada.

É indispensável introduzir reformas e atualizações nos diferentes setores da universidade, que nos permitam disponibilizar serviços mais personalizados e adaptados às necessidades dos nossos estudantes e de toda a comunidade Universidade Aberta. Será necessário rever e corrigir e, em alguns casos, redesenhar e/ou criar serviços que permitam atender mais eficazmente as tarefas que suportam o funcionamento da universidade.

A atualização e adequação tecnológicas são fatores cruciais para sermos mais competentes e competitivos. Devem, numa primeira fase, permitir-nos uma maior eficiência, automatizando tarefas e libertando recursos humanos para outros trabalhos e desempenhos com maior valor acrescentado. Num segundo momento, irão permitir a prestação de novos serviços académicos, que atualmente não oferecemos.

Este processo de renovação tecnológica terá que reforçar o setor tecnológico/informático/digital que deverá ser altamente capacitado, contando com a direção e os profissionais dos vários serviços mais diretamente envolvidos - Serviços Académicos, Informática, Suporte Tecnológico ao Ensino, produção digital e outros - sempre numa perspetiva de articulação e enquadramento aos sistemas de gestão da qualidade.

O desenvolvimento de qualquer projeto passa pela identificação de uma estratégia executada de forma coordenada e colaborativa e que defina objetivos intermédios. Cuidar e reforçar a comunicação, a coordenação e a colaboração é uma tarefa imprescindível para a concretização dos objetivos propostos.

### **Ações a desenvolver**

- Fomentar uma gestão/liderança transparente, eficaz, proativa, colaborativa e de proximidade, orientada para identificar necessidades, para propor soluções de acordo com os diferentes setores e áreas, e desenvolver os mecanismos e instrumentos necessários para a sua eficácia.

- 
- Aumentar os financiamentos para o orçamento de gestão corrente no quadro do RJED e promover a procura de novas fontes de financiamento tanto públicas como privadas.
  - Projetar e implementar um plano tecnológico integral para a digitalização da Universidade Aberta
  - Desenvolver a transformação digital dos serviços.
  - Potencializar o valor acrescentado e diferencial dos Centros Locais de Aprendizagem, adaptando a sua função e atividades às necessidades atuais, alinhando as ações com os objetivos estratégicos da universidade e o seu contexto socioeconómico.

---

## Objetivo 2 | A Flexibilização da Oferta

A Universidade Aberta tem, desde a sua fundação, cumprido um papel importante no sistema universitário português, ao ser a universidade de referência para todos aqueles que procuram uma oferta educativa de nível superior, adaptada à conciliação de uma vida laboral, familiar e social.

Para satisfazer e dar corpo a este desafio há que promover uma oferta educativa sólida e variada – formal e não formal - adaptada às necessidades e solicitações da sociedade, atenta aos processos de inovação social e científica que se estão a produzir no atual sistema, bem como enunciando o quadro societário vindouro.

Temos que conseguir conjugar a necessária consolidação da oferta educativa da nossa Universidade com a sua contínua atualização e revisão, para dar resposta às diferentes solicitações de uma cidadania cada vez mais interessada em estar atualizada em múltiplas áreas do conhecimento e conseqüentemente a necessitar de formação ao longo de toda a vida. O trabalho da nossa Universidade deve estar direcionado para abrir horizontes vitais e oferecer oportunidades aos nossos estudantes e, em geral, a toda a sociedade, como universidade pública que somos.

Uma componente decisiva neste propósito de ser a referência imprescindível dentro da educação não presencial é o nosso modelo de ensino-aprendizagem. O desenvolvimento do nosso modelo pedagógico deve conciliar as características próprias do ensino a distância e em rede, com a adequação às características de cada matéria, bem como à necessidade de poder oferecer um conjunto de instrumentos que agilizem a aprendizagem aos nossos estudantes. A contínua transformação social e tecnológica obriga a que este seja um processo constante e que passa por rever objetivos, procedimentos e recursos, introduzindo os necessários elementos de inovação e melhoria que incrementem a qualidade do ensino que oferecemos.

### **Ações a desenvolver:**

- Concretizar uma oferta de graduação e pós-graduação sustentável que responda às necessidades e solicitações da sociedade atual, orientando essa oferta para áreas de interesse crescentes e para aquelas que podem proporcionar à universidade um valor diferenciado.
- Potenciar na oferta da Universidade Aberta, na linha da Aula Aberta, os Recursos Educacionais Abertos, *OpenCourseWare* (OCW), *Massive Open Online Course* (MOOC), *Nano Open Online Course* (NOOC), entre outros, estabelecendo sinergias com a oferta formal (conferente de grau) e a oferta no âmbito da ALV, mediante programas inovadores que combinem diferentes vias formativas.

- 
- Aprofundar o atual modelo pedagógico de ensino-aprendizagem, partindo de uma informação exhaustiva da situação atual, aproveitando as possibilidades oferecidas pelos avanços tecnológicos e em busca da excelência nos processos pedagógicos.
  - Potenciar e desenvolver a internacionalização da Universidade como estratégia de melhoria da sua competitividade, bem como da afirmação da língua portuguesa, com o propósito de oferecer novas e melhores oportunidades de formação.
  - Aprofundar as relações com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP), beneficiando do atual estatuto de Observador Consultivo e promovendo, em articulação com os diferentes atores, representações da Universidade Aberta nos países com maior número de estudantes.

---

### Objetivo 3 | Criação e transferência de Conhecimento

A Universidade Aberta desempenha um papel social relevante, para além do ensino, da transferência do conhecimento e da investigação.

Ao longo dos anos, a Universidade tem consolidado determinadas áreas científicas através de projetos e de programas de formação e investigação, em colaboração com outras instituições e centros, que obtiveram o devido reconhecimento pela A3ES. No entanto, há domínios do conhecimento onde é necessário fazer mais esforço para que a atividade de investigação se destaque e seja reconhecida.

Os desafios da sociedade atual exigem uma abordagem multidisciplinar que conduza à agregação de áreas disciplinares distintas e à promoção da interdisciplinaridade, para que a produção de conhecimento seja mais criativa e consistente.

Neste contexto específico, a Universidade Aberta deverá ser mais inovadora na criação de ofertas pedagógicas e linhas de investigação científica que projetem novos saberes, fundamentais e aplicados, capazes de se converterem em programas de formação de excelência e com implicações a nível social.

A ação das Delegações e dos Centros Locais de Aprendizagem da Universidade Aberta será determinante na identificação de objetos de estudo e de intervenção preferencial nas respetivas áreas territoriais de inserção, transformando o conhecimento científico em matéria que possa contribuir para alavancar a competitividade destes territórios.

A criação e transferência de conhecimento implica igualmente a presença da Universidade Aberta em redes científicas nacionais e internacionais que consolidem a política de Educação e Ciência Aberta.

É necessário, ainda e sobretudo, a definição de uma estratégia de incentivos à produção científica, à inovação e à transferência de conhecimento, articulada com os recursos humanos, financeiros, tecnológicos assim como um sustentado apoio ao desenvolvimento e à gestão de projetos.

#### **Ações a desenvolver**

- Estabelecer uma estratégia clara e viável que permita impulsionar e potenciar uma investigação de qualidade no âmbito nacional e internacional em várias áreas do conhecimento e monitorizar os resultados.
- Promover a internacionalização da investigação, em particular a de Ensino a Distância e *elearning*, com as estratégias de *Investigação, Desenvolvimento e Inovação* (I&D&I) nacionais e da Comissão Europeia.
- Potenciar a formação de novos investigadores e promover uma política de reconhecimento para a transferência do conhecimento.

- 
- Potenciar o serviço e o valor acrescentado e diferenciado das Delegações e dos Centros Locais de Aprendizagem, através da procura de novas áreas de colaboração e da consolidação de colaborações existentes e avaliadas como de mútuo interesse.
  - Explorar novas vias de participação dos Centros Locais de Aprendizagem em cursos e atividades de formação ao longo da vida.
  - Promover o desenvolvimento de um Espaço Comum de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior da CPLP, através da criação de parcerias estratégicas e da implementação de programas de capacitação e transferência de conhecimento no âmbito da Associação de Educação a Distância dos Países de Língua Portuguesa, respeitando a autonomia e a missão das diferentes instituições.

---

## Objetivo 4 | Uma universidade sustentável e centrada nas pessoas

O valor e o ativo mais importante da Universidade Aberta são os membros que a compõem: as pessoas. Uma universidade, para poder cumprir adequadamente as suas funções e missão, precisa de um modelo de ensino e de uma estrutura organizacional dinâmica, cujas atividades contribuem para a prossecução das orientações estratégicas definidas pelos órgãos de governo da Universidade, no respeito pelo seu projeto educativo, científico e cultural, mediante a unidade e eficácia de atuação.

O processo de evolução e melhoria da Universidade Aberta será mais sólido e eficiente quanto maior for o reconhecimento e a estabilidade dos seus colaboradores. Portanto, é indispensável impulsionar a contínua renovação e atualização dos recursos humanos, para que a universidade possa ser mais eficaz e competente no serviço público que presta de âmbito regional, através dos seus Centros Locais de Aprendizagem, nacional e internacional.

As constantes mudanças legislativas experimentadas no sistema universitário português têm condicionado a evolução profissional e pessoal de todos os colaboradores docentes e não docentes, constituindo-se como um fator de tensão e, em muitos casos, de saturação. Por isso, é primordial conseguir mais recursos, seja pelo contrato de desenvolvimento institucional consagrado no Regime Jurídico do Ensino Superior ministrado a Distância, seja por financiamentos externos, seja pela obtenção de receitas próprias provenientes dos serviços prestados. Isto, sem dúvida, promoverá uma gestão mais eficaz do trabalho tanto do pessoal docente como dirigente e administrativo, com o conseqüente benefício para os nossos estudantes.

A nova agenda das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável exige que Portugal e a Universidade Aberta enquanto instituição pública responsável, estejam comprometidos com a prossecução dos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS), em especial com os que têm que ver com uma educação de qualidade (objetivo 4 dos ODS), o trabalho digno e desenvolvimento económico (objetivo 8 dos ODS), e a redução das desigualdades (objetivo 10 dos ODS).

Estes desafios da Agenda 2030 exigem repensar algumas das nossas atividades e procurar alianças com outros atores, nacionais e internacionais, para que a nossa contribuição para o desenvolvimento sustentável seja mais eficaz. Também a transparência, a participação e a gestão responsável são elementos importantes neste processo. Entre todos conseguiremos que a Universidade Aberta seja a Universidade de ensino a distância e em rede no espaço de língua portuguesa.

### Ações a desenvolver

- Contribuir com um plano de formação para a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável na área do Ensino a Distância e com a

---

aprovação/certificação do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável.

- Promover a boa conduta e a sustentabilidade na gestão tanto económica como social e ambiental.
- Reforçar a nossa política de igualdade de oportunidades com um decidido apoio aos grupos com necessidades especiais.

#### **Para a Comunidade de Estudantes**

- Otimizar as possibilidades de sucesso nas suas formações.
- Facilitar os procedimentos e mecanismos de acesso aos recursos da universidade.
- Promover uma política inclusiva.
- Facilitar a participação dos estudantes nos processos de decisão e de melhoria do serviço.
- Promover a motivação, coesão e o orgulho na Universidade Aberta.

#### **Para a Comunidade de Colaboradores Docentes**

- Implantar uma visão estratégica do regulamento de Avaliação dos Docentes e do regulamento do Trabalho Docente em função dos objetivos e necessidades académicas, com diferentes horizontes temporais.
- Melhorar as condições de progressão de carreira e desenvolvimento profissional no quadro estratégico atual, reconhecendo o mérito, e articulada com as necessidades estratégicas e tendo em conta as disponibilidades financeiras.
- Estimular a participação dos Docentes e Investigadores nos diferentes órgãos de representação da Universidade.
- Incentivar a colaboração académica entre as Unidades Orgânicas e Organizacionais e as Unidades de Investigação desenvolvendo mecanismos adequados a uma interdisciplinaridade e transdisciplinaridade.

#### **Para a Comunidade de Colaboradores não Docentes**

- Melhorar as condições para o desenvolvimento da carreira profissional baseado em critérios de avaliação e qualidade e articulada com as necessidades estratégicas e as condições financeiras.
- Potenciar a qualificação e a motivação profissional, através de planos de formação orientados para a qualificação profissional especializada e alinhados com as necessidades estratégicas da universidade.
- Desenvolver os meios e condições de trabalho que incidam positivamente na saúde e no bem-estar das pessoas.

---

## CONCLUSÃO E MENSAGEM

Não há futuro sem passado.

Este é um projeto que, internalizando o caminho que foi feito, assume a necessidade objetiva de introduzir mudanças impostas por uma nova realidade que decorre também do RJED.

Este programa de ação apresenta os principais eixos de atuação que irão permitir aumentar a presença, influência e prestígio da Universidade Aberta no meio universitário e na sociedade civil, a nível nacional e internacional.

Estou plenamente consciente de que a nossa universidade precisa do melhor de todos para que possamos levar a nossa missão formadora e criadora de conhecimento a todo o mundo.

A minha própria vontade e empenho consubstancia o compromisso pessoal, demonstrado ao longo dos anos, de lutar para que a Universidade Aberta seja um espaço de desenvolvimento pessoal e humano e, simultaneamente, como instituição pública que é, de prestar um serviço público melhor e com uma maior abrangência social; um espaço local que garanta a igualdade de oportunidades fundamentada nos princípios constitucionais do direito de acesso à educação, do mérito e da capacidade.

Estes princípios articulam-se em torno de uma decidida aposta em potenciar o valor público da nossa universidade, que deve abrir oportunidades de formação a todos aqueles que não a tiveram na altura própria ou que não a podem ter por um cúmulo de fatores importantes entre quais se salienta a impossibilidade de assistir presencialmente às aulas, seja por condicionalismos geográficos, laborais, familiares ou pessoais da mais diversa índole.

O meu compromisso é que as portas da educação se abram a mais pessoas, porque trabalhar pela educação aberta é também trabalhar pela justiça e pela igualdade.

Temos trabalho a realizar e práticas a melhorar: dos recursos humanos, materiais e tecnológicos (para garantir com eficácia e qualidade o acesso à Educação e à Formação de nível superior); à investigação de ponta em ensino a distância; a uma gestão competente (num quadro de princípios de boa e rigorosa gestão pública), ao relacionamento e interação com a sociedade.

Este Programa é o resultado de um trabalho de construção e um projeto comum que expressa um forte compromisso com a nossa comunidade universitária. Prosseguiremos dentro de um enquadramento aberto, inovador e flexível que proporcione as soluções mais adequadas às necessidades, presentes e futuras, da nossa universidade, bem como ao desenvolvimento da nossa atividade universitária como elemento fundamental da sociedade.

---

Trata-se de um projeto que, partindo de uma visão própria quanto ao futuro da Universidade Aberta, procurará sempre assumir a liderança do ensino superior a distância em língua portuguesa, de elevada qualidade.

Para o desenho deste projeto foi fundamental a reflexão profunda sobre o contexto em que as bases de um empreendimento desta natureza devem estar alicerçadas, que são, em síntese, as seguintes:

- o aprofundamento da investigação e no desenvolvimento de competências científicas e pedagógicas de ensino a distância
- o reforço da cooperação interinstitucional, com a formação de consórcios e outras modalidades de associação e investindo, cada vez mais, em todas as áreas de interação com a sociedade, marcando presença no espaço e ciberespaço deslocalizado, centrando-se no desenvolvimento, progresso e bem-estar da sociedade
- o reforço de uma cultura organizacional forte, dinâmica e colaborativa e de infraestrutura tecnológica robusta, flexível e fiável.

**A Universidade Aberta tem capacidade para criar valor e inovar, mas para isso deverá continuar a sua abertura ao mundo, potenciar o seu Modelo Pedagógico Virtual e investir nos seus colaboradores.**

---

## NOTA BIOGRÁFICA

São cerca de duas décadas de um percurso académico na Universidade Aberta, iniciado em 1995, pouco depois de terminado o doutoramento em Engenharia Química no *Imperial College of Science Technology and Medicine da University of London*.

Atualmente, sou professora associada de nomeação definitiva no Departamento de Ciências e Tecnologias, onde leciono unidades curriculares na área da Química, e investigadora na área da termodinâmica experimental no Centro de Química Estrutural do Instituto Superior Técnico, da Universidade de Lisboa.

Defendo que a carreira docente não é feita apenas de lecionação e investigação. Acredito que a componente de gestão académica é essencial, com práticas diversificadas que cruzem várias áreas da gestão: pedagógica - recursos humanos - financeira - comunicação e marketing.

A experiência tem-me proporcionado um conhecimento gradual e sólido do ensino a distância, em particular, e do mundo universitário nacional e internacional.

Enquanto Vice-Reitora para a Qualidade, Avaliação e Cooperação Internacional, cargo que exerço desde 2009, contribuí decisivamente para a criação da rede de locais de exame da Universidade em Cabo Verde, Angola, Moçambique e Guiné-Bissau, assim como para a implementação e desenvolvimento dos Centros da Rede Lusófona de Educação a Distância de Portugal, Timor Leste e Angola. Promovi ainda cursos de capacitação e formação com e para os Países Africanos de Expressão Portuguesa e Timor. Tive também responsabilidades no desenvolvimento e implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, com o apoio de um conjunto alargado de colaboradores. No contexto da cooperação internacional foram particularmente relevantes os programas de mobilidade virtual, nomeadamente com universidades brasileiras de referência.

A atividade letiva que por paixão/gosto nunca abandonei, independentemente dos cargos de gestão que tenho desempenhado, foi fundamental para ir acompanhando a evolução das práticas pedagógicas do ensino *online* e da plataforma digital que as suporta.

A atividade de investigação que mantenho, com graus de intensidade variáveis, permitiram-me acompanhar a realidade do mundo da investigação e desenvolvimento, no seio de comunidades científicas de diversas áreas.