

PLANO ESTRATÉGICO

2019-2023

■ POR UMA UNIVERSIDADE AbERTA AO MUNDO,
INOVADORA E SUSTENTÁVEL

FICHA TÉCNICA

TÍTULO
PLANO ESTRATÉGICO 2019-2023

EDITOR
UNIVERSIDADE ABERTA 2020 ©

PRODUÇÃO
SERVIÇOS DE PRODUÇÃO DIGITAL

ISBN
978-972-674-870-0

SEDE:
**PALÁCIO CEIA
RUA DA ESCOLA POLITÉCNICA, 141-147
1269-001 LISBOA
PORTUGAL**

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO

1. MISSÃO, VISÃO E VALORES DA UAb

2. METODOLOGIA

3. ANÁLISE CONTEXTUAL DA UAb

4. EIXOS DE AÇÃO

4.1. UMA UNIVERSIDADE COMPETENTE E COMPETITIVA NO MUNDO DIGITAL

4.2. FLEXIBILIZAÇÃO DA OFERTA

4.3. CRIAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

4.4. UMA UNIVERSIDADE SUSTENTÁVEL E CENTRADA NAS PESSOAS (E SOCIALMENTE COMPROMETIDA)

ANEXOS

MAPA ESTRATÉGICO 2019 – 2023

TABELA DE INDICADORES (POR OBJETIVO ESTRATÉGICO)

SUMÁRIO EXECUTIVO



o PLANO ESTRATÉGICO

acompanha o programa de candidatura da Reitora eleita e estabelece as linhas estratégicas orientadoras da governação da Universidade Aberta, no quadriénio 2019 a 2023.

Inesperadamente, Portugal, à semelhança do resto do mundo, viu-se perante o cenário de pandemia COVID-19, cujo impacto gerou uma crise generalizada em todos os setores da vida quotidiana, nomeadamente no sistema educativo. Assim, a continuidade das atividades de ensino de matriz presencial foi assegurada após a rápida adoção de soluções tecnológicas que permitiram um *ensino à distância*. Estas soluções, válidas num contexto emergencial, nada têm a ver com o ensino a distância praticado há mais de 30 anos na Universidade Aberta.

As exigências que na atual conjuntura impendem sobre a Universidade Aberta, como universidade pública portuguesa de ensino a distância, são elevadas, pelo que esta precisa de ser capaz de se transformar e fortalecer internamente e de estabelecer relações adequadas quer com a tutela e outros setores da governação, quer com instituições e pessoas que prosseguem objetivos convergentes, tanto no campo do ensino a distância como no campo da promoção da língua, cultura e interesses de Portugal no mundo.

Sendo o ensino a distância um desafio político, social e, essencialmente, pedagógico, o presente plano estratégico, procura definir, com visão e rigor, as prioridades, linhas de intervenção e ações para o futuro, apostando na flexibilidade da oferta formal, na transversalidade das diferentes áreas científicas e no desenvolvimento de formações não formais, num contexto de aprendizagem ao longo da vida. Enquanto universidade pública com uma missão diferenciada no sistema de ensino superior português, os objetivos e ações deste plano visam um governo socialmente responsável que se deve traduzir num aumento da eficiência de todos os colaboradores – docentes e não docentes – e da eficácia geral da instituição.

A política de desenvolvimento que propomos destina-se a criar dinâmicas que envolvam toda a comunidade académica, incentivando a criatividade e fomentando a participação de todos no cumprimento da implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, nas dimensões de inclusão, responsabilidade ética, acesso aberto, educação científica e comprometimento da cidadania.

1 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA UAb

MISSÃO

Estatutariamente a Universidade Aberta, universidade pública de ensino a distância, tem como missão "...no contexto universitário português e de acordo com a lei que o enquadra, a criação, transmissão e difusão da cultura, dos saberes, das artes, da ciência e da tecnologia, ao serviço da sociedade, através da articulação do estudo, do ensino, da aprendizagem, da investigação e da prestação de serviços.". O mesmo artigo define a sua metodologia de ensino como "... a comunicação pedagógica [que] se realiza sem copresença física e se processa através de mediações tecnológicas, privilegiando, na sua vertente online, processos de comunicação em rede e multidirecionais e possibilitando a existência de comunidades virtuais, bem como de processos de ensino e aprendizagem contínuos." O artigo 1º refere ainda que "Para além do ensino a distância, a Universidade privilegia ainda atividades e intervenções no âmbito alargado e no quadro conceptual da educação a distância, bem como visando a aprendizagem ao longo da vida."

Neste panorama, a Universidade Aberta, como universidade pública de educação a distância, tem oportunidade para crescer e para se afirmar, uma vez que o espaço digital de partilha, colaboração e criação conjunta do conhecimento abre novas perspetivas de atuação junto da comunidade de língua portuguesa no mundo.

No cumprimento dos seus estatutos, a missão da Universidade Aberta, nas suas pouco mais de três décadas de existência, é formar, capacitar e promover o acesso ao saber, assentando num modelo e em práticas pedagógicas inclusivas e sustentáveis, orientadas para a promoção e valorização do conhecimento e da integração cultural e social em língua portuguesa.

VISÃO

Com o seu capital de experiência acumulada no domínio específico do ensino a distância, sem prejuízo do domínio científico e pedagógico inerente às suas áreas de atuação, a UAb ambiciona afirmar-se como uma universidade aberta ao Mundo, inovadora e sustentável, reconhecida e valorizada nas comunidades de língua portuguesa.

O regime jurídico do ensino superior ministrado a distância (Decreto-Lei n.º 133/2019, de 3 de setembro, de ora em diante RJEaD), coloca particular ênfase na promoção do ensino superior a distância de qualidade em língua portuguesa em todo o mundo, dando à UAb uma centralidade inquestionável. O ensino a distância é, cada vez mais, um meio e uma opção estratégica privilegiados para a formação, qualificação e reconversão profissional de populações adultas geograficamente dispersas, cujas responsabilidades familiares e profissionais não se coadunam com horários letivos pouco flexíveis, mas que necessitam de se preparar e formar adequadamente para fazerem parte de mercados de trabalho cada vez mais exigentes e em permanente transformação. A UAb está vocacionada, pela sua missão, para ter um papel relevante no cumprimento das metas estabelecidas pela União Europeia e por Portugal visando a concretização da Estratégia Europa 2020, nomeadamente contribuindo para a formação e qualificação superior, tanto de 1.º, 2.º e 3.º ciclos, como no âmbito largo da formação ao longo da vida, criando condições para a modernização dos mercados de trabalho, com vista a aumentar as taxas de emprego.

De acordo com o novo regime legal do ensino a distância, a centralidade da UAb implica obrigatoriamente um aumento da oferta formativa através de programas conjuntos com outras instituições de ensino superior portuguesas e de outros países através de consórcios e a participação ativa em redes internacionais. Este desafio decorre do elevado potencial estratégico da língua portuguesa e do ensino em português e contribuirá de forma decisiva para a consolidação da modernização da Universidade.

É hoje inquestionável que o ensino a distância tem um papel crucial a desempenhar no desenvolvimento do país e na formação dos portugueses. É ainda claro que a missão da UAb a coloca no centro da política externa portuguesa, ao serviço da promoção da língua e cultura portuguesas.

Existe um antes e um depois do novo regime jurídico do ensino a distância, assim como nada será igual depois da pandemia. É com clareza que a UAb assume o seu papel e responsabilidades no sistema de ensino superior português, ao serviço de um número crescente de pessoas em todo o mundo.



Nesta nova fase da sua existência, marcada por um novo regime legal e por novos desafios, a Universidade Aberta tem potencial para crescer, pelo que procederá às transformações necessárias.

É nesta conjuntura que é imperativo 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 da vida, através da incorporação de procedimentos, recursos tecnológicos e pedagógicos orientados para o aumento da competitividade e melhoria dos serviços. É objetivo estratégico da Universidade Aberta reforçar a sua posição como uma universidade de referência em Ensino a Distância em Portugal e no Mundo, atrativa para estudantes, professores e investigadores, capaz de intervir em redes internacionais de produção de conhecimento e, assim, contribuir para o desenvolvimento humano.

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, a UAb – **uma universidade presente no Mundo** - pretende aproveitar a dinâmica da globalização para desenvolver e promover a construção de novas acessibilidades, através da constituição de redes colaborativas de conhecimento e educação no espaço da língua portuguesa, orientadas para a construção de novas proximidades académicas e formativas.

Estando a geopolítica da educação a distância em constante transformação, é necessário ajustar as bases tradicionais da Universidade reconfigurando o seu sistema de ensino e aprendizagem por forma a transpor os atuais limites geográficos e criar novos fluxos que combatam os maiores problemas que afetam Portugal e os demais países de língua portuguesa. A UAb pode e deve desempenhar um papel central nesta matéria, designadamente no âmbito da sua participação na Associação de Educação a Distância dos Países de Língua Portuguesa e através do seu estatuto de membro observador consultivo junto da CPLP.

de língua portuguesa, a UAb deverá aproveitar as potencialidades das tecnologias digitais e a flexibilidade da sua estrutura organizacional para promover novas oportunidades de formação, captar novos públicos, aumentar a escala de intervenção, disseminar o conhecimento científico e prestar novos serviços de qualidade. A comunidade de falantes de português em todos os quadrantes geográficos e a sua forte presença no contexto das redes sociais são fortes oportunidades e simultaneamente desafios para uma atuação alargada, concertada e centrada na oferta de programas pertinentes e inovadores no regime de ensino superior a distância.

Uma universidade sustentável, comprometida com a Agenda 2030, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e com um papel central na implementação de iniciativas e práticas de Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS). Este compromisso remete para a consolidação da abordagem que tem vindo a ser feita e que se traduz em ações em diversos eixos desde a oferta pedagógica e curricular, à gestão organizacional, nomeadamente de recursos, à relação com a sociedade civil, à investigação e à avaliação e comunicação interna e externa.

A UAb deverá ter uma cultura organizacional forte, 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 esta visão holística da sustentabilidade, aliada ao regime de ensino a distância, que faz a diferença num projeto educativo em que os estudantes adquirem conhecimentos e desenvolvem competências para uma sustentabilidade ativa: nas atividades de investigação, através de uma dinâmica de equipas multidisciplinares para os desafios globais; nas atividades de administração e gestão, através de uma utilização equilibrada de recursos (humanos, financeiros e ambientais) e como instrumento de indução de novos comportamentos.



ASSOCIAÇÃO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
DOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA

Através da sua presença no mundo, de modo especial nos países e comunidades



VALORES

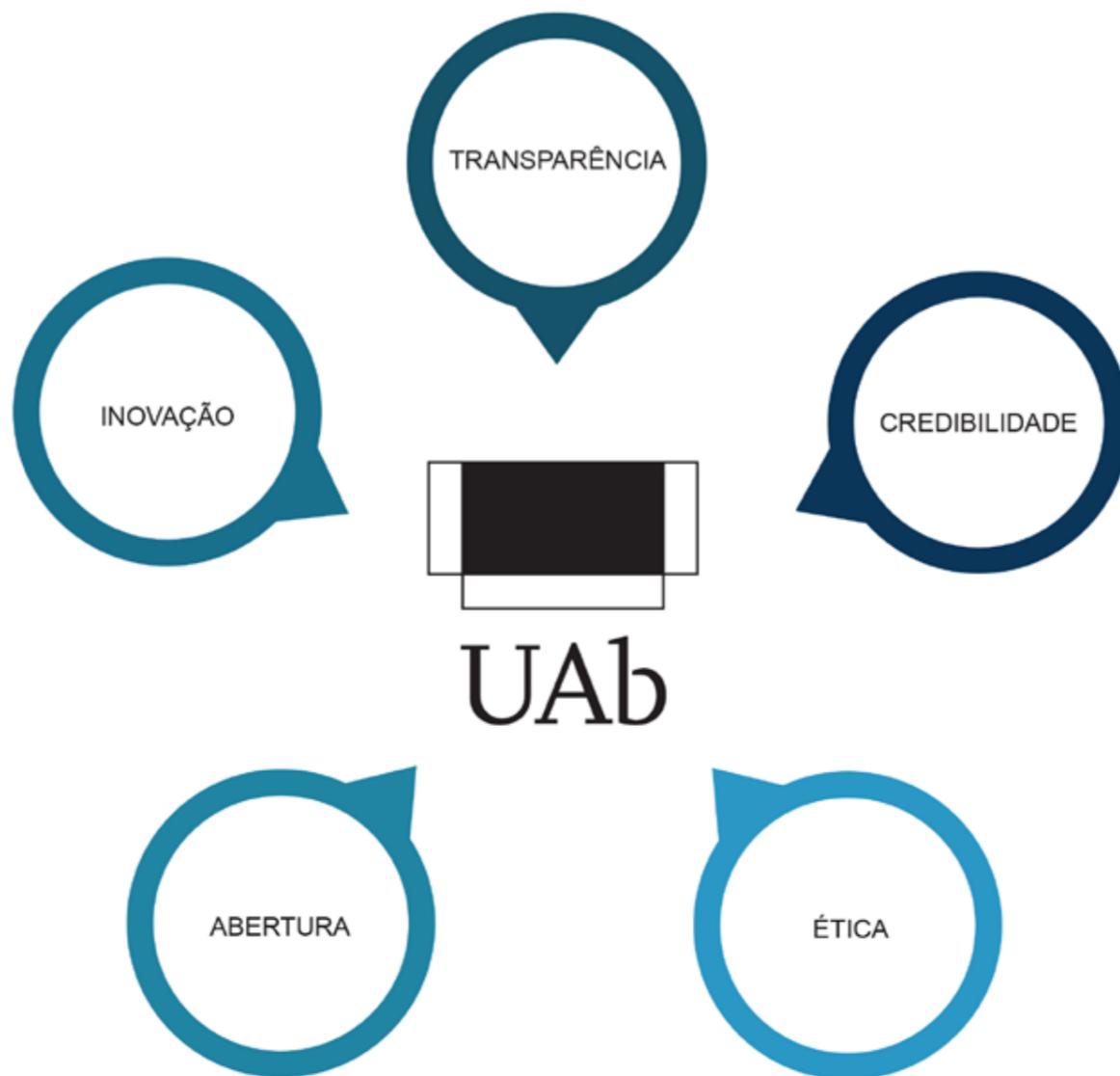


Figura 1 - Valores da Universidade Aberta

A UAb, enquanto rede dinâmica de pessoas ao serviço de outras pessoas, academia e sociedade civil, desenvolve todas as suas atividades com:

- **Transparência** na tomada de decisões e na difusão da informação, geradora de confiança mútua entre a Universidade e todos os parceiros e partes interessadas;
- **Credibilidade**, que se afirma no reconhecimento nacional e internacional da excelência da UAb, enquanto universidade pública portuguesa de ensino a distância;
- **Ética**, como fator de criação de valor e expressão de compromisso pautada por elevados padrões de honestidade e integridade;
- **Abertura** e valorização das pessoas que constituem a comunidade académica e com todos os seus parceiros;
- **Inovação** em todos os processos organizacionais, administrativos, científicos, pedagógicos, com vista a uma constante adequação às atuais dinâmicas e solicitações.

2 METODOLOGIA



Na construção deste Plano Estratégico 2019-2023, adotou-se o modelo Balanced Scorecard (BSC). Esta ferramenta de planeamento e gestão permite traduzir a visão e estratégia da organização num conjunto de objetivos interligados e medidos através de indicadores associados. Trata-se de uma metodologia multidimensional, em torno de quatro perspetivas essenciais: Impacto; Processos internos; Capacidade Organizacional; e financeira.



Figura 2 – Perspetivas BSC

Este modelo assenta numa estratégia definida em termos de objetivos e ações, promove a ligação dos indicadores chave com os objetivos estratégicos, permite uma visão sistematizada do desempenho global e individual e a consequente avaliação e atualização da estratégia, facilita a comunicação dos objetivos estratégicos e contribui para uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;

Neste contexto, a implementação do Plano Estratégico concretiza-se de acordo com:

- Mapa Estratégico;
- Objetivos Estratégicos (OE) (desdobrados em Objetivos operacionais (OP));
- Indicadores;
- Metas;
- Planos de ação.

O ciclo de gestão para o quadriénio 2019-2023 encontra-se plasmado na figura infra, onde são identificados o ciclo estratégico (quadriénio) e o ciclo operacional (anual).



Figura 3 – Ciclo de gestão, estratégico e operacional

3 ANÁLISE CONTEXTUAL DA UAb¹



A figura infra traduz a análise efetuada considerando a envolvente interna e a envolvente externa. A atribuição de uma ponderação às forças, debilidades, oportunidades e ameaças

contribui para a tomada de decisão e definição de linhas de ação e iniciativas no contexto dos objetivos definidos.



¹ Software usado disponível em <http://i-swot.com/>

4 EIXOS DE AÇÃO

4.1. UMA UNIVERSIDADE COMPETENTE E COMPETITIVA NO MUNDO DIGITAL

A UAb tem vindo a cumprir um papel importante no sistema de ensino superior português, ao ser a universidade de referência para todos os estudantes que procuram ofertas educativas de nível superior de natureza flexível, que permitam a conciliação da sua vida familiar, laboral e social. As ofertas típicas da UAb responderam até hoje tanto às necessidades de formação com a atribuição de graus académicos e diplomas profissionais como às cambiantes necessidades formativas que vão acontecendo ao longo da vida. Quando hoje surgem múltiplas ofertas de ensino universitário não presencial, com diferentes níveis de qualidade, criando um panorama bem mais competitivo e incerto, a UAb deve reforçar o seu carácter de universidade de referência para a formação universitária ao longo da vida, respondendo às necessidades das pessoas em novas situações.

Estamos perante um novo ponto de inflexão e desenvolvimento da Universidade, que deve continuar o seu percurso adaptando-se com flexibilidade às necessidades e procura de uma sociedade que cada dia que passa é diferente. É necessário por isso empreender reformas e atualizações nas diferentes vertentes da Universidade - na metodologia, nos procedimentos, na tecnologia e na gestão dos recursos – priorizando e acelerando o processo de transformação digital, por forma a que a Universidade ofereça serviços de qualidade acrescida.

A atualização tecnológica deve permitir, numa primeira fase, fazer com mais eficiência o que já é feito, mas automatizando tarefas, desse modo libertando recursos humanos para outras tarefas, com maior valor acrescentado. No médio prazo, a atualização tecnológica deverá permitir a prestação de novos serviços académicos, que atualmente não são oferecidos. Pretende-se ainda criar um processo dinâmico e muito participado de desenvolvimento do setor tecnológico, informático e digital, o qual deverá ser integrado por profissionais altamente capacitados dos vários serviços envolvidos, nomeadamente da Informática, Suporte Tecnológico ao Ensino, Serviços Académicos, Serviços de Documentação e Serviços de Produção Digital, em estreita ligação com os sistemas de gestão da qualidade.

O reforço da liderança da Universidade Aberta, conforme reconhecido e sugerido pelo RJEaD, 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 formações formais e de aprendizagem ao longo da vida, passa ainda, obrigatoriamente, por políticas e práticas mais versáteis, capazes de responder às necessidades das pessoas, 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 ao trabalho do corpo docente e de investigação. Ser uma universidade de referência em Ensino a Distância, em Portugal e no Mundo, pressupõe igualmente capacidade para atrair talentos, para produzir conhecimento científico de ponta e para o transferir através de 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.

Pretende-se assim uma universidade que seja capaz de se adaptar às mudanças e de responder às necessidades atuais da sociedade, incorporando os recursos e desenvolvimentos tecnológicos para prestar um melhor serviço e aumentar a sua competitividade. Pretende-se ainda uma universidade próxima das pessoas, com uma gestão eficiente, transparente e participativa, baseada na colaboração e no trabalho em rede, que potencie a sua relevância e o reconhecimento externo.



Apresentam-se, em seguida, os objetivos estratégicos associados a este eixo de ação, agrupados pelas diferentes perspetivas.

PERSPETIVAS DE IMPACTO

OE01 | FORMAR MAIS ESTUDANTES

Forma pela qual o valor criado pela UAb é percecionado pelas partes interessadas (estudantes, parceiros, sociedade, tutela, etc.). Resulta da capacidade que a UAb apresenta para dar resposta às necessidades e expectativas sentidas pelas várias partes interessadas.

LINHAS DE AÇÃO

Melhorar e alargar os elementos de apoio e orientação ao estudante (ex.: projetos tutor/ mentor; aumento da produção e integração de produtos multimédia nas unidades curriculares, etc.)

Promover metodologias ativas de aprendizagem e de acessibilidade

Disponibilizar aos estudantes formação complementar relacionada com os conhecimentos e competências transversais e com as suas necessidades académicas

Atrair mais estudantes e potenciar cada vez mais o seu desempenho académico.



PERSPETIVA DE PROCESSOS INTERNOS

OE05 | DESENVOLVER A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS SERVIÇOS

Desenvolver um plano tecnológico integral para a digitalização da UAb que propicie uma utilização mais ágil e eficaz dos recursos tecnológicos e de comunicação.

LINHAS DE AÇÃO



Análise e avaliação da atual estrutura tecnológica, para detetar necessidades de renovação e investimento



Continuidade da renovação da plataforma de ensino-aprendizagem (plataformAberta)



Facilitar os procedimentos e mecanismos de acesso aos recursos da UAb, nomeadamente no acesso a materiais didáticos digitais, no desenvolvimento de aplicações multidispositivo e na agilização da gestão administrativa



Desenvolver experiências-piloto de sistemas baseados na Inteligência Artificial (IA) que possam dar suporte ao processo de ensino-aprendizagem, aos procedimentos administrativos e às tarefas de investigação, com vista a uma simplificação global dos procedimentos de trabalho



Garantir sistemas de informação alinhados com a estratégia e operações da UAb



Desenvolver uma política de gestão e arquivo de documentos eletrónicos.



PERSPETIVA DE CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

OE11 | CONSOLIDAR O MODELO DE GOVERNO E DE GESTÃO

A UAb deverá fomentar e praticar uma gestão/liderança transparente, eficaz, proativa, colaborativa, dinâmica, desburocratizada e internamente articulada capaz de desenvolver os mecanismos e instrumentos necessários à sua eficácia.

LINHAS DE AÇÃO

➤ Promover, em articulação com o Conselho Geral, uma reforma do atual modelo estatutário por forma a garantir uma maior capacidade de intervenção da Universidade face aos novos desafios que lhe são colocados e a concretização da sua estratégia

➤ Reforçar a comunicação interna entre a reitoria da universidade e as várias estruturas (órgãos de governo, serviços, unidades orgânicas, unidades organizacionais e descentralizadas)

➤ Melhorar a coordenação e fomentar a colaboração dos diferentes serviços e com o corpo docente e investigador

➤ Fortalecer a participação de todos os setores da comunidade académica na preparação e tomada de decisão

➤ Estabelecer alianças estratégicas com instituições públicas e privadas

➤ Desenvolver a flexibilização organizativa e a eficiência da gestão, o trabalho em rede e a colaboração horizontal

➤ Potenciar os serviços descentralizados da UAb (Delegações e CLA), adaptando a sua função e atividades às necessidades do presente, alinhadas com a estratégia definida para a UAb

➤ Reforçar e otimizar a territorialização dos CLA e consolidar e alargar áreas de intervenção estratégica

➤ Consolidar os serviços de apoio à estratégia e operações da UAb

➤ Facilitar a participação dos estudantes nos processos de decisão e de melhoria dos serviços prestados pela UAb.



PERSPETIVA DE CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

OE12 | MELHORIA CONSTANTE DA VISIBILIDADE E DA IMAGEM DA UAb

Desenvolver uma estratégia constante de melhoria na visibilidade e na imagem da UAb, procurando uma maior presença nos meios de comunicação e promovendo a informação necessária sobre o valor e a marca UAb para o seu posicionamento e reconhecimento nos sistemas de Ensino Superior, tanto nacionais como internacionais.

LINHAS DE AÇÃO



Adotar uma estratégia de comunicação que permita melhorar a imagem e reputação da UAb



Reforçar a presença e liderança da UAb nas redes e fora internacionais de educação superior e em especial nos relativos à formação digital



Reforçar a apresentação das atividades e estruturas da UAb, principalmente nos espaços de falantes da língua portuguesa



Reforçar a comunicação assente na criatividade e inovação, transparência, rigor, participação da academia e cooperação dos *stakeholders*



Potenciar o papel dos CLA como centros de dinamização cultural



Incrementar a melhoria permanente da informação disponível no portal da Universidade.



PERSPETIVA FINANCEIRA

OE14 | ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA DA UAb *

A UAb deverá ser capaz de aumentar e estabilizar o financiamento do seu orçamento, quer no quadro do RJEaD, quer na procura de novas fontes de financiamento, tanto públicas como privadas.

LINHAS DE AÇÃO

> Fortalecer o relacionamento financeiro com a Tutela e demais serviços públicos

> Reforçar a necessidade de negociação de orçamento junto da Tutela

> Negociar um contrato de desenvolvimento institucional para financiar os investimentos necessários para a implementação do estabelecido no RJEaD

> Criar vias inovadoras de financiamento, incrementando os incentivos a algum mecenato e potenciais doações, em especial dos antigos estudantes, dando visibilidade às suas contribuições

> Promover/fomentar um modelo de financiamento coletivo (*crowdfunding*) que permita o desenvolvimento de projetos de empreendedorismo na comunidade UAb

> Reforçar a captação de fundos e a eficiência das atividades da UAb

> Explorar possibilidades de oferta de serviços específicos a prestar pela UAb.

*A sustentabilidade económica e financeira da UAb implica procurar um equilíbrio entre a necessidade de financiar as atividades atuais e a necessidade de investir para assegurar o futuro. Para tal, deve a UAb conseguir um financiamento público suficiente e estável, ser capaz de atrair estudantes, de desenvolver uma capacidade no campo da investigação que lhe permita aceder aos projetos competitivos nacionais e sobretudo internacionais e de gerar receitas e projeção social através da transferência do conhecimento para a sociedade. É uma prioridade para a universidade promover um modelo financeiro que garanta um financiamento básico para além da atual transferência de verbas que advém do orçamento anual do Estado. Assim, a contribuição pública (OE) para a universidade deve ser suficiente, estável, desejavelmente plurianual e equivalente à do resto das universidades públicas portuguesas, de modo a permitir não só enfrentar a despesa corrente como fazer face aos investimentos necessários ao seu desenvolvimento. Desta proposta de modelo de financiamento dependerá, de alguma forma, o grau de sucesso dos demais objetivos do Plano Estratégico.



4.2. FLEXIBILIZAÇÃO DA OFERTA

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

Mas se existe uma componente decisiva neste propósito de ser a referência imprescindível no âmbito da educação não presencial, essa componente é o nosso modelo de ensino-aprendizagem. O desenvolvimento do modelo pedagógico virtual da UAb deve conciliar as características próprias do ensino a distância, com a adequação às características de cada matéria, com a exigência de oferecer um conjunto de serviços que agiliza a aprendizagem aos nossos estudantes. Embora num passado bem próximo se tenha avançado no desenvolvimento deste modelo, a contínua transformação social e tecnológica obriga a rever em profundidade objetivos, procedimentos e recursos, introduzindo elementos de inovação e melhoria que incrementem a qualidade do ensino que oferecemos.

Procurar-se-á conjugar a necessária consolidação da oferta educativa da UAb com a sua contínua atualização e revisão, para dar resposta às cambiantes solicitações de uma cidadania cada vez mais a necessitar de formação ao longo de toda a vida e mais interessada em múltiplas áreas do conhecimento. Como universidade pública, o trabalho da UAb será direcionado para a abertura de novos horizontes de formação e para a oferta de oportunidades aos estudantes e, em geral, a toda a sociedade.

Assim como pode atuar em qualquer lugar do mundo, a UAb tem a possibilidade de disponibilizar serviços e ofertas formativas no plano regional e local, dado contar com uma presença física em todo o território nacional. A UAb tem de saber tirar partido desta vantagem comparativa que é estar presente em todo o território português através das Delegações do Porto e de Coimbra e dos Centros Locais de Aprendizagem (CLA). Hoje sabemos e é inegável que a rede de serviços descentralizados reforça a atratividade da oferta da universidade e a flexibilidade desejada pelos estudantes e outros beneficiários, constituindo um elemento diferenciador relativamente às instituições de cariz tradicional e presencial.

Esta ampla e singular base territorial permite à UAb estar próxima dos estudantes e constitui um elemento de identidade e um valor estratégico que queremos desenvolver e consolidar, ancorando-a em iniciativas e acordos de desenvolvimento com os atuais e novos parceiros..





Na tabela seguinte, apresentam-se os objetivos associados a este eixo de ação, agrupados por perspetivas.

PERSPETIVA DE IMPACTO

OE02 | MELHORAR A QUALIDADE DO ENSINO

A cada vez maior competitividade entre IES na oferta de formação faz com que a melhoria da qualidade do ensino prestado na UAb deva ser percecionada de forma mais enfática pelos atuais e futuros estudantes, pelos vários parceiros institucionais e pela tutela.

LINHAS DE AÇÃO

Promover uma oferta formativa sólida, graduada e não graduada, que além de criar cidadãos informados, preparados e críticos, responda às necessidades atuais daqueles que procuram a UAb

Rever, em conjunto com as unidades orgânicas, o estado atual das ofertas educativas formais, com especial atenção para os problemas do abandono inicial

Atualizar e aprofundar o modelo pedagógico de ensino-aprendizagem, com a introdução e o desenvolvimento de elementos de inovação e transformação educativa, aproveitando as possibilidades oferecidas pelos avanços tecnológicos

Otimizar as possibilidades de sucesso académico dos estudantes, estruturando e disseminando várias estratégias com esse objetivo

Proporcionar os apoios necessários para o favorecimento da empregabilidade dos estudantes da UAb

Promover uma política inclusiva e de igualdade de oportunidades na formação formal e não formal

Desenhar atempada e consistentemente ações de formação para os docentes, tutores e colaboradores da UAb.



PERSPETIVA DE PROCESSOS INTERNOS

OE06 | DIVERSIFICAR E REORGANIZAR A OFERTA FORMATIVA

A UAb deverá ser capaz de diferenciar e reorganizar a sua oferta formativa, respondendo às necessidades atuais e futuras da sociedade.

LINHAS DE AÇÃO

Realizar uma oferta de graduação e pós-graduação sustentável que responda às necessidades da sociedade atual

Potenciar a oferta, promovendo programas inovadores que combinem diferentes vias formativas e a participação de diversos agentes (docentes, investigadores, tutores, recém-doutorados, etc.)

Promover, em colaboração com as unidades orgânicas e organizacionais, a criação de novos cursos conferentes e não conferentes de grau, que atraiam mais e novos públicos

Explorar novas vias de participação dos CLA em cursos e atividades de formação ao longo da vida

Explorar o desenvolvimento de novas ofertas, no campo do ALV e da Aula Aberta, designadamente no âmbito da iniciativa “*Short Learning Programs*” impulsionada pela Comissão Europeia

Contribuir com um plano de formação para a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável na área do EaD, com aprovação/certificação do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável.

OE08 | PROMOVER A COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

O desenvolvimento de convênios e parcerias entre instituições de ensino, nacionais e internacionais, que propicie o desenho de novas ofertas formativas, sobretudo ao nível de graduação, que possam resultar numa maior qualificação dos estudantes e no aumento da troca de experiências entre docentes e investigadores das instituições envolvidas.

LINHAS DE AÇÃO

Impulsionar e favorecer o estabelecimento de colaborações com outras instituições científicas e de ensino superior, públicas e privadas

Desenvolver convênios e consórcios com as instituições para orientar e facilitar a realização de oferta formativa que responda às necessidades e expectativas da sociedade, dos docentes e dos técnicos envolvidos.

OE09 | INTERNACIONALIZAR A OFERTA

Potenciar e desenvolver a internacionalização da UAb, como estratégia de melhoria da competitividade e de afirmação da língua portuguesa no mundo.

LINHAS DE AÇÃO

Desenvolver uma estratégia de mobilidade internacional que possibilite a criação de oportunidades de desenvolvimento formativo e profissional a estudantes, docentes e pessoal não docente

Fomentar a participação nos diferentes programas de mobilidade existentes, com especial atenção para o desenvolvimento de novos acordos Erasmus+

Projetar e desenvolver um plano de difusão internacional da oferta académica e do Modelo Pedagógico Virtual

Promover o prestígio e reputação internacional, de modo a poder oferecer serviços universitários de intercâmbio, no âmbito da docência e da investigação e transferência do conhecimento.



4.3. CRIAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

A UAb, como universidade pública de EaD, além de ter como objetivo ser uma referência na formação não presencial nos planos nacional e internacional, tem a legítima ambição de desempenhar um papel relevante na investigação, na inovação e na transferência do conhecimento para a sociedade, de acordo com os pressupostos e as exigências do RJEaD. Até ao momento, a UAb desenvolveu e consolidou áreas científicas às quais foi dado o devido reconhecimento através da A3ES na avaliação dos programas de estudos. No entanto, há que apostar noutras áreas que são essenciais para o projeto educativo e fazer um esforço maior para que a investigação produzida aumente e seja reconhecida. Este esforço não só se repercutirá nas atividades da UAb, como terá um efeito positivo e direto no desenvolvimento da carreira académica e científica dos docentes e investigadores.

Para que possamos prosseguir com este objetivo é imprescindível inovar em vários planos, nomeadamente promovendo novas linhas de estudo e investigação científica e desenvolvendo novas capacidades de investigação, de modo a proporcionar resultados inovadores que se traduzam na produção de conhecimento fundamental e aplicado com implicações no aumento do bem-estar da sociedade.

O objetivo geral é definir uma estratégia que incentive as atividades em investigação, inovação e transferência de conhecimento, aliviando, tanto quanto os recursos humanos, financeiros e tecnológicos o permitirem, o ónus burocrático e prestando apoio para facilitar a gestão da investigação. A estratégia incluirá também o apoio para a obtenção de financiamento e o desenvolvimento de projetos científicos através do estabelecimento de colaborações, convénios e consórcios com outras instituições, entidades e grupos, tanto de âmbito nacional como internacional.

Pretende-se ainda explorar as vantagens comparativas que representam os CLA através da melhoria e otimização das valências já existentes e de outras a criar, que cubram, de forma articulada, os três eixos da atividade universitária: formação/ensino, investigação e transferência do conhecimento. Os CLA deverão ser referentes locais na oferta de formação superior, ao mesmo tempo que devem levar a cabo um trabalho de dinamização cultural, captando o interesse para atividades de investigação que abordem os problemas no seu contexto económico e social local. Nos dois últimos âmbitos da atividade universitária referidos – a investigação e a transferência de conhecimento – há um novo e importante trabalho a desenvolver tendente a abrir novas vias de atuação que complementem e potenciem a sustentabilidade dos CLA como estruturas socialmente inovadoras e úteis.





Na tabela seguinte, apresentam-se os objetivos estratégicos associados a este eixo de ação, agrupados por perspetivas.

PERSPETIVA DE IMPACTO

OE03 | PROMOVER UMA INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA

Progredir numa investigação de excelência, com impacto para a sociedade e aumentando a visibilidade e prestígio da UAb.

LINHAS DE AÇÃO



Instituir uma comissão de ética para a investigação da UAb



Reforçar os elos de contacto e de relacionamento institucional com o GAPID



Potenciar, a partir dos serviços de comunicação, a difusão e o impacto da investigação



Fomentar a transferência dos resultados da investigação para a sociedade



Promover o desenvolvimento social e económico e potenciar o impacto na sociedade



Potenciar a criação de empresas de base tecnológica (*Spin-offs/Start-ups*).



PERSPETIVA DE PROCESSOS INTERNOS

OE07 | DESENVOLVER UM PLANO ESTRATÉGICO PARA A INVESTIGAÇÃO

Estabelecer uma estratégia clara que permita impulsionar e potenciar uma investigação de qualidade, em todos os âmbitos e áreas do conhecimento.

LINHAS DE AÇÃO

Estabelecer, em articulação com as Unidades Orgânicas e as Unidades de Investigação, planos de atividades de investigação anuais e plurianuais

Apoiar as Unidades de Investigação com contratos de investigação em função da sua produtividade científica

Repensar a carreira de investigador como parte da estrutura académica e científica no quadro total dos docentes e investigadores

Fomentar a incorporação de investigadores de excelência nas Unidades de Investigação

Promover a participação de estudantes, sobretudo dos 2.º e 3.º ciclos, em projetos de investigação

Promover e facilitar a gestão dos processos e pedidos de projetos para a obtenção de recursos de âmbito internacional, nomeadamente de projetos com financiamento da Comissão Europeia

Estimular a cultura científica e a divulgação cultural e artística.

OE08 | PROMOVER A COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

Estabelecer e desenvolver convênios e parcerias entre instituições de ensino e de investigação, nacionais e internacionais, que propiciem a maior qualificação do estudante e a troca de experiências entre docentes e investigadores das instituições envolvidas.

LINHAS DE AÇÃO

Impulsionar e favorecer o estabelecimento de colaborações com outras instituições científicas

Desenvolver convênios com as instituições e empresas locais para orientar e facilitar a realização de projetos de desenvolvimento e de investigação relacionadas com estudos de interesse local.

OE09 | INTERNACIONALIZAR A INVESTIGAÇÃO

Promover a internacionalização da investigação, em especial a de EaD e *eLearning*, com as estratégias de I&D+i, nacionais e da Comissão Europeia.

LINHAS DE AÇÃO

Apoiar as iniciativas de docentes e investigadores na internacionalização dos seus projetos e colaborações

Promover parcerias e o acesso a redes de conhecimento internacionais

Participar em fóruns internacionais que promovam a visibilidade da investigação da UAb, e incrementar redes de colaboração com outros organismos e instituições científicas de prestígio.



4.4. UMA UNIVERSIDADE SUSTENTÁVEL E CENTRADA NAS PESSOAS [E SOCIALMENTE COMPROMETIDA]

A UAb deve afirmar-se como instituição que oferece oportunidades de desenvolvimento aos seus estudantes, dando sentido ao serviço público que presta e às atividades de apoio, e que aposta no desenvolvimento profissional e pessoal dos seus trabalhadores, com o objetivo de ampliar sustentadamente a qualidade dos respetivos desempenhos e a sua participação. A qualificação especializada, a motivação, a coesão e a melhoria das condições de trabalho redundará na prestação de um melhor serviço, em prol do bem comum e no fortalecimento da instituição.

O objetivo geral neste âmbito é, portanto, inovar e evoluir decididamente na melhoria dos serviços que a UAb presta aos seus estudantes e facilitar a concretização das legítimas aspirações individuais de todos aqueles que compõem a comunidade da UAb, bem como desenvolver e proporcionar as melhores condições possíveis para o seu desempenho profissional, promovendo a coesão e o orgulho de pertença à instituição.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definem as prioridades e aspirações globais para a Agenda 2030 assinada por mais de 190 países. Requerem uma ação à escala mundial de governos, empresas e sociedade civil para erradicar a pobreza e criar uma vida com dignidade e oportunidades para todos, dentro dos limites do planeta.

A nova agenda das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável compromete Portugal, cabendo à UAb, enquanto universidade pública, responder a esses compromissos com a prossecução dos objetivos no âmbito do desenvolvimento sustentável (ODS), em especial nos que têm que ver com a oferta de uma educação de qualidade (objetivo 4 do ODS), o trabalho digno e o desenvolvimento económico (objetivo 8 do ODS) e a redução das desigualdades (objetivo 10 do ODS).

Estes novos desafios da agenda 2030 exigem repensar algumas das atividades da UAb e procurar alianças com outros atores para que a nossa contribuição para o desenvolvimento sustentável seja mais eficaz e profícua.





Na tabela seguinte, apresentam-se os objetivos estratégicos associados a este eixo de ação, agrupados por perspetivas.

PERSPETIVA DE IMPACTO

OE04 | REFORÇO DA MOTIVAÇÃO, COESÃO E ORGULHO DE PERTENCER À COMUNIDADE DA UAb

Fortalecer o sentido de presença à UAb de todos os que constituem a comunidade académica (estudantes, investigadores, pessoal docente e não docente).

LINHAS DE AÇÃO

➤ Promover atos coletivos de coesão e de pertença institucional em toda a comunidade da UAb (estudantes, pessoal docente e não docente)

➤ Impulsionar a participação dos estudantes e dos seus representantes nos processos de análise e decisão

➤ Dinamizar e fortalecer a rede Alumni/Associação Académica e a sua relação com a UAb.



PERSPETIVA DE PROCESSOS INTERNOS

OE10 | PROMOVER A RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

Promover a assunção de responsabilidades pelos impactos das decisões, atividades e produtos, fomentando um comportamento ético e transparente, consistente com o desenvolvimento sustentável e na procura do bem-estar social e ambiental, considerando as necessidade e expectativas de todas as partes interessadas.

LINHAS DE AÇÃO

Promover uma política inclusiva e de igualdade de oportunidades na formação dos estudantes, melhorando a acessibilidade dos conteúdos e proporcionando os apoios necessários para o favorecimento do sucesso académico e da empregabilidade

Desenvolver os meios e condições de trabalho que incidam positivamente na saúde e no bem-estar das pessoas

Promover a boa conduta e a sustentabilidade na gestão, tanto económica como social e ambiental

Dar visibilidade ao grande valor social e ambiental da atividade da UAb, convertendo a sua relevante contribuição para os ODS como uma marca identitária

Dinamizar a ação social.



PERSPETIVA DE CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

OE13 | VALORIZAR E MOTIVAR OS RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos representam a primeira linha para o sucesso de qualquer organização.

LINHAS DE AÇÃO



Motivar e qualificar o pessoal docente e investigador



Melhorar as condições para o desenvolvimento de uma carreira profissional do pessoal não docente e melhorar a qualidade do emprego



Potenciar a qualificação e a motivação profissional através do desenvolvimento de planos de formação orientados para a qualificação profissional especializada e alinhados com as necessidades estratégicas da universidade



Assegurar a qualidade das infraestruturas físicas.

ACOMPANHAMENTO

Um plano estratégico não deve perder de vista o ritmo e o calendário de execução das várias ações que nele se enunciam. Pensadas para intervalo temporal de quatro anos, estas ações serão distribuídas por esse período tendo em conta por um lado, as relações de interdependência existentes entre várias das ações enunciadas, e por outro a rigorosa gestão de recursos financeiros disponíveis e a disponibilizar. Deste modo, a calendarização das ações será uma tarefa a concretizar na sequência da aprovação deste plano. Para isso, conto com a ajuda da equipa reitoral, mas também com a de diversos outros intervenientes na execução deste plano estratégico.



ANEXOS



MAPA ESTRATÉGICO 2019 – 2023

TABELA DE INDICADORES [POR OBJETIVO ESTRATÉGICO]

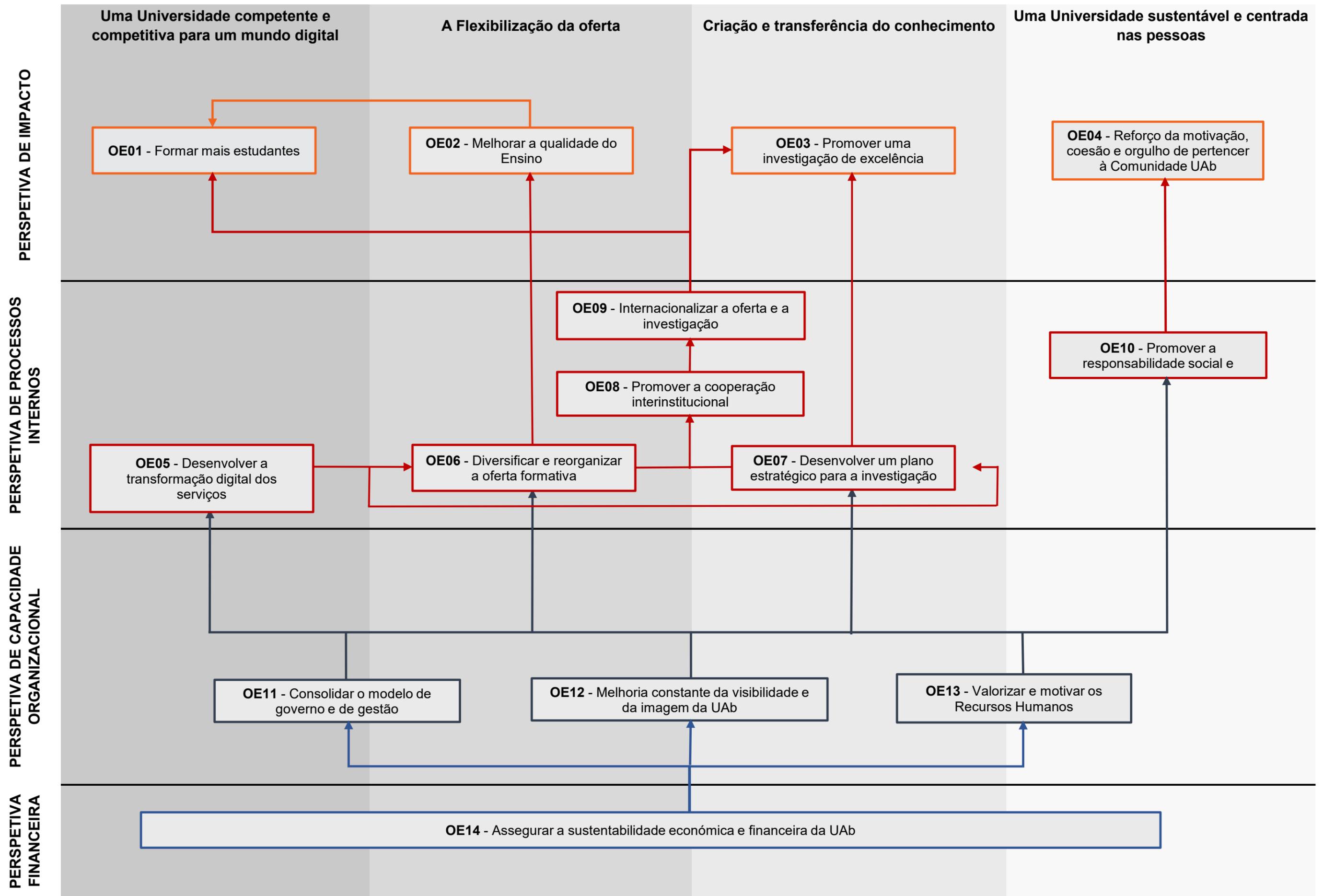


Figura 4 – Mapa Estratégico 2019-2023

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

INDICADORES

OE1 – FORMAR MAIS ESTUDANTES

N.º de diplomados pela UAb
Número de estudantes inscritos em cursos ALV
Número de diplomados nos diferentes ciclos de estudos
Número de diplomados nos cursos não conferentes de grau

OE2 – MELHORAR A QUALIDADE DO ENSINO

Grau de satisfação dos estudantes com os cursos da UAb
Cursos com avaliação externa positiva

OE3 – PROMOVER UMA INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA

Percentagem de docentes e investigadores integrados em UID

OE4 – REFORÇO DA MOTIVAÇÃO, COESÃO E ORGULHO DE PERTENCER À COMUNIDADE UAb

Grau de satisfação dos colaboradores docentes e não docentes com a UAb

OE5 – DESENVOLVER A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DOS SERVIÇOS

Número de soluções digitais aplicadas ao funcionamento dos serviços
Reengenharia de processos dos serviços

OE6 – DIVERSIFICAR E REORGANIZAR A OFERTA FORMATIVA

Número de cursos conferentes de grau em oferta
Número de formações de AulAberta(s) disponíveis
Número de ofertas em ALV

OE7 – DESENVOLVER UM PLANO ESTRATÉGICO PARA A INVESTIGAÇÃO

Definição do plano estratégico para a investigação para o quadriénio 2019-2023
Plano Estratégico para a Investigação
Percentagem de cumprimento dos objetivos estratégicos para a investigação para o quadriénio 2019-2023

OE8 – PROMOVER A COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL

Número de cursos em parceria com outras IES nacionais
Número de projetos de investigação em parceria com outras instituições

OE9 – INTERNACIONALIZAR A OFERTA E A INVESTIGAÇÃO

Número de docentes em programas de mobilidade (outgoing e incoming)
Número de estudantes em programas de mobilidade (outgoing e incoming)
Percentagem de estudantes estrangeiros inscritos na UAb em cursos formais
Número de projetos de investigação com financiamento internacional aprovado

OE10 – PROMOVER A RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

Número de atividades de promoção da responsabilidade social e ambiental, enquadradas nos ODS
Número de ações de dinamização da ação social

OE11 – CONSOLIDAR O MODELO DE GOVERNO E DE GESTÃO

Certificação do SIGQ_UAb
Percentagem de cumprimentos dos objetivos estratégicos da UAb para o quadriénio 2019-2023

OE12 – MELHORIA CONSTANTE DA VISIBILIDADE E DA IMAGEM DA UAb

Implementação de estratégia de comunicação para o quadriénio 2019-2023

OE13 – VALORIZAR E MOTIVAR OS RECURSOS HUMANOS

Número de horas/ano de formação para pessoal não docente
Percentagem de docentes de carreira docente universitária na categoria de professores associados e catedráticos

OE14 – ASSEGURAR A SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA DA UAb

Percentagem das receitas próprias no total da receita
Percentagem das receitas geradas pela investigação no total da receita
