

# PROGRAMA DE AÇÃO 2023|2027

CARLA PADREL DE OLIVEIRA



UNIVERSIDADE  
**AbERTA**  
www.uab.pt



aprender na diferença | afirmar a identidade

## ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA.....	3
1. RAZÕES DA CANDIDATURA.....	5
2. A UNIVERSIDADE ABERTA.....	6
ALGUNS DADOS.....	10
3. UMA VISÃO PARA O FUTURO.....	12
4. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DE ATUAÇÃO.....	13
INOVAR.....	16
VALORIZAR.....	22
CONSOLIDAR.....	28
5. EIXOS TRANSVERSAIS.....	33
QUALIDADE.....	33
INFRAESTRUTURAS FÍSICAS E TECNOLÓGICAS.....	33
FINANCIAMENTO.....	34
COMUNICAÇÃO.....	35
6. OPERACIONALIZAÇÃO.....	37
MENSAGEM FINAL.....	41

## NOTA INTRODUTÓRIA

A Universidade Aberta (UAb), ao longo dos seus 35 anos de existência e no âmbito da sua singular missão como universidade pública de ensino a distância e em rede, consolidou progressivamente a sua posição no sistema de ensino superior, investigação e inovação. Plenamente integrada no panorama universitário nacional, com as mesmas funções das demais universidades, rege-se pela mesma legislação fundamental e ainda pela legislação específica para o ensino ministrado a distância<sup>1</sup>. Tendo como especial vocação e missão ser uma instituição de ensino superior dedicada à formação de estudantes fora da idade de referência, o desenvolvimento institucional e a cultura organizacional da UAb dependem desse desiderato, bem como da evolução da procura de formação das populações adultas.

A Constituição da República Portuguesa de 1976 consagra a liberdade de aprender e ensinar e o acesso ao ensino superior como direitos universais garantes da igualdade de oportunidades e democratização do sistema de ensino, atendendo às necessidades de formação de quadros qualificados e à elevação do nível educativo, cultural e científico do país, avançando para a regulação do sistema de ensino superior.

Por um imperativo de justiça distributiva e comutativa e visando aumentar a capacidade de chegar onde as instituições de ensino superior presenciais não chegavam, em 1988, o diploma legal de criação da UAb<sup>2</sup> refere, expressamente, a necessidade de o país dispor de uma universidade pública com metodologias de ensino inovadoras e um modelo organizacional flexível. Ao longo dos anos, no exercício da sua autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa e financeira, a UAb definiu e aperfeiçoou as premissas subjacentes à sua missão fundadora.

Muito diferente da instituição criada nos finais dos anos oitenta do século passado, hoje, a UAb é uma universidade inteiramente digital, mas com o mesmo espírito e a determinação inequívoca de ensinar inteiramente a distância (EaD) e garantir, a populações adultas, o acesso a educação superior. Uma marca do tempo em que vivemos é a clara consciência política e social da necessidade de formação de novos públicos, quer das pessoas que, por diversas razões, não puderam aceder em tempo oportuno ao sistema de ensino superior presencial, quer também de todas as que procuram formação superior, por razões que só elas conhecem.

Como a realidade evolui constantemente e aos decisores públicos compete acompanhá-la e conhecê-la ampliando e diversificando os espaços de intervenção

---

<sup>1</sup> Cf. Decreto-Lei 133/2019, de 2 de setembro

<sup>2</sup> Ver Decreto-Lei n.º 444/88, de 2 de dezembro

institucional, nos últimos quatro anos, numa conjuntura socioeconómica particularmente instável e incerta, a Universidade sofreu uma profunda transformação, visível sobretudo a nível do processo de digitalização dos serviços e das metodologias e práticas pedagógicas.

Ao longo da sua história, e em particular no último quadriénio, a UAb foi pensada pelos seus órgãos dirigentes numa perspetiva global das suas funções e das suas múltiplas inter-relações. Consequentemente, foi orientando a sua rota para cenários de inovação pedagógica e organizacional, muitas vezes disruptivos. Apostou-se no ensino, através de uma oferta mais ampla e diversificada, tanto no plano do ensino formal como do ensino não formal; e melhorou-se o quadro de organização e produção de ciência e de interação com a sociedade, através da transferência do conhecimento.

Estes pontos serão desenvolvidos adiante, sendo expressão do modo como, nos dias de hoje, a UAb perceciona a sua participação no sistema português de ensino superior, investigação e inovação, cuja caracterização é tributária da evolução da forma como os poderes públicos concebem o papel das universidades, enquanto força impulsionadora de desenvolvimento económico, social e cultural.

A UAb reconhece-se plenamente neste papel, que, sendo também um programa de ação, procurará aglutinar de forma mais inteligente e eficiente as respetivas missões, atuando estrategicamente como uma instituição de inovação social.

Dada a relevância e a dinâmica do ensino, produção e disseminação do conhecimento nas sociedades contemporâneas, a UAb deve procurar assumir-se como a principal instituição de inovação social em Portugal. É um objetivo que podemos alcançar e no qual acredito!

É minha convicção que este é um Programa e um Projeto de futuro para a UAb.

Proponho-me continuar a trabalhar para que a UAb seja um ecossistema de ensino, investigação e inovação, coeso e interdisciplinar, promotor de desenvolvimento e valorização institucional no seu todo.

## 1. RAZÕES DA CANDIDATURA

A motivação subjacente à apresentação da candidatura a um segundo mandato como Reitora da UAb resulta da profunda ligação que tenho à instituição da qual me orgulho de fazer parte e da vontade de continuar a ter um papel relevante no seu desenvolvimento e consolidação, no seguimento do trabalho realizado no anterior mandato.

Num quadro marcado pela pandemia e fortes restrições financeiras, a UAb permaneceu sempre em pleno funcionamento, liderou o processo de formação em ensino online de milhares de docentes (do ensino básico, secundário e superior) e desenvolveu novas práticas pedagógicas.

Orgulho-me do trabalho realizado, do desempenho de toda a comunidade UAb e sinto-me honrada com o apoio dos estudantes. Entendo ter condições para aprofundar e alargar o processo de transformação institucional, contribuindo para a prestação de um serviço público de qualidade, razão pela qual me recandidato a um segundo mandato como Reitora.

Os próximos anos deverão servir para consolidar a UAb como universidade digital de referência no espaço global e afirmar a nossa missão ou missões<sup>3</sup> em contextos diversos, reforçando as relações de cooperação e alianças com instituições de ensino superior e da sociedade civil.

Sei que o desafio é grande e exigente, mas estou convicta da importância e relevância da UAb no seio de um ecossistema universitário complexo e competitivo e do seu desígnio de servir os interesses do maior número possível de pessoas, em qualquer lugar do mundo, usando as mais avançadas pedagogias e tecnologias.

É preciso continuar a caminhada, chegar longe, aproveitar o tempo.

Empenhar-me-ei no caminho certo e possível.

---

<sup>3</sup> Utilizo o plural missões no sentido de funções, como hoje em dia vem sendo crescentemente utilizado nos meios académicos, nomeadamente no âmbito da revisão do RJIES.

## 2. A UNIVERSIDADE ABERTA

A UAb é a universidade pública portuguesa de EaD, cuja criação e evolução refletem os desafios, oportunidades, obstáculos e progressos operados nas últimas quatro décadas no setor do ensino superior (ES) em Portugal. A sua história revela visão estratégica, flexibilidade, resiliência e compromisso social, sobretudo das populações adultas que, por razões diversas, se viram impedidas de continuar o seu percurso académico ou querem-no recomeçar de forma útil para as suas vidas e a sociedade. A UAb permitiu a estudantes, em locais e tempos diferentes, adquirir formação de nível superior, recorrendo a abordagens pedagógicas capazes de garantirem a flexibilidade de espaço e de tempo das aprendizagens e a autonomia destes estudantes.

Na UAb, o conhecimento pedagógico e a disponibilidade tecnológica entrelaçam-se, convocando docentes e estudantes para novas formas de mediação das aprendizagens. Assumidamente diferente das outras Instituições de Ensino Superior (IES) quanto à estrutura e cultura organizacionais, às metodologias de ensino, às ferramentas tecnológicas e práticas pedagógicas, à investigação que realiza e aos serviços que presta à sociedade, são várias as gerações de EaD que fazem parte da nossa memória histórica, colocando-nos numa posição de referência e liderança nesta área específica de atuação.

Estivemos na linha da frente na concretização da primeira fase do processo de Bolonha<sup>4</sup>. Agora queremos aproveitar a segunda fase em curso, cujo objetivo é o aumento da cooperação e colaboração das universidades europeias e dos seus agentes de acordo com um quadro jurídico comum, para promover a transformação da instituição.

Este processo de transformação, sendo de âmbito global, é enquadrado principalmente por orientações/políticas e regras de origem europeia. De acordo com a União Europeia, o setor do ensino superior desempenha um papel crucial em três domínios<sup>5</sup>:

- na realização do Espaço Europeu da Educação (EEE) e do Espaço Europeu da Investigação (EEI), em ligação com o Espaço Europeu do Ensino Superior (EEEE);
- na formação de economias sustentáveis e resilientes, com vista a tornar a sociedade mais verde, mais inclusiva e mais digital;

<sup>4</sup> Esta primeira fase visou a harmonização dos *curricula* e o reconhecimento dos graus académicos na Europa

<sup>5</sup> COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO AO PARLAMENTO EUROPEU, AO CONSELHO, AO COMITÉ ECONÓMICO E SOCIAL EUROPEU E AO COMITÉ DAS REGIÕES sobre uma nova agenda da UE em prol do ensino superior, COM/2017/0247 final

- na formação de profissionais com qualificações elevadas e apropriadas que possam integrar o mercado de trabalho europeu, assim como participar de forma ativa na vida democrática.

Segundo dados oficiais da União Europeia<sup>6</sup>, 80% dos recém-licenciados no espaço único conseguem emprego em menos de três meses após a conclusão dos cursos, mas as necessidades de profissionais qualificados por parte das empresas, das administrações públicas e da sociedade estão longe de estar preenchidas, pelo que as políticas públicas devem abranger não só toda a população ativa como vários tipos de formação.

A Comissão Europeia definiu, em articulação com os Estados-membros, que até 2030 pelo menos 45% das pessoas entre 25 e 34 anos devem ter uma qualificação superior, priorizando a formação de públicos adultos, estabelecendo como objetivo que 60% de todos os adultos europeus participem, anualmente, em ações de formação até 2030. A Comissão Europeia aponta como ponto negativo a reverter em toda a Europa, o facto de poucas pessoas participarem em programas de aprendizagem regular após a educação inicial.

Entre os objetivos da União Europeia no campo da política social cruzada com a política educativa e o apoio à economia, com efeitos sobre as universidades, contam-se: tornar a aprendizagem ao longo da vida e a mobilidade uma realidade tangível; melhorar a qualidade e a eficiência da educação e da formação, vistas como um *continuum*; promover a equidade, a coesão social e a cidadania ativa; reforçar a criatividade e a inovação, incluindo o empreendedorismo, em todos os níveis de ensino e formação. Neste âmbito, é necessário que as universidades diversifiquem os planos educativos e de formação: para além de programas conferentes de grau, é necessário disponibilizar cursos não conferentes de grau de diferentes duração e tipologia.

O Plano de Ação para a Educação Digital (2021-2027)<sup>7</sup>, de 30 de setembro de 2020, estabeleceu, pela primeira vez de forma clara e explícita, como prioridade o desenvolvimento do ensino online em diferentes níveis de aprendizagem em toda a Europa. O Plano é uma iniciativa política que define uma visão comum de uma educação digital de elevada qualidade, inclusiva e acessível com o objetivo de apoiar a adaptação dos sistemas de ensino e formação dos Estados-membros à era digital. Pretende-se dar novas respostas e oferecer novas oportunidades às comunidades educativas (professores, investigadores, outros profissionais e estudantes) e aos decisores políticos nos planos nacional, internacional e europeu.

<sup>6</sup> <https://education.ec.europa.eu/pt-pt/education-levels/higher-education/about-higher-education>

<sup>7</sup> <https://education.ec.europa.eu/pt-pt/focus-topics/digital-education/action-plan>

É importante também, como parte do contexto, a Resolução do Conselho Europeu de 26 de fevereiro de 2021 sobre a constituição de um quadro estratégico para a cooperação europeia em matéria de educação e formação rumo ao Espaço Europeu da Educação e mais além (2021-2030)<sup>8</sup>. Conceptualmente, a União Europeia considera que é preciso educar e formar as pessoas ao longo da vida, por forma a satisfazer as suas necessidades e interesses. Nesse sentido, as universidades devem diferenciar-se para responderem ao repto de formação de todas as pessoas, segundo os meios mais adequados.

E é neste âmbito que a cooperação europeia e interinstitucional, parte também da Estratégia Europeia das Universidades<sup>9</sup>, é vista como condição para o desenvolvimento de práticas inovadoras pelas universidades seja na forma como se organizam, nas ofertas pedagógicas que disponibilizam e no modo como as suas diversas funções se entrecruzam. Esses critérios são vistos como essenciais para que os processos de transformação universitária tenham lugar e produzam resultados. As quatro prioridades identificadas são:

- reforçar a dimensão europeia no ensino superior e na investigação, através de um conjunto de iniciativas principais que reforcem a cooperação, com o devido apoio financeiro;
- apoiar as universidades como faróis do modo de vida europeu, para que disponibilizem competências de qualidade às pessoas que as preparem para o futuro, promovendo a diversidade e a inclusão, a democracia, os direitos fundamentais e os valores académicos;
- capacitar as universidades como atores de mudança na dupla transição verde e digital, ou seja, as universidades devem participar no desenvolvimento das transições ecológica e digital, envolvendo estudantes de todas as idades, seja através do desenvolvimento de competências para a transição verde como de soluções verdes através da inovação tecnológica e social, com destaque para o ensino a distância;
- reforçar as universidades como impulsionadoras do papel e da liderança globais da Europa, através de uma cooperação internacional mais profunda dentro da Europa e fora dela, apoiando os esforços de internacionalização das universidades e tornando-as mais competitivas no espaço global. Importa, neste campo, atrair mais estudantes, professores e investigadores e participar em

---

<sup>8</sup> Ver [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021G0226\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32021G0226(01))

<sup>9</sup> Ver <https://education.ec.europa.eu/pt-pt/education-levels/higher-education/about-higher-education>

projetos e processos de cooperação nas áreas da educação, investigação e inovação à escala global.

Entre as matérias a desenvolver pela Comissão Europeia nos próximos anos destacam-se a Iniciativa das Universidades Europeias, a definição de um quadro legal para alianças entre universidades europeias, a criação de condições para a definição de graus europeus conjuntos e a Iniciativa do Cartão de Estudante Europeu.

Este contexto complexo influencia a atuação da UAb no futuro próximo.

O contexto explica as formas de financiamento existentes, incluindo o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), de que a UAb é beneficiária, com a mediação do Estado português. E vai seguramente determinar a definição da nova legislação portuguesa sobre o ensino superior, mormente o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) e outros diplomas. É inevitável que haja uma aproximação da legislação portuguesa à dos demais países, mas, mais importante, é saber posicionar-se e relacionar-se.

O conhecimento da realidade é essencial para uma definição correta da estratégia de transformação da UAb que almejo.

Opto por fazer uma proposta programática diferente do que é tradicional radicada numa abordagem holística que olha para o que os membros da Universidade podem melhorar nas suas relações internas e com o exterior, partindo do seu conhecimento profundo para potenciar as vantagens.

E é neste enquadramento que as orientações estratégicas de atuação para o próximo quadriénio são Inovar, Valorizar e Consolidar.

## ALGUNS DADOS

A criação da UAb em 1988 representou o início de um projeto institucional que veio dar resposta à necessidade de o país dispor de uma universidade pública com metodologias de ensino inovadoras e um modelo de organização flexível, que fosse capaz de realizar um trabalho essencial na formação de novos públicos para o qual as instituições de ensino superior presenciais não estavam vocacionadas nem preparadas.

A UAb é hoje uma instituição com cerca de 10 000 estudantes em cursos formais aos quais acresce uma população de cerca de 3 600 formandos em cursos não conferentes de grau (de creditação variável entre 1 e 60 ECTS). Conforme indicado na Tabela 1, a Universidade conta com um corpo de colaboradores de pouco mais de três centenas aos quais se agregam cerca de duas dezenas de professores convidados e duas centenas de tutores.

Nas Figuras 1 e 2 é visível o aumento do número de estudantes e formandos, bem como o aumento do número de diplomados ao longo do tempo. A oferta formativa é constituída por 11 cursos de Licenciatura (1º ciclo), 21 cursos de Mestrado (2º ciclo) e 11 cursos de Doutoramento (3º ciclo). No contexto da Aprendizagem ao Longo da Vida, são disponibilizados cerca de 120 cursos, dos quais 13 são pós-graduações com creditação variável, entre 30 e 60 ECTS.

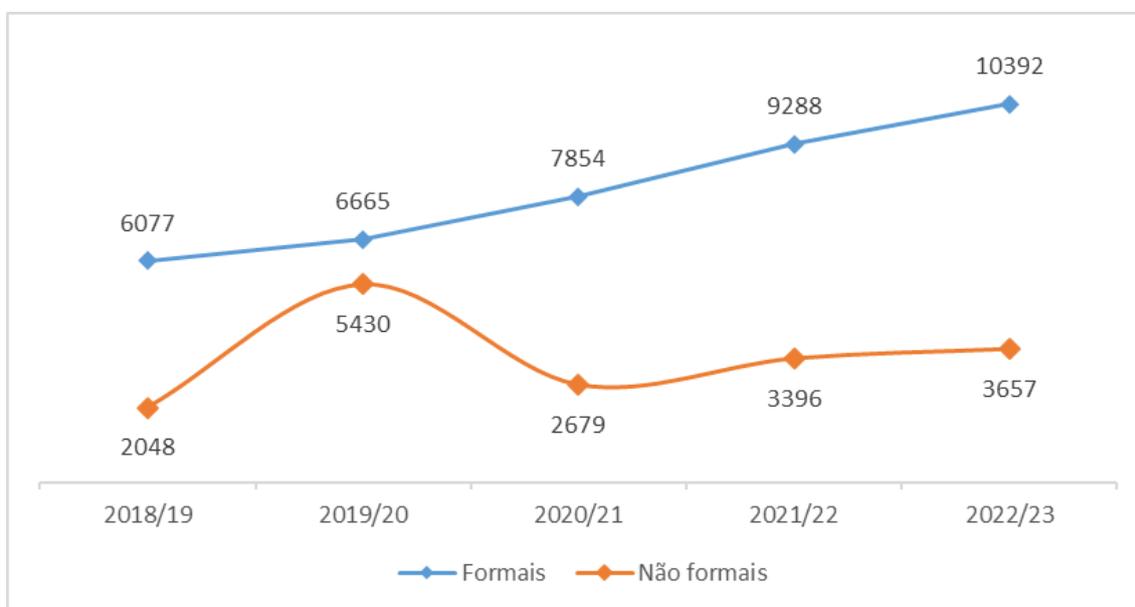


Figura 1: Inscritos por anos letivos (cursos formais e não formais)

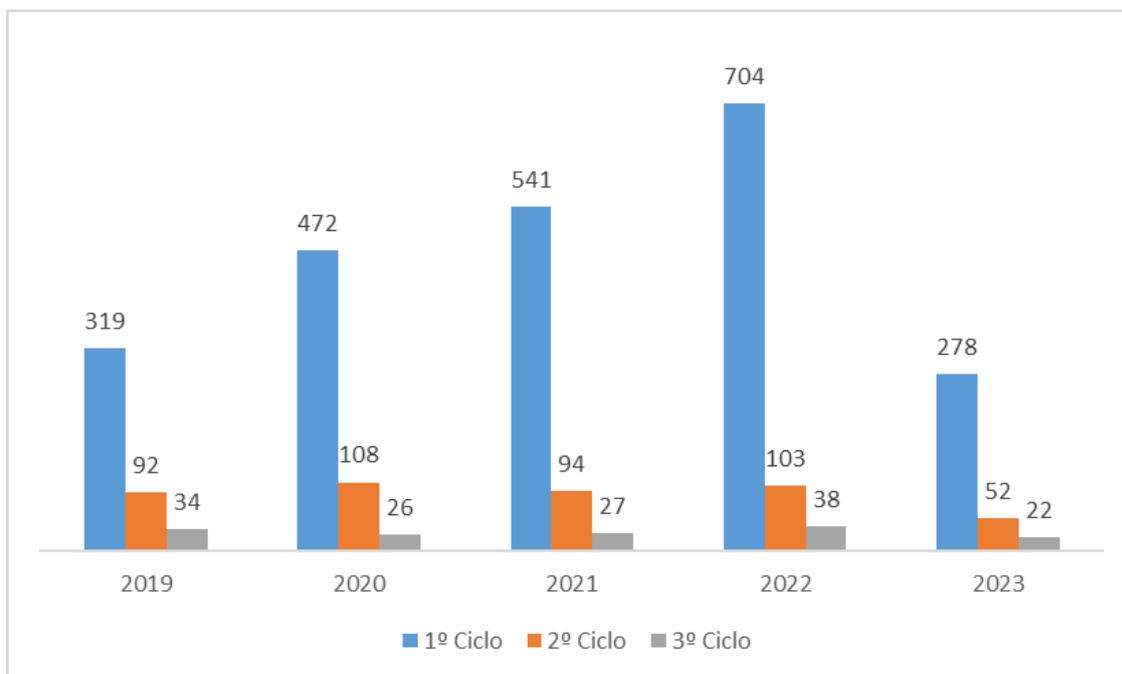


Figura 2: Diplomados por ano

Nota: A contabilização dos diplomados é feita por ano civil, pelo que o número que se apresenta para o ano de 2023 não traduz os números finais, sendo expectável o seu aumento após as épocas de recurso e especial ainda a decorrer, precisamente para conclusão das formações.

Tabela 1. Recursos Humanos e Financeiros

	2019	2020	2021	2022	2023
Pessoal docente	112	111	123	126	130
Pessoal não docente	180	168	179	181	183

Nota: Para além destes, temos ainda os docentes convidados e investigadores

	2019	2020	2021	2022	2023*
Receita do OE (€)	10 607 899	11 189 033	11 851 352	12 126 009	12 844 907
Receitas próprias (€)	4 781 017	5 033 302	5 964 720	6 357 850	---
Total da despesa (€)	15 979 751	15 527 231	16 041 956	17 616 121	---

Fonte: Relatórios de Atividades

### 3. UMA VISÃO PARA O FUTURO

A UAb tem como missão formar, capacitar e contribuir para que populações adultas social ou geograficamente condicionadas tenham acesso ao conhecimento e uma educação de nível superior.

Somos uma comunidade académica que busca a produção e disseminação do conhecimento à escala global, comprometida com a ideia fundacional de livre acesso, a disponibilização de uma oferta de ensino de qualidade e diversificada, com a inclusão do maior número possível de pessoas, e o estabelecimento de relações úteis no seio da comunidade nacional e internacional, no respeito pelos valores humanistas e os direitos fundamentais e humanos, assim como do interesse público, com vista à melhoria da qualidade de vida das pessoas e a construção de um mundo mais justo e equilibrado social, económica e ambientalmente.

Daqui decorre a minha visão para o futuro da UAb:

- uma universidade inovadora, que assume o objetivo de ser e de fazer diferente, e de fazer o que ainda não foi feito consolidando a identidade própria da instituição;
- uma universidade que promove e se adapta à mudança, interna e externa, na busca de soluções para os problemas da sociedade e do mundo;
- uma universidade que valoriza aprendizagens significativas que sustentam o desenvolvimento pessoal, profissional e académico dos estudantes, utilizando, a todo o tempo, as mais avançadas pedagogias e tecnologia existentes;
- uma universidade que busca a excelência em tudo o que faz;
- uma universidade aberta ao mundo, aglutinadora de vontades, empreendedora, comprometida com a defesa da língua e cultura portuguesas, em diálogo com outras línguas, povos e culturas;
- uma universidade com uma marca identitária forte e inconfundível, aberta a múltiplas áreas do conhecimento e a relações com instituições e pessoas diversas;
- uma universidade de pessoas livres, motivadas e responsáveis que permanentemente se transcendem na prossecução de um ideal universalista e de defesa do bem comum;
- uma universidade que tem como valores a liberdade académica, o conhecimento, a igualdade de oportunidades, a inclusão, a integridade e a abertura à sociedade.

## 4. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DE ATUAÇÃO

Os próximos anos serão complexos e, seguramente, repletos de desafios para as instituições de ensino superior, cuja missão é contribuir ativamente para o progresso da sociedade em que estão inseridas, através da produção e disseminação em larga escala do conhecimento científico, cultural e artístico e de ofertas formativas orientadas para a valorização e bem estar social. É neste contexto desafiante, mas também muito estimulante, que proponho para o próximo quadriênio uma abordagem holística das atividades da Universidade elegendo como elementos fundamentais de orientação estratégica “Inovar – Valorizar – Consolidar”.

As exigências e expectativas de desenvolvimento do mundo atual, nomeadamente em termos da valorização profissional, do enriquecimento pessoal e coletivo, da produção de conhecimento e da inovação científica, entre outros aspetos, obrigam a Universidade a olhar para a sociedade numa perspetiva mais global e sustentável e a fazer alterações à sua estrutura organizacional, modelo pedagógico e oferta educativa e investigativa, em sintonia quer com a procura de novas qualificações pelas populações quer para ganhar maior flexibilidade e eficácia e atrair novos talentos.



Inovar, Valorizar e Consolidar são os pilares que sustentam a nossa atividade e justificam a instituição e marca UAb. Devem ser entendidos de forma abrangente e transversal ao ecossistema UAb, referindo-se a todos os agentes e práticas, ou seja, com base num histórico que todos conhecemos e privilegiamos.

Procuramos projetar o futuro mantendo intacta a vocação, natureza e singularidade da UAb como universidade pública portuguesa de ensino a distância e em rede que “utiliza, a todo o tempo, nas suas atividades de ensino, as mais avançadas metodologias e tecnologias de ensino a distância” orientadas para a educação sem fronteiras geográficas nem barreiras físicas, dando especial atenção “à promoção e defesa da língua e da cultura portuguesas” (cf. artigos 1.º, n.º 5, e 3.º, n.º 1, alínea e), dos Estatutos da UAb).

É esse o caminho a prosseguir, numa opção estratégica clara por um processo complexo de desenvolvimento orientado para a construção de uma universidade digital inovadora em todas as áreas de atuação, assim como na sua estrutura organizacional e na gestão dos recursos humanos.

As orientações estratégicas definidas neste programa visam tornar a UAb uma instituição progressivamente mais flexível e sustentável, mais capacitada e aberta à mudança, mais alinhada com um mundo imprevisível e instável e uma sociedade em plena e constante transformação.

Valorizar, inovar e consolidar são conceitos transversais a todas os domínios e atividades da UAb e condições para o surgimento de boas ideias de desenvolvimento institucional e social.

As áreas estratégicas são acompanhadas pela Internacionalização e pela Sustentabilidade, enquanto elementos fundamentais e transversais ao funcionamento da UAb.

Definidas as áreas estratégicas, importa identificar os eixos transversais, ou seja, os recursos operacionais que nos permitem dar corpo às propostas e que devem estar disponíveis para a instituição. Este programa de ação também identifica os seguintes eixos transversais: Qualidade, Infraestruturas Físicas e Tecnológicas, Financiamento e Comunicação.

A Confiança e o Compromisso são essenciais para o desenvolvimento, crescimento e afirmação da UAb.

Confiança e Compromisso para com:

- o projeto UAb;
- os colaboradores, os estudantes e as partes interessadas;
- a equipa de liderança, porque é fundamental trabalhar num ambiente que privilegie uma cultura de liberdade, espírito aberto e crítico, assente em princípios éticos e de participação.

ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	VISÃO ESTRATÉGICA
INOVAR	Através da promoção de investigação consolidada e alicerçada nos centros de investigação (e polos) da UAb e na capacidade dos docentes e investigadores de promoverem ideias mobilizadoras e participarem em projetos inovadores, diferenciadores e competitivos, assim como de promover um ensino de excelência centrado no estudante, com a introdução de pedagogias ainda mais digitais e conducente a uma aprendizagem mais significativa.
VALORIZAR	A singularidade da UAb e o seu impacto positivo na comunidade (local, nacional e internacional), demonstrando a excelência da investigação produzida e do trabalho colaborativo desenvolvido. O trabalho de todos e de cada um em prol do bem comum.
CONSOLIDAR	Os pontos fortes, integrando novos conhecimentos e práticas para uma transformação organizacional orientada para uma universidade sem distâncias, tributária dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas e verdadeiramente digital.

Para os eixos transversais, necessários para atingir os fins nucleares:

EIXOS TRANSVERSAIS	VISÃO ESTRATÉGICA
Qualidade	Aumentar a qualidade da Universidade nas suas diferentes áreas de atuação, simplificando procedimentos e processos, aumentando a sua eficiência e promovendo mecanismos de monitorização, reconhecimento e de melhoria.
Infraestruturas físicas e tecnológicas	Melhorar as condições de trabalho e a sustentabilidade ambiental e energética. Renovar infraestruturas tecnológicas
Financiamento	Garantir a sustentabilidade financeira através de: i) Contrato de Desenvolvimento Institucional; ii) o aumento de receitas; iii) controlo de despesas
Comunicação	Promover a Marca UAb através de um plano de comunicação associado a uma gestão adequada da imagem, capaz de proporcionar maior visibilidade nacional e internacional. Promover uma comunicação interna eficaz e de proximidade.

## INOVAR

A UAb, pioneira e referência do ensino a distância em Portugal, tem assumido um papel de liderança na digitalização dos processos de suporte às suas áreas de missão e uma porta aberta a públicos não tradicionais e a aprendizagens ao longo da vida.

Precursora no desenho e implementação de caminhos pedagógicos alternativos e inovadores, só recentemente identificados por outras IES, INOVAR é um desígnio e também um dever da nossa Universidade. Neste contexto, os cenários e caminhos de Inovação desenvolvidos e percorridos na e pela UAb ultrapassam o digital, assumindo-se como eixo fundamental e comum a todas as atividades realizadas.

É neste aspeto fundacional que perspetivo INOVAR no próximo mandato. Quero que sejamos uma Universidade onde a Inovação está presente em todas as áreas de atuação: das ofertas formativas aos caminhos pedagógicos, dos processos e procedimentos à forma como desenvolvemos a investigação e transferimos o conhecimento.

Juntos devemos construir e desenvolver uma cultura de Inovação no ensino superior a distância, procurando estabelecer sinergias com outros colegas, outros departamentos, outras instituições de ensino e organizações da sociedade civil, através de dinâmicas de partilha, de diálogo e de cooperação institucional, a nível nacional e internacional, que nos permitam abrir novas janelas de oportunidades para modernizar e criar processos e percursos educativos e formativos alternativos, atualizados e adequados aos tempos atuais, potenciadores de desenvolvimento humano e societário.

## PEDAGOGIAS (AINDA) MAIS DIGITAIS

A Educação e o Ensino Superior, em geral, e o Ensino a Distância, em particular, mudaram muito na última década com o avanço das soluções tecnológicas e digitais, o enquadramento legislativo e a perceção e expectativas dos nossos estudantes e docentes face ao que lhes cabe e é possível fazer.

Reconheço a importância fundacional do Modelo Pedagógico Virtual da UAb para a nossa identidade como Universidade, bem como a sua importância como fundação teórica do que é o Ensino a Distância em Portugal e que, mais tarde, deu corpo ao regime jurídico do ensino superior ministrado a distância (DL 133/2019, de 3 de setembro). No entanto, temos todos consciência de que a evolução tecnológica e pedagógica e os desafios colocados às Universidades e ao Ensino Superior reclamam a revisão do Modelo Pedagógico Virtual em vigor, aprofundando os seus princípios

orientadores e integrando inovações significativas sustentadas em investigação de ponta realizada fora e dentro da instituição, em particular no Laboratório de Educação a Distância e E-Learning (LEaD). É fundamental que no processo de ensino e de aprendizagem se incorporem novos modelos de linguagem e dispositivos de inteligência artificial, através da criação de espaços de acolhimento das tecnologias que permitam a transformação e enriquecimento do processo de aprendizagem e de interação administrativa e académica, aproximando-nos das competências procuradas pelos nossos estudantes para melhor se reposicionarem no mercado de trabalho. Temos, também, de ser audazes e propor novas soluções que incorporem no processo de ensino e aprendizagem laboratórios virtuais e ambientes de simulação e de gamificação. Para este próximo mandato, comprometo-me a alocar um designer instrucional por departamento para trabalhar com os docentes na procura de soluções mais acessíveis, interativas e envolventes. Quero criar um espaço, no novo Centro de Inovação e Excelência para o Ensino a Distância, para que os docentes possam cocriar em conjunto com outros especialistas, melhorar as suas Unidades Curriculares e Cursos, numa procura por pedagogias (ainda) mais digitais e inovadoras.

Outro ponto para mim fundamental é promover a adoção de novas abordagens na avaliação dos nossos estudantes. Ambiciono que os trabalhos dos nossos estudantes sejam avaliados de forma adequada, sustentados em avaliação por projeto e/ou por resolução de problemas, onde possam aplicar as aprendizagens e competências adquiridas, aproximando o espaço profissional e a experiência de estudante UAb.

Reforço ainda a vontade de promover uma avaliação mais flexível no espaço e no tempo. (Re)candidato-me para consolidar o processo de digitalização da avaliação, uma aposta do atual mandato, e que quero manter e reforçar pois tenho a convicção de que é essa a vontade dos estudantes e dos docentes. Só assim conseguiremos verdadeiramente chegar aos públicos que nos procuram na diáspora e no amplo espaço de língua portuguesa.

A Inovação digital e a introdução de novas ferramentas e pedagogias reforçam a necessidade de termos estudantes digitalmente mais preparados e competentes. Reconheço a importância de sermos uma Universidade aberta e a necessidade de nos guiarmos pelo princípio da inclusão digital, fundamental quando acolhemos estudantes de públicos não tradicionais. A verdade é que a Universidade avançou para a digitalização da quase totalidade dos processos e interações e, simultaneamente, a maioria dos nossos estudantes foram adquirindo hábitos digitais. No entanto, para aproveitarmos as mais valias da evolução tecnológica, da inteligência artificial ou da avaliação digital, temos a obrigação de avaliar as competências dos nossos estudantes

e ajudá-los a prepararem-se para serem estudantes da UAb. Daí que proponha o lançamento de uma Microcredencial em Aprender no Ensino Superior a Distância, gratuita e de frequência obrigatória, que se tornará um pré-requisito para todos os estudantes que se queiram candidatar à UAb. Esta Microcredencial permitirá aos futuros estudantes perceber de forma mais clara o que é ser um estudante em ensino a distância e gerir melhor as suas expectativas, deveres e direitos como estudantes de ensino superior.

## FLEXIBILIDADE E COCRIAÇÃO CURRICULAR

A Universidade tem um histórico de cocriação e cotutela com outras instituições de ensino superior dentro e fora de Portugal que urge preservar e melhorar. Durante o mandato que agora termina, essa vontade de colaborar em conjunto na criação de nova oferta formativa aprofundou-se, seja através da Licenciatura em Gestão e Retalho, seja através das Microcredenciais desenvolvidas em colaboração com o Turismo de Portugal, com a Sonae ou com a Polícia de Segurança Pública.

Para o novo mandato, comprometo-me em reforçar a criação de condições para que novas ofertas formativas possam surgir. O Centro de Inovação e Excelência para o Ensino a Distância vai ter um espaço no qual docentes, empresas e designers instrucionais poderão cocriar novas ofertas e soluções formativas. Esse espaço funcionará como um catalisador de soluções pedagógicas e tecnológicas que conduzam à criação de ofertas formativas mais inovadoras e flexíveis.

Pretendo, igualmente, reforçar a oferta não conferente de grau e consolidar a aposta no portefólio de Microcredenciais com uma oferta potencialmente transformadora e que se constitui como uma porta aberta opcional para futuros estudantes entrarem no ensino a distância e na UAb.

À semelhança do que se passa no âmbito dos projetos financiados pelo PRR, procuraremos dar primazia a Microcredenciais que envolvam as empresas, organizações da sociedade civil e outras instituições nacionais e internacionais numa lógica de cocriação e sustentabilidade financeira. Este esforço permitirá a existência de ofertas mais flexíveis e dirigidas às necessidades de formação dos estudantes.

No âmbito da flexibilização curricular, procurarei reforçar a dimensão de internacionalização, lançando os alicerces para uma oferta mais competitiva que permita o crescimento sustentado das mobilidades *incoming* e possibilite aos nossos estudantes uma experiência hoje muito valorizada. Avançarei com um projeto piloto em que, no âmbito dos cursos de 2º e 3º ciclo, até 10 unidades curriculares opcionais

(ou não) sejam oferecidas em língua inglesa, com a efetiva colaboração de docentes de outras instituições europeias. Tenho como objetivo, após avaliação do projeto piloto, promover, até ao fim do mandato, o alargamento a UC de Licenciatura contribuindo para um aumento da mobilidade de docentes e estudantes.

Como forma de sensibilizar a população estudantil para os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), procurarei integrar, como opção em toda a oferta formativa de 1.º e 2.º ciclos, uma unidade curricular de introdução aos ODS. Esta UC permitirá o desenvolvimento de competências nesta área, num esforço coletivo para formar pessoas com maior responsabilidade ambiental e maior interesse no crescimento sustentável nos planos pessoal e profissional. Esta oferta, que funcionará como Microcredencial, estará também disponível gratuitamente para todos os colaboradores da Universidade e terá como objetivo final o desenvolvimento de um projeto mapeado dos ODS com futuro impacto na instituição.

Por fim, lançarei um novo projeto de mapeamento e armazenamento de todas as competências adquiridas pelos estudantes ao longo do seu percurso na UAb, o MyCV\_UAb, onde os estudantes terão acesso às: i) competências adquiridas (específicas do curso, digitais e transversais); ii) às competências adicionais que precisam de adquirir para cada profissão; iii) aos cursos e Microcredenciais que a UAb oferece e que podem responder a diferentes necessidades de formação. O MyCV\_UAb será exportável para o Europass, para o LinkedIn e para outros tipos de portefólios digitais.

## CRIAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A UAb encontra-se num processo acelerado de transição digital determinado quer pela sua natureza de Universidade de Ensino a Distância totalmente digital, comprometida com a oferta de cursos com certificação de formação 5G, quer pela necessidade decorrente do impacto da COVID19 nos diversos procedimentos da instituição, quer pela perspetiva estratégica adotada no primeiro mandato de envolvimento na Aliança de Universidades OpenEU, na qual a UAb lidera o *workpackage* da transição digital. Para o próximo mandato, procuraremos promover a consolidação do esforço de criação e transformação digital assente no reforço nesta área em termos de recursos humanos e na criação de espaços de inovação e transferência de conhecimento enquadrados no Centro de Inovação e Excelência no Ensino a Distância e em sinergias com o LEaD e com os restantes centros, polos e núcleos de investigação da UAb.

Nesse sentido, o Centro de Inovação e Excelência no Ensino a Distância funcionará como um *HUB* de inovação e transformação digital no qual investigadores, docentes,

estudantes, profissionais do setor e empresas possam trabalhar em conjunto no desenvolvimento de novos conceitos digitais, na criação e no apoio a *start-ups* e em ações de empreendedorismo digital. Este espaço de *coworking*, no qual a Universidade se compromete a acolher *start-ups* e empresas privadas de foro tecnológico na área do EaD e da formação, permitirá criar sinergias com o setor privado e ser motor de crescimento de novos negócios e conceitos na área do digital.

O Centro de Inovação e Excelência no Ensino a Distância servirá também, em articulação com o LEaD, como um braço da Universidade para a consultoria e formação na área do EaD, quer na promoção de competências digitais quer no apoio à transformação digital de outras instituições nacionais e internacionais.

O Centro de Inovação e Excelência no Ensino a Distância será, também, ser um espaço de acolhimento de investigadores estrangeiros, por exemplo provenientes do consórcio OpenEU, onde possam desenvolver a sua investigação e atividades de transferência de conhecimento.

A garantia de uma gestão eficiente da informação e do fluxo de dados entre sistemas de informação é uma exigência imprescindível ao bom funcionamento das organizações, não só para agilizar a sua capacidade de resposta perante novos desafios e contextos, como também para flexibilizar a adequação de procedimentos e de regras de negócio, em conformidade com os padrões e níveis de segurança exigidos.

Neste âmbito, para suporte tecnológico à integração dos sistemas da Universidade, e no âmbito da transformação digital, foi desenvolvida ao longo dos últimos anos uma *Framework* de Integração dos Sistemas de Informação (FISI). Esta *framework* pretende agregar todos os sistemas de informação da Universidade, assegurando de forma ágil e controlada a troca de dados entre os vários sistemas e plataformas. Assim, consegue-se garantir o fluxo automático de dados entre sistemas minimizando os problemas de atualidade e de integridade da informação. Este passo iniciado no último mandato será consolidado com mais informação, em particular sobre a investigação e sobre as atividades de extensão académica.

No próximo mandato, comprometo-me a desenvolver uma nova plataforma de registo de atividade docente que permita integrar os dados do serviço docente, sincronizar a informação de investigação e das orientações e incorporar, de forma mais sistematizada, todas as atividades dos docentes ao longo do ano. Esta nova solução permitirá aos professores atualizar a sua atividade docente e poder exportar para outros sistemas como o ORCID ou o Ciência Vitae.

No próximo mandato, avançaremos, também, com a disponibilização de novos *dashboards* que permitirão acompanhar, em tempo real, as diversas atividades de missão da Universidade e aceder a indicadores de gestão nas diferentes áreas.

Lançaremos uma plataforma de promoção do sucesso académico para cada UC e curso, que permita aos docentes e serviços identificarem, de forma mais informada, os estudantes em risco de abandono e, conseqüentemente, desenvolverem estratégias que permitam reter os estudantes na Universidade.

Por fim, e no sentido de valorizar as atividades de extensão realizadas pela Universidade ao abrigo de protocolos de colaboração e das atividades dos Centros Locais de Aprendizagem, lançaremos o portal da Colaboração e das Atividades de Extensão (COLAE), que permitirá arquivar todas as atividades e protocolos e monitorizar o seu impacto individual. O COLAE será não só uma ferramenta de apoio à gestão como estará disponível a todos os públicos da Universidade, numa perspetiva de valorização das atividades de extensão e do alcance do impacto da Universidade na transferência de conhecimento.

## VALORIZAR

A universidade é o lugar por excelência do diálogo entre pessoas com formações científicas, perspectivas filosóficas e percursos de vida diferentes. É preciso valorizar a diferença porque ela é condição para o surgimento de boas ideias de desenvolvimento institucional e social.

Defendo a ideia de uma universidade valorizadora das pessoas que nela trabalham, investigam e estudam, e uma governação e gestão de e para as pessoas, baseada na proximidade, por forma a que todos se sintam em casa e livres para pensar, propor e agir de forma audaz e competente.

Pretendo que, em conjunto, sejamos capazes de desenvolver uma cultura de valorização do trabalho de todos e de cada um em prol do bem comum e que esta possa ser uma aprendizagem coletiva.

O reforço da imagem e o aumento do investimento na marca UAb, através de uma estratégia de marketing que destaque a qualidade do projeto e aumente a notoriedade da instituição e o que ela oferece aos atuais e a novos públicos, é fundamental para que a UAb continue a evoluir e consolide a sua posição no cenário educacional, mantendo um compromisso firme com a excelência académica e a acessibilidade ao conhecimento.

## A INSTITUIÇÃO UNIVERSIDADE ABERTA

O sentido de pertença à casa comum é necessário para as pessoas prosseguirem as suas carreiras de forma empenhada e feliz, cientes de que o todo beneficia de uma colaboração ativa e honesta entre todas as partes. É necessário desenvolver projetos científicos, pedagógicos e de transferência do conhecimento de elevado valor acrescentado que congreguem diferentes unidades orgânicas, pessoas e instituições. Isto significa compreender e valorizar as capacidades e boas intenções do outro, que já conhecemos ou não, considerando-o como um fator de crescimento pessoal e institucional.

Da proximidade entre pessoas e do reconhecimento do trabalho de cada um florescerá o sentido de pertença, o orgulho por fazer parte de uma universidade inovadora e com um papel único na sociedade e no mundo. Neste contexto, há que valorizar a colaboração inovadora de natureza multidisciplinar, interdisciplinar e transdisciplinar, voltada para a solução de problemas. A integração de estudantes nos projetos de investigação, assim como nas atividades letivas, é essencial, por forma a capacitá-los,

por exemplo, para criar redes colaborativas e recursos globais de acordo com um ideal humanista.

A UAb é uma universidade global e ao mesmo tempo ligada ao território, devendo assumir relações que sejam mutuamente vantajosas para si e para os seus parceiros. Tanto os órgãos decisores como os membros da Comunidade Académica devem estar atentos à dinâmica institucional para perceber o que se pode oferecer para receber em troca. Por exemplo, na relação privilegiada com as autarquias locais devemos procurar perceber em permanência o que podemos fazer pelos territórios, de modo a que os autarcas e as populações percebam os benefícios decorrentes da colaboração e se tornem defensores do projeto UAb.

Se o conhecimento permite compreender as leis gerais da natureza e é essencial ao desenvolvimento humano e à sustentabilidade do planeta, o acesso ao conhecimento pelos cidadãos é uma via para a sua emancipação intelectual, envolvimento cívico e desenvolvimento profissional, aproveitando o potencial imenso do paradigma educativo da nossa universidade. As universidades são instituições capazes de promover a melhoria da vida das pessoas, de contribuir para o desenvolvimento das sociedades e das economias e ajudar a assegurar um mundo melhor para as futuras gerações.

Na UAb procuramos harmonizar a inovação digital com diferentes aspetos da sociedade, nomeadamente no ensino e na educação, onde as ferramentas e as plataformas digitais são o meio que contribui para melhorar as competências e a qualidade de vida das pessoas, características que fazem da UAb uma instituição de inovação social.

Para o próximo mandato e prosseguindo a sua contribuição para uma sociedade melhor, entendo que a UAb deve estabelecer parcerias com impacto na criação de projetos inovadores e de transformação económica, social e ecológica, e definir políticas orientadas para a obtenção de resultados e ganhos de eficiência diferenciadores no setor da educação superior.

A valorização da instituição UAb passa necessariamente pela produção e disseminação de conhecimento científico. A atividade de investigação visa o avanço dos conhecimentos e a resolução dos problemas da sociedade, para além de constituir o suporte básico da oferta formativa ao nível do ensino superior universitário. Neste contexto, as atividades devem desenvolver-se num quadro de forte internacionalização, seja através da mobilidade dos investigadores, pela natureza dos seus projetos, ou ainda por formas de publicação de excelência e pela divulgação dos resultados da investigação. A Ciência Aberta, nas suas diferentes dimensões, representa hoje um novo

paradigma de concepção e desenvolvimento da atividade científica, nos seus objetivos e modos de produção, disseminação e aplicação.

Deste modo pretendo:

- fomentar uma cultura de investigação aberta, envolvendo a sociedade e as empresas em processos de cocriação e valorização do impacto da investigação na sociedade;
- desenvolver um programa de divulgação científica, em diversos formatos e meios que permita a todos os investigadores da UAb a exposição sucinta dos seus trabalhos de investigação e dos seus estudantes;
- criar incentivos à publicação científica de qualidade, de acordo com os padrões internacionais, nas suas diferentes configurações, assim como a candidaturas a projetos de investigação e desenvolvimento com ênfase na ligação com a oferta pedagógica.

## AS PESSOAS

As pessoas são, sem dúvida, o elemento mais importante de uma estratégia de desenvolvimento e todas são fundamentais para o sucesso de uma organização. E é por isso que as pessoas devem ser ouvidas, valorizadas e informadas para que, desta forma, se sintam parte da estratégia e contribuam para o reforço do coletivo.

Conto com todos, cujo trabalho pretendo valorizar.

## Colaboradores não docentes

Temos vindo a reforçar os serviços (projetos, compras, financeira, recursos humanos, etc.), mas são muitos os desafios na retenção dos nossos melhores quadros. Temos, em alguns casos, conseguido rejuvenescer as chefias intermédias com profissionais de muita qualidade, empenhados e com sentido de pertença, mas não é suficiente. É importante cada um fazer bem aquilo que tem de fazer e orgulhar-se de estar dessa forma a contribuir para o objetivo comum: uma UAb mais forte. Um dos meus objetivos é manter a aposta no rejuvenescimento, proceder à contratação seletiva de novos elementos para atividades críticas, melhorar as condições de trabalho e promover um ambiente de trabalho onde o “nós” se sobreponha ao “eu”. Um dos meus objetivos é promover, imediatamente após a revisão estatutária, a reorganização orgânica, definindo uma estrutura base, alinhada com os objetivos estratégicos da Universidade,

assim como estruturas mais flexíveis capazes de se adaptarem a novas realidades e necessidades.

### Colaboradores Docentes

O trabalho dos colaboradores docentes tem de ser reconhecido e justamente valorizado. Para além da componente científica, a inovação pedagógica e as boas práticas devem ser devidamente reconhecidas e recompensadas. O rejuvenescimento do corpo docente deve ser uma preocupação constante, sem deixar de se valorizar os que já cá estão.

No últimos quadriénio, em particular nos dois anos finais, trabalhei nesse sentido, o que se traduziu na abertura de um número significativo de concursos, resultando na incorporação de novos docentes, bem como na promoção do atual pessoal docente, e aumentando a percentagem do corpo docente nas categorias de professor associado e catedrático. Num futuro próximo, é previsível a abertura de novos concursos, permitindo a promoção de mais elementos do corpo docente a posições superiores.

Devemos, no entanto, não esquecer que a contratação de docentes é um procedimento crítico que implica análise e reflexão sobre o que queremos que seja a UAb muito depois da nossa saída. Desta forma, só podemos promover o rejuvenescimento do corpo docente dando a atenção adequada à qualidade das atividades de ensino e investigação, ou seja, no contexto e pressuposto do reforço da instituição.

Ainda no contexto da atividade académica e perante a singularidade do modelo de ensino da UAb, cujo sucesso depende, em grande parte, da qualidade do corpo docente que consegue atrair e manter, é crucial estabelecer uma política de contratação docente coerente e estrategicamente alinhada com as necessidades pedagógicas da Universidade. No âmbito da futura negociação do Contrato de Desenvolvimento Institucional, mecanismo fundamental para o desenvolvimento da UAb, comprometo-me a apresentar novos cenários de contratação pública para a UAb, diferenciando contratos com base nas necessidades de ensino e criando a figura do tutor.

### Estudantes

Hoje, como há 35 anos, os estudantes da UAb têm um perfil específico e único no seio da Academia portuguesa: pessoas maiores de 21 anos, inseridas maioritariamente no mercado de trabalho, que, por variadas razões, voltam à universidade ou iniciam os

seus percursos académicos por motivos profissionais ou outras razões que só elas conhecem.

Em qualquer das situações, os estudantes esperam que a sua universidade seja um espaço de liberdade propício à aquisição de conhecimentos científicos e técnicos e de competências que os capacitem como cidadãos e profissionais ativos e responsáveis. Esperam que a UAb seja uma universidade útil e alinhada com o desenvolvimento pessoal e societário, e fator de agregação dos próprios estudantes. Enquanto ecossistema catalisador das múltiplas questões que preocupam a Humanidade, designadamente as de natureza global e emergente como a transformação digital, as alterações climáticas ou as condições de trabalho, as universidades em geral, e a UAb em particular, têm um papel crucial a desempenhar na vida de todos os que as procuram.

Os problemas de índole financeira reportados por muitos dos nossos estudantes são uma situação que muito me preocupa, devido às consequências que têm no desempenho académico e, em muitos casos, por serem responsáveis pelo abandono escolar.

Apesar dos muitos esforços que desenvolvemos junto da tutela nos últimos anos, os estudantes da UAb continuam a não estar abrangidos pela fórmula de financiamento geral das IES nem pelo diploma que estabelece as bases da ação social. Em relação a esta última matéria, faz-se, pura e simplesmente, letra morta do disposto no DL nº 129/93, de 22 de abril, que regula os apoios de ação social do Estado aos estudantes do Ensino Superior, assim como do estabelecido no artigo 20.º do RJIES. Face a esta discriminação por parte da tutela, a UAb tem, desde há vários anos, uma política de atribuição de subsídios, isenção ou redução do pagamento das propinas e, em conjunto com outras entidades, tem vindo a desenvolver mecanismos conjunturais de apoio aos estudantes de forma a prevenir o abandono.

Numa altura em que a eficaz integração profissional da população portuguesa, e em particular dos diplomados, enfrenta significativos desafios, temos de ser capazes de fornecer aos nossos estudantes e diplomados ferramentas que propiciem a sua entrada e ou progressão no mercado de trabalho, nomeadamente através da aquisição de competências transversais, fator primordial para o sucesso na procura de emprego. É fundamental que a UAb se afirme claramente nesta área, através da promoção de iniciativas específicas e da oferta de cursos de curta duração que facilitem e promovam a procura ativa de emprego.

Importa que a UAb aposte no desenvolvimento de formações mais flexíveis, que incluam conteúdos atuais e práticas pedagógicas dinâmicas e inovadoras ancoradas em

ambientes colaborativos e criativos capazes de promover o desenvolvimento de competências essenciais às diversas realidades laborais de sociedades cada vez mais globais. Importa sermos criativos e dinâmicos na procura de oportunidades para os nossos estudantes, através do estreitamento da ligação aos parceiros regionais, na promoção da criação de emprego próprio e na inserção plena da vida em sociedade.

Promover uma Universidade aberta a todos, através da implementação de estratégias e práticas orientadas para a inclusão e o combate ao insucesso e ao abandono escolares é um compromisso para o próximo mandato.

Em plena era de transição digital, a UAb já disponibiliza aos estudantes infraestruturas, serviços e ferramentas que visam apoiar cenários de trabalho académico autónomo, favorecendo a sua participação em atividades de natureza diversa e proporcionando um ensino adaptado às exigências de comunicação da sociedade digital e do mercado de trabalho. Fazemo-lo de acordo com o conceito estabelecido para a Sociedade 5.0, que coloca a atenção nas Pessoas e na criação de soluções destinadas a potenciar as relações sociais com aumento da qualidade de vida.

Neste âmbito, serão concretizadas ações destinadas a harmonizar a inovação tecnológica/digital com o modo de vida em sociedade, onde ferramentas e plataformas digitais são meios especialmente adequados à aquisição de competências potenciadoras de sua qualidade de vida e bem-estar.

## CONSOLIDAR

É para mim claro, e julgo que para qualquer observador atento, que a UAb está hoje melhor preparada para uma década que se afigura desafiante e que nos irá obrigar a assumir mudanças disruptivas e estruturais. Consequentemente dou particular importância à necessidade de aproveitar o que de positivo foi feito no mandato que agora termina, corrigir o que correu menos bem e lançar novas ideias e projetar caminhos que o tempo e as pessoas ajudem a concretizar.

Nos últimos quatro anos, a UAb:

- cresceu em número de estudantes em cursos formais e não formais;
- registou uma aprovação sistemática dos cursos submetidos a acreditação junto da A3ES;
- empreendeu cursos em associação, tanto no plano da formação formal como da formação pós-graduada, integrada em redes interinstitucionais, nacionais e internacionais;
- valorizou a formação pedagógica dos docentes promovendo um conjunto de iniciativas na área da inovação e desenvolvimento do ensino e da aprendizagem;
- aumentou a captação de projetos europeus e internacionais, tanto em número como em volume de financiamento;
- aumentou a sua produção científica indexada, designadamente na base de dados SCOPUS, e, de forma significativa no quadro da colaboração com investigadores estrangeiros;
- interveio em inúmeros programas e iniciativas da UE em parceria com instituições estrangeiras, designadamente no quadro do Programa Erasmus;
- fortaleceu a sua participação ativa em associações europeias e internacionais, nomeadamente de ensino a distância, como, por exemplo, a EADTU, EDEN, EUA, AEADPLP, possibilitando colaborações significativas em diversos domínios e participação em agendas de ação comuns;
- melhorou o quadro regulatório interno aprovando instrumentos estruturantes para o funcionamento da instituição, designadamente, o Código de Boa Conduta para a Prevenção e Combate ao Assédio na Universidade Aberta, o Plano para a Igualdade e a Diversidade da Universidade Aberta, o Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas, o Código Ético, o Regulamento da Comissão de Ética, o Regulamento de Proteção de Dados

Pessoais, ou ainda a revisão do Regulamento da Avaliação de Desempenho dos Docentes da Universidade Aberta ou o Regulamento Geral da Oferta Educativa.

Nestes últimos quatro anos, as alterações de contexto e as exigências que se nos colocaram foram inúmeras e só foi possível responder aos desafios, de forma atempada e com qualidade, porque a UAb dispõe de um corpo de colaboradores empenhados, responsáveis e motivados, a quem agradeço e que urge acompanhar no desenvolvimento das suas carreiras.

De qualquer modo, a UAb vem conhecendo novas exigências em matéria de procedimentos administrativos, decorrentes da complexificação e diversificação da legislação aplicável a assuntos académicos, financeiros, de contratação pública, da qualidade, etc., assim como dos requisitos administrativos e técnicos relativos a procedimentos com entidades que reguladoras da sua atividade, como a A3ES, a FCT e organismos internacionais, para as quais necessita de preparação a vários níveis, seja contratando mais pessoas ou alterando as suas regras de organização e funcionamento.

É certo que no plano organizacional a UAb não encontrou ainda as melhores respostas a esta profunda e acelerada transformação, cenário que não só pode afetar a sua competitividade como se traduz num défice de comunicação entre os serviços e as unidades orgânicas, implicando uma diminuição da eficiência e desmobilização das pessoas, que urge evitar.

A complexidade dos procedimentos administrativos, por um lado, e as exigências dos processos pedagógicos e científicos, por outro lado, vieram colocar uma pressão acrescida sobre a infraestrutura tecnológica, requerendo novas ferramentas mais potentes e eficazes.

Durante o último quadriénio não foi possível concretizar a revisão dos estatutos, conforme previsto no Plano Estratégico. Assumo o compromisso de, num prazo tão curto quanto possível, proceder a uma revisão estatutária que conduza à adoção de novas formas de organização e funcionamento implicando, nomeadamente, a revisão dos níveis de autonomia das unidades orgânicas e dos serviços, reconhecendo a crescente complexidade e diversidade da Instituição.

## SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DE QUALIDADE

A promoção de uma cultura de qualidade exige o fomento de uma participação ativa das partes interessadas relevantes para o funcionamento da instituição, auscultando as suas necessidades e expectativas e procurando aumentar a sua satisfação. A existência

de um SIGQ\_UAb permite assegurar a identificação de constrangimentos e oportunidades, considerá-las e controlá-las, aumentando a eficácia das várias áreas de atuação da Universidade e a obtenção de melhores resultados. No mandato anterior procurámos tornar o SIGQ\_UAb mais digital e eficiente. Disponibilizámos uma Aplicação Integrada de Dados Académicos que permitiu a todos os docentes o acesso a informação de contexto sobre as Unidades Curriculares e os Cursos. Desenvolvemos uma Plataforma de Avaliação dos Ciclos de Estudo (PLACE) que permite integrar todo o processo de avaliação da oferta formativa conferente de grau.

No próximo mandato gostaria de implementar um novo sistema de avaliação dos cursos não conferentes de grau, integrado e consistente com o que já existe para a aprendizagem formal. Este é um imperativo de uma Universidade que valoriza a oferta não formal ao mesmo nível da oferta formal.

Comprometo-me, também, a consolidar o processo de implementação do SIGQ\_UAb nas restantes dimensões de atuação da Universidade, concretamente nas atividades de investigação e desenvolvimento e de extensão e colaboração. Tenho como objetivo reforçar a valorização dos colaboradores da Universidade nas suas atividades de ensino, investigação e de extensão como aliás foi iniciado no final do atual mandato.

Por fim, implementarei o SIGQ\_UAb ao nível da decisão estratégica disponibilizando mecanismos de monitorização e indicadores aos órgãos de governo e de consulta da UAb, priorizando a análise de dados cujo resultado para além de informativo impulse ações de mudança e de tomada de decisão.

O último quadriénio regista um forte investimento na melhoria dos sistemas de informação, no tratamento e divulgação de dados relativos às áreas de missão, nomeadamente informação relativa ao ensino. Continuaremos a investir nesta matéria, fortalecendo os sistemas de informação, consolidando a informação neles contida, tornando as decisões mais robustas e eficazes.

#### ABERTURA AOS MESMOS E A NOVOS PÚBLICOS (INCLUSÃO/EQUIDADE)

A UAb também desenvolveu um conjunto de parcerias e colaborações com universidades, nacionais e estrangeiras e com entidades diversas, que resultaram em novas ofertas educativas, formais e não formais. Esta é uma área que considero particularmente importante e que me comprometo não só consolidar como desenvolver. Será objeto de uma cuidadosa revisão e atualização de programas e planos de estudo dos cursos conferentes de grau atualmente em oferta, adequando-os à procura e às necessidades formativas exigidas pela sociedade contemporânea,

complexa e em constante mudança. É fundamental apostar claramente na inovação, introduzindo maior interdisciplinaridade e flexibilidade e reforçar a participação conjunta das unidades orgânicas na oferta de novos cursos. Esta atualização do catálogo de cursos formais e não formais deve obedecer a alguns princípios e fundamentos essenciais, nomeadamente i) sustentabilidade e adaptação dos itinerários formativos às necessidades formativas exigidas pelos grupos de destinatários identificados, com uma coerente e articulada matriz de aquisição de conteúdos e competências; ii) cooperação em rede ou aliança com outras instituições de ensino superior, nacionais e internacionais, como as universidades do espaço da CPLP, aproveitando sinergias e convergências com a Associação de Educação a Distância dos Países de Língua Portuguesa (*EADPLP*).

Simultaneamente comprometo-me a estimular os esforços de desenvolvimento e de consolidação de propostas e projetos formativos que envolvem empresas e instituições em todo o território nacional, para quem a formação e a educação de qualidade concorram para o reforço das qualificações e competências dos seus profissionais ou de outros, com reflexo e articulação com novas formas de monitorização do processo de ensino-aprendizagem e de avaliação.

É também importante consolidar estratégias de recrutamento de novos públicos, destinadas a grupos, subgrupos ou camadas sociais sub-representados ou com necessidades educativas especiais, populações privadas de liberdade, imigrantes, luso-descendentes, profissionais já graduados, ou outros, através de formações (formais ou não formais) verdadeiramente inclusivas, acessíveis e instrumentais. A nossa oferta educativa para esses novos públicos deve envolver não só o desenvolvimento de competências em áreas que contribuam para facilitar a sua reintegração/ integração na comunidade, mas, também, procurar uma formação integral, humanista e inclusiva, que contribua para a promoção de diferentes oportunidades de aprendizagem, baseadas em experiências significativas.

É fundamental identificar e compreender as necessidades específicas de cada grupo ou subgrupo. Por exemplo, para oferecer propostas de valor aos imigrantes, é necessário conhecer as barreiras linguísticas, culturais e administrativas que enfrentam quotidianamente. Para atender a populações privadas de liberdade, é importante considerar as limitações de acesso à tecnologia e a necessidade de adaptar os materiais educacionais. Com base nestes pressupostos queremos continuar a desenvolver o programa de formação ajustado às reais necessidades da população reclusa: uma formação direcionada para o desenvolvimento de competências e, sobretudo, útil para a sua reinserção na sociedade, após cumprida a pena.

## CONSOLIDAR O ESPAÇO DA INVESTIGAÇÃO NA UAB

Nos últimos anos verificou-se um aumento na investigação produzida e desenvolvida na UAb, em quantidade e em qualidade, de acordo com os diversos indicadores disponíveis. Esta é uma tendência que importa aumentar e continuar a incentivar. Pretende-se prosseguir a implementação da atual política de investigação, em articulação com todas as partes interessadas, efetuando novas propostas, parcerias e outros projetos em curso. O conhecimento e a articulação com as novas políticas e iniciativas nacionais e europeias são fundamentais, devendo ser reforçadas e capacitadas as estruturas de apoio á investigação.

Paralelamente, importa aumentar a visibilidade do trabalho desenvolvido na UAb, nomeadamente a investigação em rede, privilegiando abordagens multi, inter e transdisciplinares, promover a realização de eventos científicos, envolvendo estudantes de 2º e 3º ciclos, em formatos variados e conducentes a diferentes *outputs*.

## CONSOLIDAR A IMAGEM DA UAB NO ESPAÇO DA APRENDIZAGEM NÃO FORMAL

Desde 2021, o impulso dos programas financiados pelo PRR permitiu lançar novas ofertas formativas de Microcredenciais e de Pós-graduação. A UAb lidera o programa Impulso 2025 (Impulso Adultos UAb) e está envolvida em outros dois projetos que pretendem reforçar as parcerias com instituições e associações da sociedade civil no desenvolvimento de novas ofertas que permitam fazer *upskill* e o *reskill* da população adulta. Esta aposta da UAb trará um crescimento de mais de 5 000 novos estudantes em formação ao longo da vida até 2025, permitindo alcançar novos públicos e reforçar o portefólio de cursos não conferentes de grau.

Os programas financiados funcionam como alavanca fortalecedora desta área da Universidade e para o próximo mandato comprometo-me em manter esta aposta, através: i) do reforço das competências da UALV, tornando-a uma estrutura mais sustentável e capacitada; ii) do desenvolvimento de um novo sistema de apoio às candidaturas dos estudantes e do MyCV\_UAb, que permitirá aos estudantes seguirem as competências que vão adquirindo na Universidade; ii) da valorização do trabalho dos docentes na criação de novas ofertas e pelo estreitar das relações com instituições da sociedade civil criando espaços de colaboração conjunta com o objetivo de desenvolver novas ofertas inovadoras, adequadas às necessidades de formação do público e geradoras de receitas. Assumo o compromisso de consolidar esta área que considero de importância estratégica numa perspetiva de abrir a porta da Universidade a novos públicos e de gerar novas relações com a sociedade civil e com as empresas.

## 5. EIXOS TRANSVERSAIS

### QUALIDADE

Os níveis de excelência que a UAb se propõe atingir, implicam a garantia da qualidade das diferentes áreas de atuação - Ensino, Investigação, Transferência do conhecimento e Cooperação/Ligação à sociedade, do modelo de *governance* e de um conjunto de atividades transversais. Com vista à obtenção desse objetivo, é imperativo continuar a investir nesta área, através do desenvolvimento do seu Sistema Interno de Garantia da Qualidade e dos subsistemas que o constituem (ISO/IEC 27001; ISO 9001).

É igualmente importante e urgente proceder à modernização administrativa da UAb, simplificando os procedimentos e implementando soluções informáticas capazes de garantir a qualidade e, simultaneamente, funcionar como suporte de base à análise de decisão. Este é um investimento que urge fazer, para aumentar os nossos níveis de eficiência e, conseqüentemente, melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Contudo, garantir a Qualidade não se esgota em aspetos procedimentais. É preciso olhar para as diversas dimensões da qualidade dando também especial atenção às que têm impacto direto e indireto na forma como desempenhamos as nossas funções e vivemos o quotidiano laboral. Falo, naturalmente, da qualidade dos espaços onde a nossa atividade é desenvolvida e que deverão ser reequacionados e adaptados às necessidades de todos os que os frequentam.

### INFRAESTRUTURAS FÍSICAS E TECNOLÓGICAS

No mandato que agora encerro, trabalhámos muito em prol da gestão centralizada da informação, através do desenvolvimento e integração de sistemas informáticos robustos capazes de assegurar e garantir maior eficiência e fiabilidade da informação. Houve um investimento considerável ao nível da engenharia de sistemas, da melhoria das infraestruturas e da respetiva integração aplicacional. Do ponto de vista da segurança da informação e dos sistemas, foram desenvolvidas ferramentas e feitas melhorias visando a concretização prática do Regulamento Geral de Proteção de Dados, assim como implementados vários instrumentos digitais de gestão que estão a ser integrados em projetos em desenvolvimento, nomeadamente os sistemas de gestão de eventos, de pagamentos online ou de creditação de competências, entre outros.

Igualmente importante tem sido a aposta no apoio e na formação dos utilizadores das soluções tecnológicas disponibilizadas à comunidade, por forma a que estes sistemas

se tornem cada vez mais simples e amigáveis para todos. Neste contexto, foram promovidas ações e sinergias entre as diferentes unidades orgânicas e serviços da Universidade, com o objetivo de melhorar, a qualidade do trabalho e a satisfação dos utilizadores, numa lógica de afirmação da universidade enquanto Instituição pioneira e de referência no ensino online. É minha intenção continuar atenta a esta questão, sempre sensível para a Universidade Aberta, das infraestruturas físicas necessárias para garantir os melhores espaços possível para todos os nossos colaboradores. Pretende-se continuar a investir na renovação, modernização e reforço das infraestruturas tecnológicas, com o objetivo de melhorar a interoperabilidade dos seus sistemas de informação, essencial para a sincronização eficiente de dados, a integridade e a disponibilidade da informação. O investimento no património edificado permitirá, ainda, melhorar as condições de trabalho dos colaboradores e reforçar a eficiência energética dos equipamentos informáticos, fator essencial para elevar os níveis de sustentabilidade ambiental.

## FINANCIAMENTO

Do ponto de vista financeiro, nos últimos anos, foi feito um esforço para colocar a UAb numa posição relativamente confortável. Este trabalho deve ser continuado quer na vertente de manter as contas sob controlo apertado, quer na procura de receitas próprias, de forma a não ameaçar a sustentabilidade financeira.

É conhecido o subfinanciamento crónico do Ensino Superior Português. Esta situação é, no caso da UAb, agravada pelo facto de ter uma dotação do orçamento de Estado que se traduz num subsídio baseado num histórico, colocando-a numa posição desfavorável em relação às outras universidades públicas. Em 2019, na sequência da publicação do DL n.º 133, estava prevista a celebração de um Contrato de Desenvolvimento Institucional que nunca aconteceu.

No último ano, e na sequência das diligências efetuadas pela Reitoria, foi possível obter, da parte da tutela, o compromisso de, para o próximo quadriénio, estabelecer um contrato-programa de desenvolvimento, dando assim cumprimento às obrigações legais já estabelecidas pelo artigo 17.º do referido DL n.º 133/2019, de 3 de setembro, e respondendo positivamente à especificidade do regime de ensino a distância, marca identitária da UAb.

Comprometo-me a, no próximo mandato, continuar a promover as diligências necessárias para o estabelecimento de um Contrato-Programa com a Tutela (MCTES) com o objetivo de consolidar uma nova estrutura de financiamento público que incluía

financiamento operacional básico, financiamento adicional condicionado ao cumprimento de objetivos e financiamento do plano de investimentos, garantindo, assim, a sustentabilidade financeira da UAb.

Serão ainda desenvolvidas iniciativas para promover o aumento de receitas próprias, nomeadamente através de incentivos ao aumento da qualidade de produção científica, como formar de atrair mais e melhores projetos, mais financiamento e mais parcerias. Simultaneamente proceder-se-á à redução de gastos gerais de funcionamento, essencialmente através de uma planificação rigorosa centrada na eliminação de redundâncias e na diminuição da burocracia. A modernização administrativa e a monitorização contínua da execução orçamental irão permitir efetuar correções em tempo útil. Importa ainda mencionar que a real desmaterialização de todos os processos passíveis de ser executados digitalmente representará também um enorme contributo no combate ao desperdício.

## COMUNICAÇÃO

A comunicação é fundamental no cumprimento dos objetivos da UAb e para dar visibilidade institucional ao que se faz nos campos pedagógico, científico e de interação com a sociedade.

Considero que se trata de uma área de intervenção que necessita de reformulação, nomeadamente a nível da qualidade da informação prestada e dos canais utilizados. Interna e externamente, a informação produzida na UAb deve ser oportuna, clara, inspiradora, objetiva e comprometida com a sua missão e valores.

Sendo o ensino superior um ecossistema competitivo e em mutação permanente, torna-se imperativo que a UAb adote uma estratégia de comunicação e marketing mais proativa e ajustada à sua área de ação e intervenção, reforçando sua imagem e aumentando o investimento na marca, como meio de afirmação da sua posição na sociedade e de atração de novos estudantes e de colaboradores motivados. Neste contexto, é crucial destacar os nossos pontos fortes: a qualidade dos nossos programas académicos; a flexibilidade do ensino a distância; a diversidade e experiência do corpo docente - missão de democratização do acesso ao conhecimento.

Estou convicta de que a promoção e a projeção da marca UAb têm de ser trabalhadas por profissionais da área da comunicação, dada necessidade absoluta de desenvolver estratégias bem definidas e eficazes consubstanciadas em planos de comunicação e marketing que concentrem os seus esforços na comunicação interna e externa.

A globalização da UAb tem de obedecer a um plano estratégico autónomo e periodicamente monitorizado, tirando partido dos diferentes canais de comunicação, nomeadamente as redes sociais. O portal institucional tem de ser atrativo, de fácil utilização, transmitir modernidade e conter informação correta, relevante e atualizada.

No que se refere à comunicação interna, importa promover maior diálogo entre os colaboradores de forma a potenciar a motivação e o sentimento de pertença, ou seja, melhorar a comunicação entre os serviços e as unidades orgânicas, com mais proximidade e potenciando ações conjuntas com elevado impacto, para evitar a dispersão de recursos humanos e materiais e esforços em ações isoladas.

## 6. OPERACIONALIZAÇÃO

Uma vez apresentada a minha visão para os elementos fundamentais de Orientação Estratégica importa olhar para os Objetivos Programáticos que sustentam o que se pretende alcançar.

Os objetivos programáticos resultarão em ações específicas, com metas definidas e indicadores que permitem monitorizar a sua execução.

As tabelas seguintes apresentam os OP relativos a cada uma das orientações estratégicas e dos eixos transversais

INNOVATE	<p>Através da promoção de investigação consolidada e alicerçada nos centros de investigação da UAb e na capacidade de docentes e investigadores de promoverem ideias mobilizadoras e participarem em projetos inovadores, diferenciadores e competitivos, assim como de promover um ensino de excelência centrado no estudante, com a introdução de pedagogias ainda mais digitais e conducente a uma aprendizagem mais significativa</p>
	<p><b>OP1.</b> Revisitar o Modelo Pedagógico Virtual, aprofundando os seus princípios orientadores e integrando as inovações pedagógicas e tecnológicas.</p> <p><b>OP2.</b> Proporcionar oportunidades de formação transversais que respondam às necessidades e expectativas pessoais e profissionais dos estudantes.</p> <p><b>OP3.</b> Desenvolver projetos inovadores baseados em novas metodologias e em tecnologias digitais suportados em espaços colaborativos que envolvam investigadores, docentes, estudantes e empresas.</p> <p><b>OP4.</b> Disponibilizar aos estudantes estruturas, serviços e iniciativas que apoiem o trabalho académico autónomo e que favoreçam a sua participação.</p>

---



---

## VALORIZAR

A singularidade da UAb e o seu impacto positivo na comunidade (local, nacional e internacional), demonstrando a excelência da investigação produzida e do trabalho colaborativo desenvolvido.

O trabalho de todos e de cada um em prol do bem comum.

---

### OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS

- OP1. Reforçar o posicionamento global da UAb, nos diferentes eixos de missão, no âmbito das redes e parcerias estabelecidas, tanto nacionais como internacionais.
  - OP2. Fortalecer as políticas e práticas institucionais nos vários domínios, de valorização do conhecimento e ligação à sociedade.
  - OP3. Garantir uma política de recursos humanos, que potencie o desenvolvimento e a gestão das pessoas.
  - OP4. Promover uma universidade para todos, concretizando estratégias de inclusão dos estudantes, a monitorização dos percursos académicos e a facilitação da transição no e para o mercado de trabalho, o combate ao insucesso e ao abandono escolares
- 

---

## CONSOLIDAR

Os pontos fortes, integrando novos conhecimentos e práticas para uma transformação organizacional orientada para uma universidade sem distâncias, tributária dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas e verdadeiramente digital.

---

### OBJETIVOS PROGRAMÁTICOS

- OP1. Promover a reorganização na Universidade, tornando-a mais flexível e adaptada à realidade e a novas práticas colaborativas, com o objetivo de melhorar os níveis de atuação;
  - OP2. Reforçar os mecanismos internos de garantia da qualidade em particular ao nível da decisão estratégica, mecanismos de monitorização, indicadores e sistemas de informação.
  - OP3. Reforçar estratégias de atração de novos públicos, aprofundando parcerias e colaborações conducentes a novas propostas de formação verdadeiramente inclusivas, acessíveis e instrumentais.
  - OP4. Fortalecer a imagem da UAb nas diferentes áreas de atuação, em particular investigação e aprendizagem não formal
-

## EIXOS TRANSVERSAIS

QUALIDADE	Aumentar a qualidade da Universidade nas suas diferentes áreas de atuação, simplificando procedimentos e processos, aumentando a sua eficiência e promovendo mecanismos de monitorização, reconhecimento e de melhoria.
Objetivos programáticos	<p>OP1.Consolidar a Universidade, como instituição de qualidade no seu todo e nas áreas de missão.</p> <p>OP2.Prosseguir o desenvolvimento de um sistema de garantia da qualidade, abrangente e fiável.</p> <p>OP3.Promover uma maior ligação entre a qualidade, a sustentabilidade e a comunicação, como mecanismos de promoção e reconhecimento do que é feito na Universidade.</p>
INFRAESTRUTURAS FÍSICAS E TECNOLÓGICAS	Melhorar as condições de trabalho e a sustentabilidade ambiental e energética. Renovar as infraestruturas tecnológicas
Objetivos programáticos	<p>OP1.Promover condições físicas de bem-estar e de segurança nas atividades.</p> <p>OP2.Incrementar a qualidade das condições infraestruturais (físicas e tecnológicas), adequando-os às novas realidades.</p> <p>OP3.Promover a sustentabilidade energética e ambiental das infraestruturas.</p>
FINANCIAMENTO	Garantir a sustentabilidade financeira através de: i) Contrato de Desenvolvimento Institucional; ii) o aumento de receitas; iii) controlo de despesas
Objetivos programáticos	<p>OP1.Garantir a sustentabilidade económico-financeira, assente em modelos internos de boa governação.</p> <p>OP2.Assegurar uma cultura e práticas de prestação de contas transparente e responsáveis.</p> <p>OP3.Intensificar a diversificação de fontes de financiamento, em particular as receitas próprias.</p>

COMUNICAÇÃO	Promover a Marca UAb através de um plano de comunicação associado a uma gestão adequada da imagem, capaz de proporcionar uma visibilidade nacional e internacional. Promover uma comunicação interna eficaz e de proximidade
Objetivos programáticos	<p>OP1.Reforçar o papel da comunicação como vertente estratégica na valorização e visibilidade da UAb</p> <p>OP2.Implementar um modelo de comunicação assente numa maior divulgação e partilha da informação.</p>

## MENSAGEM FINAL

Porque me recandidato a Reitora da nossa universidade?

Confesso que foi uma decisão difícil. Tenho a consciência de que cumpri o meu dever no primeiro mandato, mas sei que a exigência agora é maior.

Julgo que estou em condições de ser Reitora porque tenho trabalhado com dedicação e afinco para que muitas gerações de pessoas possam formar-se e qualificar-se. Para além conhecimento único e irrepetível que tenho vindo a acumular e processar, também quero e aspiro o melhor para a Universidade Aberta.

No princípio deste programa, lembrei os 35 anos da nossa Universidade.

Volto a fazê-lo agora, porque essa é a idade certa (de maturidade) para dar novos passos e chegar mais longe. Passos que são de pessoas, em quem confio e que pretendo ver motivadas para estabelecer diálogos novos de onde possam nascer as grandes obras e os bons resultados pelos quais somos e seremos avaliados.

A UAb estabelece-se hoje, tal como no seu início, no diálogo entre gerações, o que lhe dá futuro e a torna forte. O principal desafio consiste em ocupar um lugar diferenciado e devidamente reconhecido no sistema de ensino superior, desempenhando um papel fundamental na oferta de educação flexível, na investigação e na promoção de aprendizagens transformadoras e significativas, porque o país e as pessoas precisam da UAb com a sua marca genética própria e inconfundível.

Este programa prevê um caminho exigente, que podemos concretizar através de um ambicioso processo de transformação interna, já planeado e em curso.

Assumo para com os membros da Comunidade UAb o compromisso de procurar cumprir o programa que agora apresento trabalhando de forma próxima com todos e com um elevado sentido ético, por forma a que possamos fazer o que ainda não foi feito, mas que sabemos estar ao nosso alcance.