



PLANO ESTRATÉGICO

2023 - 2027

***Aprender na Diferença
Afirmar a Identidade***

ficha técnica

TÍTULO
PLANO ESTRATÉGICO 2023-2027

EDITOR
UNIVERSIDADE ABERTA 2024 ©

PRODUÇÃO
SERVIÇOS DE PRODUÇÃO DIGITAL

ISBN 978-972-674-973-8

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

índice

1. NOTA INTRODUTÓRIA	3
2. A UNIVERSIDADE AbERTA: Desafios para os próximos 4 anos	5
3. CONTEXTO ATUAL	13
4. UMA VISÃO PARA O FUTURO	17
4.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES	18
4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	19
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
ANEXO 1. MAPA ESTRATÉGICO 2023-2027	33

1.

NOTA INTRODUTÓRIA

Nos termos dos Estatutos da Universidade, deve o Reitor apresentar ao Conselho Geral o seu Plano de Ação para o Quadriénio 2023-2027, o que agora se concretiza. Entende-se que este Plano deve estar intimamente articulado com o Programa de Ação aprovado pelo Conselho Geral, complementando-o e detalhando-o através de objetivos e metas estratégicas que serão posteriormente desdobrados em ações e iniciativas.

O plano que aqui se apresenta tem por base o Programa de Ação intitulado *Aprender na diferença | Afirmar a identidade*, por mim apresentado e sufragado em Conselho Geral com 94% dos votos expressos.

No programa de ação partimos da missão da UAb - formar, capacitar e contribuir para que populações adultas social ou geograficamente condicionadas tenham acesso ao conhecimento e uma educação de nível superior – para chegar a uma visão que se traduz numa instituição

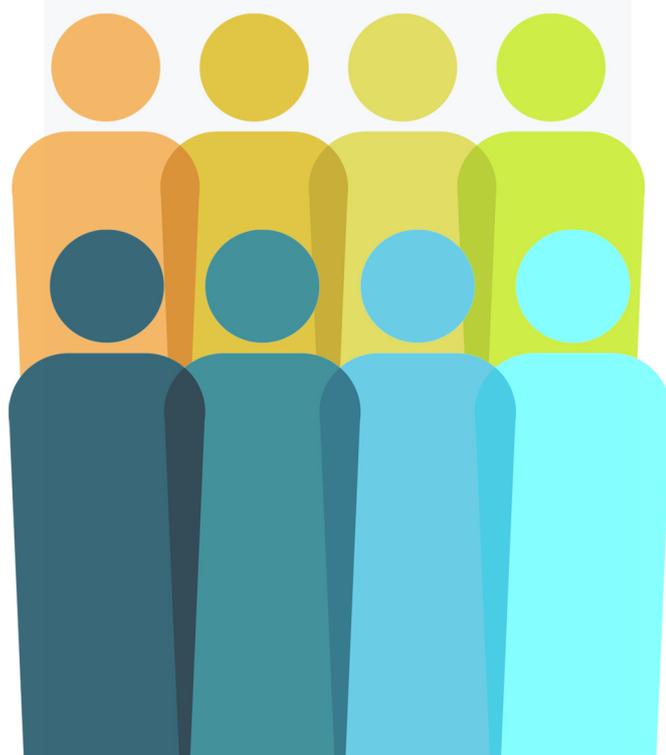
comprometida com o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - Agenda 2030 (ODS), inovadora e aberta ao Mundo que:

- promove e se adapta à mudança, interna e externa;
- valoriza aprendizagens significativas;
- busca a excelência em tudo o que faz;
- é aglutinadora de vontades, empreendedora e comprometida com a defesa da língua e cultura portuguesas, em diálogo com outras línguas, povos e culturas;
- tem uma marca identitária forte, aberta a múltiplas áreas do conhecimento e a relações com instituições e pessoas diversas;

O perfil institucional da UAb é um fator essencial ao seu bom desempenho. À medida que a educação a distância se torna cada vez mais relevante no cenário educacional global, é crucial considerar como as políticas públicas podem moldar o futuro da instituição.

O perfil da UAb é uma descrição abrangente da missão, dos valores, dos objetivos e do compromisso primacial da instituição em disponibilizar uma educação de qualidade aos seus estudantes. Ao mesmo tempo, a **visão de futuro** deve ser um reflexo do empenho da universidade na excelência do ensino e da aprendizagem, por forma a proporcionar aos estudantes a melhor experiência educacional possível. Perante os desafios e as oportunidades existentes, temos a obrigação de propor uma visão progressiva e inclusiva visando a promoção da igualdade de acesso, a qualidade do ensino e o envolvimento na comunidade, com ênfase na adaptação a um ambiente educacional em constante evolução. As demais funções da universidade estão estreitamente ligadas a este desiderato inicial.

A concretização desta visão reivindica uma Universidade Aberta de pessoas, motivadas e responsáveis, que assegura a sua sustentabilidade financeira e que tem como valores a liberdade, o conhecimento, a igualdade de oportunidades, a inclusão, a integridade e a abertura à sociedade.



2.

A UNIVERSIDADE

AbERTA | Desafios para os próximos 4 anos

A UAb é a universidade pública portuguesa de educação a distância, cuja criação e evolução refletem a necessidade política e social de formar mais pessoas, em resposta ao problema estrutural da escassez de qualificações da população portuguesa. Ao longo das últimas quatro décadas, a UAb possibilitou que milhares de pessoas, em locais e tempos diferentes, adquirissem formação de nível superior, beneficiando de abordagens pedagógicas flexíveis, assentes na autonomia dos aprendentes.

Na UAb, o conhecimento pedagógico e a tecnologia entrelaçam-se, convocando docentes e estudantes para novas formas de mediação das aprendizagens e planos formativos inovadores, conferentes e não conferentes de grau, com o objetivo de garantir uma efetiva igualdade de oportunidades no acesso ao ensino superior.

A UAb é assumidamente diferente das outras instituições de ensino superior quanto às metodologias de ensino, às ferramentas tecnológicas

e às práticas pedagógicas, assim como em relação à investigação e aos serviços que presta à sociedade. A UAb diferencia-se, na base, pela sua estrutura e cultura organizacionais, ao apostar na participação das pessoas e na simplificação e automação de processos e procedimentos, visando o aproveitamento de todo o talento existente na sociedade.

Esse seu lugar único no sistema de investigação, ensino superior e inovação, assim como os seus valores e visão, orientam a sua estratégia e ação, servindo os interesses das pessoas, que veem na UAb a melhor opção para satisfazerem as suas necessidades de aprendizagem ao longo da vida. Este é um facto permanente na vida da universidade, que tende a ser mais significativo no presente e no futuro, num contexto de crescente digitalização das atividades humanas e de aumento das possibilidades de escolha individual em matéria de formação.

São várias as gerações de EaD que fazem parte da memória histórica da UAb e a colocam numa posição de referência no sistema de ensino superior em Portugal. A atuação da UAb é marcada pela diferença em todas as áreas de intervenção que lhe cabe por lei levar a cabo, designadamente na investigação e na transferência do conhecimento, seja pela adoção de formas inovadoras de produção e disseminação do conhecimento (por exemplo, as apostas na ciência aberta e na mobilidade virtual de pessoas), ou pela ligação a empresas, escolas ou associações (por exemplo, através do desenvolvimento de estruturas virtuais partilhadas e da presença efetiva no território).

Nos últimos quatro anos, em resultado da consciência da necessidade de mudança nas áreas do ensino, investigação e transferência do conhecimento, a UAb estabeleceu uma agenda ambiciosa de transformação, que passou por alterações no seu modo de organização interna e pela adoção de mecanismos, instrumentos e procedimentos visando uma maior participação e interação com a sociedade.

A digitalização dos processos internos e a diversificação das ofertas formativas são exemplos

de melhorias feitas com vista a reforçar a capacidade de resposta às necessidades das empresas e pessoas em geral. Para isso serviu a definição de áreas científicas estratégicas alinhadas com as principais políticas públicas e os problemas sociais e da humanidade, por forma a ter propostas formativas e de transferência do conhecimento consentâneas com as necessidades dos profissionais, das organizações sociais e do mercado.

Portugal vive atualmente um período de transição em várias áreas enquadrado por orientações, políticas, programas e regras principalmente de origem europeia que visam a transformação de setores considerados nevrálgicos, designadamente o ensino superior, visto como indispensável à melhoria dos índices de desenvolvimento político e social, assim como à qualificação do mercado de trabalho e ao aumento da riqueza.

De acordo com a União Europeia, o setor do ensino superior desempenha um papel crucial em três domínios¹:

- 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);

¹ Ver <https://education.ec.europa.eu/pt-pt/education-levels/higher-education/about-higher-education>.

- na formação de economias sustentáveis e resilientes, com vista a tornar a sociedade mais verde, mais inclusiva e mais digital;
- 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.

Ainda segundo dados oficiais da União Europeia², 80% dos recém-licenciados no espaço único europeu 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, ou seja, é necessário disponibilizar, para além de programas conferentes de grau, cursos não conferentes de grau, de diferentes duração e tipologia.

O Plano de Ação para a Educação Digital (2021-2027)³, de 30 de setembro de 2020, estabeleceu como prioridade, pela primeira vez de forma clara e explícita, o desenvolvimento do ensino online em diferentes níveis de aprendizagem em toda a Europa.

² Ver <https://education.ec.europa.eu/pt-pt/education-levels/higher-education/about-higher-education>.

³ Ver <https://education.ec.europa.eu/pt-pt/focus-topics/digital-education/action-plan>.

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 abrir oportunidades às comunidades educativas (professores, investigadores, outros profissionais e estudantes) e aos decisores políticos, nos planos nacional, internacional e europeu.

É importante também destacar, 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)⁴. Conceptualmente, a União Europeia considera que é preciso educar e formar as pessoas ao longo da vida, por forma a que estas possam satisfazer as suas necessidades e interesses muito diversos e mutáveis. Nesse sentido, as universidades devem diferenciar-se para responderem ao repto de formação de todas as pessoas ao longo das suas vidas, segundo os meios mais adequados.

É neste âmbito que a cooperação europeia e interinstitucional, que integra a Estratégia Europeia das Universidades, é vista como condição para o desenvolvimento de práticas inovadoras pelas universidades, 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 resultados⁵. As quatro prioridades identificadas no documento são:

- reforçar a dimensão europeia no ensino superior e na investigação, através de um conjunto de iniciativas principais que aumentem a cooperação das universidades entre si e com a sociedade, 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 a inclusão, a democracia, os direitos fundamentais e os valores académicos;

⁴ 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))

⁵ <https://education.ec.europa.eu/pt-pt/education-levels/higher-education/about-higher-education>

- capacitar as universidades como atores de mudança na dupla transição verde e digital, nomeadamente através do desenvolvimento de competências para a transição verde e 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.

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 decisivamente a atuação da UAb nos próximos anos, ao implicar um aumento significativo da formação de populações adultas, de acordo com metodologias inovadoras, assim como uma maior integração do ensino com a investigação e a transferência do conhecimento.

Este novo contexto político, social, económico e tecnológico justifica plenamente a existência da UAb e o papel crucial da educação a distância e em rede como fator de desenvolvimento sustentável. O que era estranho e exceção há algumas décadas – referimo-nos ao ensino a distância – é agora comum. A UAb precisa de ter consciência do seu percurso histórico e perceber que o futuro está em aberto, mas é muito exigente.

A UAb inovou ao criar o primeiro Modelo Pedagógico Virtual para o ensino superior em Portugal, cabendo-lhe melhorá-lo em permanência, de acordo com a evolução tecnológica e as exigências éticas daí decorrentes. Este raciocínio aplica-se a todas as suas atividades e missões, tendo em conta que a UAb deve afirmar-se como uma instituição de inovação por excelência.

O contexto explica ainda as formas de financiamento e determina a definição da legislação portuguesa sobre o ensino superior. Trata-se de matérias que exigem a atenção da UAb nos próximos anos, uma vez que influenciarão a sua capacidade de ação e de resposta aos desafios que irão, certamente, emergir.

Importa ter em conta a Estratégia Portugal 2030⁶, que se estrutura em quatro agendas temáticas centrais para o desenvolvimento da economia, da sociedade e do território de Portugal no horizonte de 2030 e que justifica o financiamento público das universidades.

O objetivo estruturante desta agenda – a promoção da recuperação e do crescimento inteligente, sustentável e resiliente da economia portuguesa – é fundado “nas qualificações, no conhecimento, na digitalização e na inovação”. É uma estratégia que visa a “especialização inteligente” da economia portuguesa, em que as instituições de ensino superior desempenham um papel central.

É este o contexto de atuação da UAb nos próximos anos, pelo que há que definir uma estratégia adequada, com identificação dos desafios que a instituição vai enfrentar e dos resultados que procura alcançar.

Por forma a reforçar a sua posição como instituição liderante no setor da educação superior a distância e em rede em Portugal e ser reconhecida internacionalmente pelos seus resultados, a UAb nos próximos quatro anos deverá responder a cinco desafios principais, a saber:

o Programa “Impulso” 2025; o Contrato-programa estabelecido com a Direção-Geral do Ensino Superior; o Projeto TRIADE: Trabalho Integrado para o Aumento do Desempenho Educacional; o Projeto Centros de Inovação e Excelência; a Investigação (ex.: *Tenures* FCT e Avaliação dos centros de investigação).

Cabe à UAb criar, fazer diferente e ser um estímulo permanente à produção e disseminação do conhecimento na sociedade à escala glocal, ou seja, deve atuar no mundo, mas dando atenção ao território. Estas são notas caracterizadoras da atuação da UAb no presente e para futuro.

Neste momento, a UAb beneficia do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), através do Programa “Impulso Adultos”, que congrega um número significativo de parceiros e beneficiários, tanto da administração pública como empresas e particulares. É um projeto no valor de cerca de 4M€ de euros que implica a transformação da UAb para poder responder eficazmente às necessidades evolutivas do mercado de trabalho, em articulação com os empregadores, desenvolvendo as suas metodologias de ensino e aprofundando a investigação em ensino a distância.

⁶ Estratégia assente nos seguintes princípios: i) as pessoas primeiro, com um melhor equilíbrio demográfico, maior inclusão e menos desigualdade; ii) digitalização, inovação e qualificações como motores do desenvolvimento; iii) transição climática e sustentabilidade dos recursos, e iv) um país competitivo externamente e coeso internamente.

Já depois da adesão ao programa PRR/Impulso 2025, a UAb celebrou um contrato-programa com a Direção-Geral do Ensino Superior, mediado pelo Governo, que estabelece objetivos da universidade para os próximos quatro anos. Trata-se de levar a cabo projetos específicos de desenvolvimento interno e de capacitação de novos públicos em regime de ensino a distância com um financiamento extraordinário disponibilizado pelo Estado em acréscimo ao que cabe à UAb por via do Orçamento do Estado. O contrato-programa visa, designadamente, a intensificação da especialização da UAb em competências e metodologias científicas e pedagógicas e em infraestruturas e sistemas de ensino a distância; o reforço das atividades de investigação e o desenvolvimento de referência internacional no domínio do ensino a distância, com disponibilização dos resultados à comunidade do ensino superior e ao público em geral; a promoção de um ensino superior de elevada qualidade em língua portuguesa, com disseminação em especial nas comunidades de língua portuguesa; a criação de novos serviços e o reforço de áreas estratégicas no suporte às atividades de ensino, aprendizagem, investigação e transferência de conhecimento e o apoio ao

desenvolvimento pessoal dos estudantes; o alargamento da oferta formativa em geral. Tudo isto deverá ser feito em parceria com outras instituições, independentemente da sua natureza.

O projeto “TRIADE: Trabalho Integrado para o Aumento do Desempenho Educacional” visa combater o abandono escolar na UAb, criando condições para a conclusão com sucesso pelos estudantes dos programas de estudos a que se candidatam. Trata-se de um projeto celebrado com a Direção-Geral do Ensino Superior, no âmbito do Programa “Impulso Mais Digital”, que dotará a UAb de meios para a criação de serviços e infraestruturas relevantes de que são exemplos um gabinete de apoio ao percurso académico dos estudantes e o desenvolvimento de uma plataforma destinada a identificar situações de potencial risco de abandono escolar. Estão ainda previstas iniciativas visando o desenvolvimento de competências digitais para os futuros estudantes, uma área de apoio ao bem-estar e medidas de valorização de competências para a reinserção/progressão no mercado de trabalho. O projeto dispõe de meios para a contratação de recursos humanos e o desenvolvimento de uma plataforma digital.

O projeto Centros de Inovação e Excelência resulta de um consórcio interuniversitário integrado pela UAb visando a obtenção de financiamento público para a prossecução de atividades de inovação pedagógica no ensino superior, da formação dos docentes e da investigação de práticas pedagógicas.

Finalmente, vale a pena referir a aposta na investigação, que é crucial para o desenvolvimento da UAb. Os órgãos de governo da universidade e, em particular, a Reitoria, há muito que enfatizam a centralidade da missão de investigação como fator de desenvolvimento institucional. A UAb definiu áreas estratégicas de investigação, com correspondência nas Unidades de Investigação existentes e a especialização dos seus docentes e investigadores. É neste contexto que assume particular relevo o reforço do número de investigadores com capacidade competitiva à escala global, razão pela qual a UAb se candidatou ao programa FCT/*tenures* visando a contratação de profissionais de mérito para integrarem o seu mapa de pessoal, na maioria como investigadores de carreira. Espera-se, neste momento, pelos resultados do processo avaliativo.

Do mesmo modo, existe uma aposta no reforço da capacidade dos centros de investigação sediados na UAb, havendo um acompanhamento próximo do processo avaliativo em curso em 2024 e, posteriormente, da sua consolidação como centros de referência de dimensão global. A candidatura ao programa FCT/*tenures* foi orientada tendo em conta as necessidades dos centros de investigação, sendo que a contratação de novos investigadores se fará logo que seja possível, mas informando desde o início as candidaturas dos centros de investigação.

3.

CONTEXTO ATUAL

A UAb é hoje uma instituição com cerca de 11 000 estudantes em cursos formais aos quais acresce uma população de cerca de 4 000 formandos em cursos não conferentes de grau (de creditação variável entre 1 e 60 ECTS). Conforme indicado na Tabela 1 a), 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. A Tabela 1 b) apresenta a execução financeira dos últimos 4 anos, não sendo ainda possível apresentar os valores para o ano de 2023, uma vez que as contas estão em fase de certificação e ainda não foram aprovadas por este Conselho.

Tabela 1 a) Recursos Humanos e Financeiros

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
PESSOAL DOCENTE	112	111	123	126	130	131
PESSOAL NÃO DOCENTE	180	168	179	181	183	180

Nota: Não estão aqui considerados os docentes convidados e investigadores

Tabela 1 b) Recursos Financeiros

	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 Gestão e Contas

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 (1.º ciclo), 21 cursos de Mestrado (2.º ciclo) e 11 cursos de Doutoramento (3.º 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 24 e 60 ECTS.

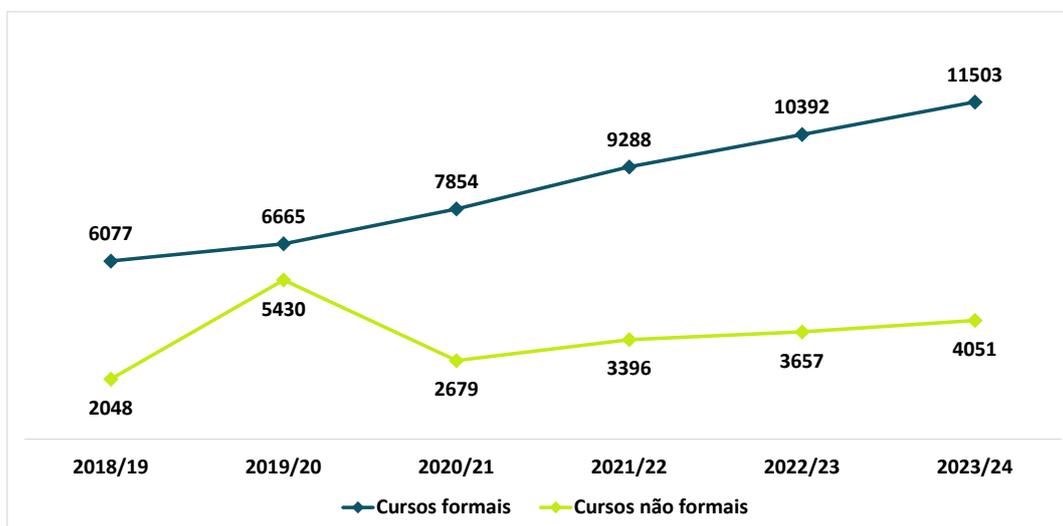


Figura 1: Número de inscritos por anos letivos (cursos formais e não formais)

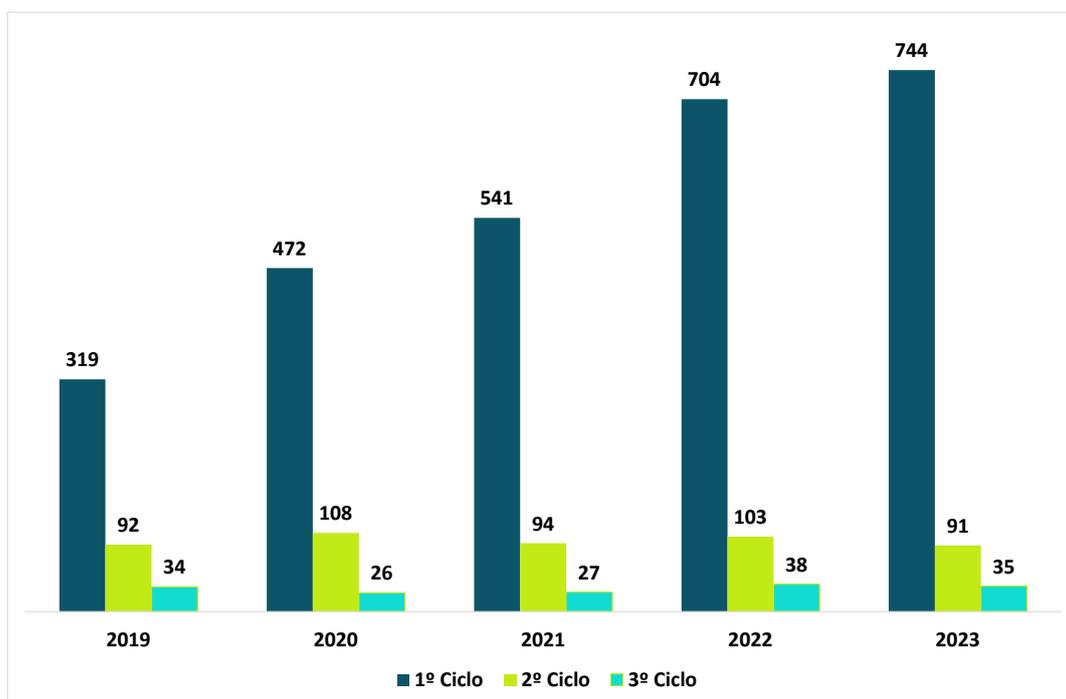


Figura 2: Número de diplomados por ano civil

Relativamente à investigação desenvolvida na UAb, as figuras 3 e 4 traduzem o número de candidaturas a projetos e o número de projetos (nacionais e internacionais) financiados e em execução.

É de salientar que no ano de 2023, a Fundação para a Ciência e Tecnologia não abriu candidaturas para submissão de projetos. É visível não só o aumento do número de projetos financiados (em execução) como o número de projetos internacionais financiados. Daqui resulta também o aumento de publicações indexadas e de citações, com afiliação UAb, conforme Figuras 5 e 6.

Trata-se de um caminho que é necessário prosseguir e que traduz o empenho e envolvimento de toda a comunidade académica.

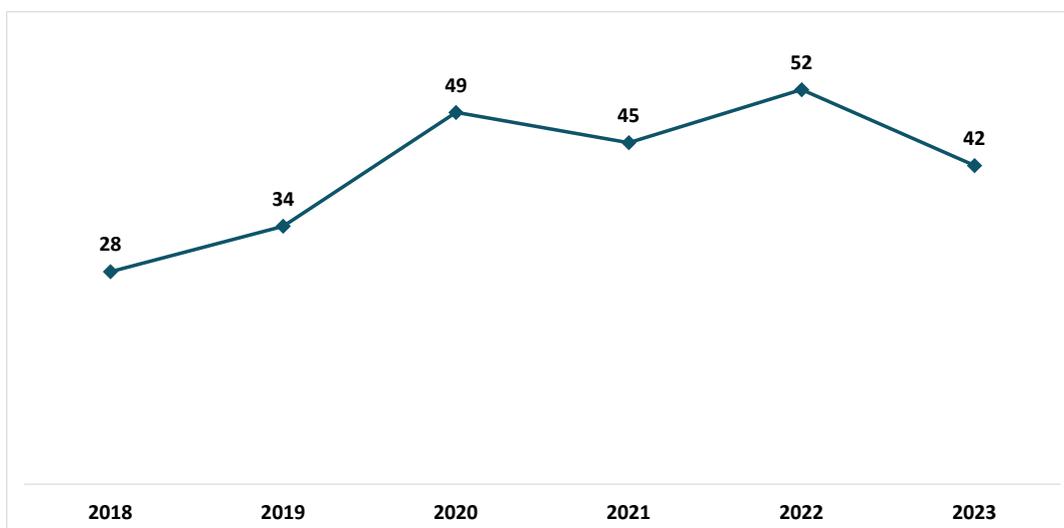


Figura 3: Número de candidaturas a projetos por ano civil (Fonte: GAPID)

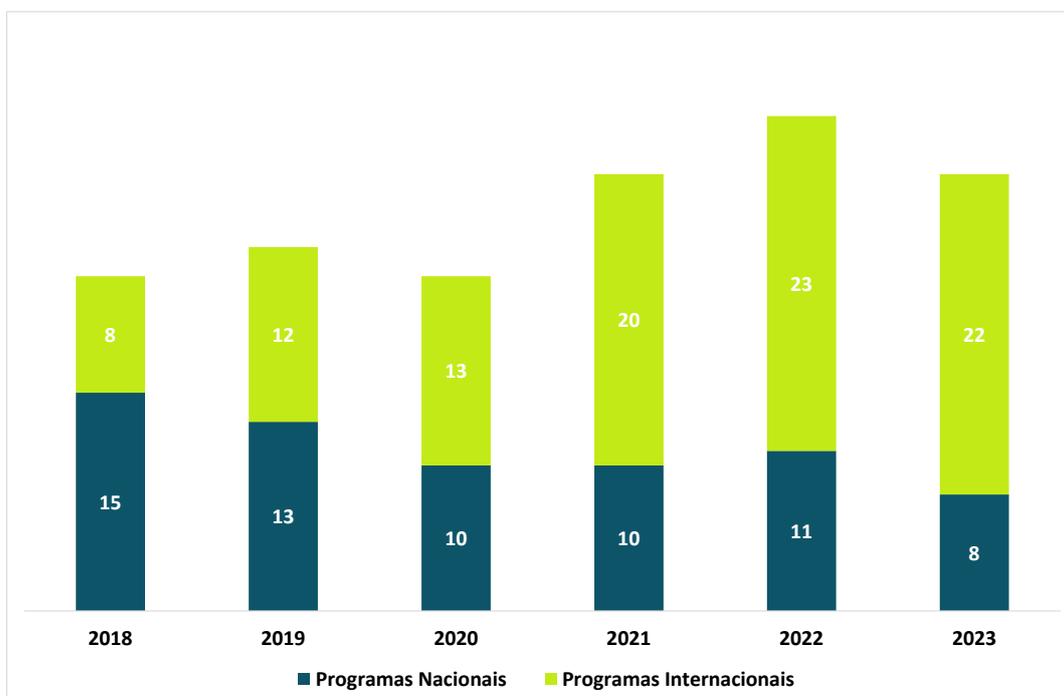


Figura 4: Número de projetos em execução (Fonte: GAPID)

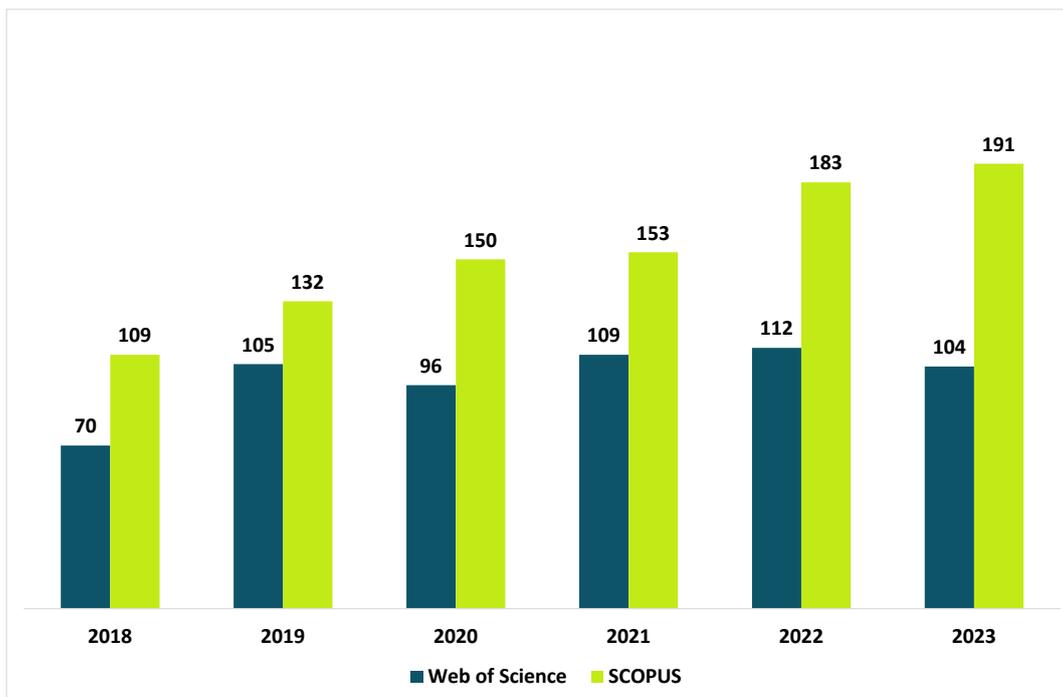


Figura 5: Número de publicações com afiliação UAb (Fonte: WoS e SCOPUS)

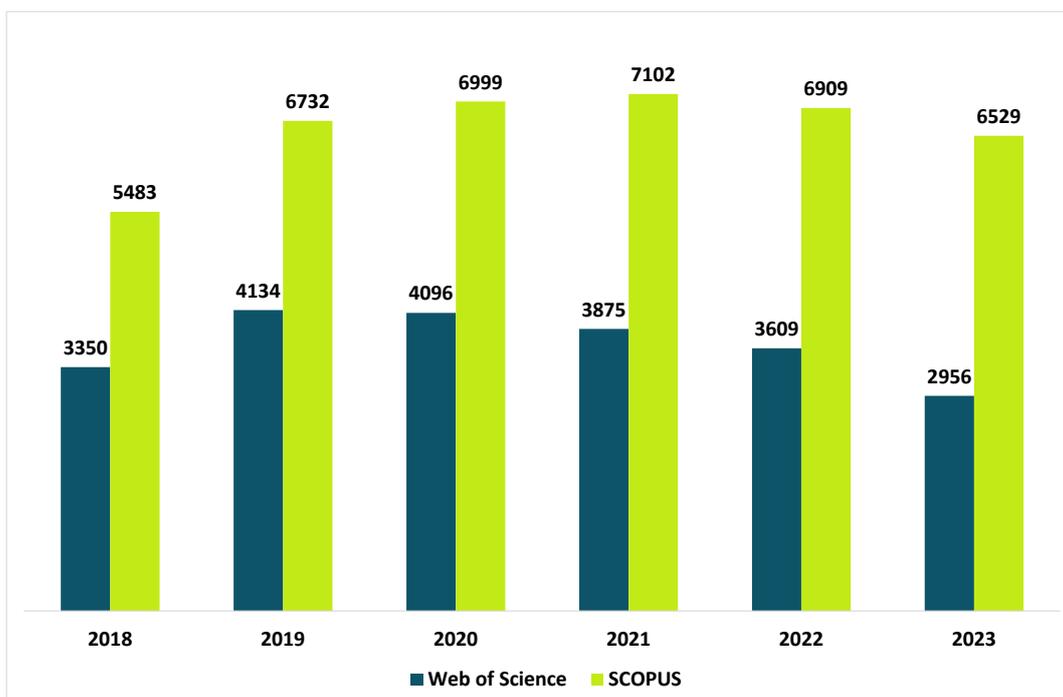


Figura 6: Número de citações com afiliação UAb (Fonte: WoS e SCOPUS)

4.

UMA VISÃO PARA O FUTURO



4.1.

MISSÃO, VISÃO E VALORES



MISSÃO

Formar, capacitar e contribuir para que populações adultas, social ou geograficamente condicionadas, tenham acesso ao saber e ao conhecimento e a uma educação de nível superior.



VISÃO

Uma visão inovadora, internacionalmente reconhecida, que promove e se adapta à mudança, valoriza aprendizagens significativas, comprometida com a criação de conhecimento e com a língua e cultura portuguesas.



VALORES

Liberdade Académica, Conhecimento, Igualdade de Oportunidades, Inclusão, Integridade e Abertura à Sociedade.

4.2.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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.

A resposta a estes novos desafios, quer de procura de novas qualificações e de maior flexibilidade pelas populações, quer pela necessidade de atrair novos talentos e maior eficácia exige alterações à estrutura organizacional da UAb, ao seu modelo pedagógico e à sua oferta educativa e investigativa.

Inovar, Valorizar, Consolidar são os três elementos fundamentais de orientação estratégica para o próximo quadriénio, que, juntamente com as áreas da Sustentabilidade e Internacionalização, devem ser entendidos de forma abrangente e transversal ao ecossistema UAb. Constituem a afirmação de uma visão para a UAb e de um projeto ambicioso, de futuro e com futuro (ver figura 7).



Figura 7: Ecosistema UAb: Transversalidade entre orientações estratégicas e os eixos estratégicos.

Para além das orientações 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, que são: Qualidade, Infraestruturas Físicas e Tecnológicas, Financiamento e Comunicação.

No desenvolvimento da estratégia de ação são definidos seis objetivos estratégicos que vão exigir intervenções e abordagens estruturantes e que contribuirão para as respostas aos desafios colocados pelo contexto exposto.

Para cada Objetivo Estratégico são indicados os ODS (ver figura 8) para os quais contribuem efetivamente, assim como são definidas metas e identificadas ações a desenvolver nos próximos quatro anos. Através de indicadores e no âmbito dos Planos e Relatórios de Atividades anuais será feito o acompanhamento da execução permitindo a revisão em função dos resultados alcançados e da análise externa e interna à UAb.



Figura 8: Seis Objetivos Estratégicos e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável para os quais cada objetivo contribui diretamente

OE1.

PROMOVER UM ENSINO DE EXCELÊNCIA

Corporizando a missão da Universidade, prosseguiremos a promoção de um ensino de excelência assente na qualidade e na inovação das práticas pedagógicas, com repercussão no desenvolvimento individual dos estudantes, no crescimento económico, na equidade e na cidadania. Para a promoção de um ensino de excelência, atuaremos ao nível das práticas pedagógicas e do modelo de ensino, da formação dos docentes e não docentes, dos estudantes e da oferta formativa (existente e a criar).

Metas estratégicas:

- Criar o Centro de Inovação Pedagógica em Ensino a Distância – CIP-EaD;
- Promover o sucesso académico e a diminuição do abandono escolar;
- Reforçar a internacionalização do ensino;
- Reforçar a estratégia para a Aprendizagem ao Longo da Vida.

Ações:

- Reforçar os recursos humanos para apoiar o corpo docente na inovação pedagógica;
- Promover e incentivar a participação dos docentes em programas de desenvolvimento pedagógico com o objetivo de estabelecer as melhores práticas pedagógicas e de melhorar a qualidade do processo de ensino-aprendizagem;
- Reforçar o portefólio de cursos não conferentes de grau, promovendo, designadamente, a revisão e atualização dos programas e planos de estudos com vista à sua flexibilização e adequação às necessidades formativas suscitadas pelo mercado de trabalho;
- Integrar tecnologias avançadas que proporcionem experiências de aprendizagem mais dinâmicas, interativas e transformadoras (e.g. laboratórios virtuais, ambientes de simulação, resolução de problemas, gamificação);

- Aproximar o ensino e a investigação e incorporar os resultados das atividades de investigação nos conteúdos de ensino;
- Promover a atualização do Modelo Pedagógico Virtual;
- Promover, de forma criteriosa, a revisão e atualização dos programas e planos de estudos dos cursos conferentes de grau, adequando-os às atuais necessidades formativas e ao mercado de trabalho;
- Reforçar a participação conjunta entre unidades orgânicas e a parceria com outras instituições de ensino superior na oferta de novos cursos;
- Estimular a internacionalização da oferta educativa – designadamente através de parcerias com IES estrangeiras, especialmente nos 2.º e 3.º ciclos, de programas de mobilidade para estudantes e docentes que incentivem e diversifiquem a colaboração interinstitucional;
- Valorizar a oferta não formal através da implementação de mecanismos de avaliação dos cursos não conferentes de grau.



OE2.

PROMOVER A INVESTIGAÇÃO

A promoção da investigação passa pela criação de ambientes propícios ao desenvolvimento de atividades de investigação e pelo incentivo à comunidade académica para se envolver em projetos de investigação nas áreas definidas como estratégicas, com destaque para o ensino a distância.

Metas estratégicas:

- Aumentar a capacidade de obtenção de financiamento para a investigação, através de mais, melhores e mais diversificadas candidaturas, com o conseqüente reconhecimento interno na atividade dos docentes e investigadores;
- Melhorar a qualidade da investigação e aumentar o número de publicações científicas, designadamente em revistas indexadas com elevado fator de impacto, elevando o número de citações;
- Valorizar o papel do docente/investigador através de uma maior visibilidade da investigação produzida;

- Aportar a investigação produzida às restantes áreas de missão da Universidade, em particular a transferência do conhecimento e a internacionalização.

Ações:

- Incentivar a mobilidade de investigadores, tanto para a UAb como para instituições de reputado mérito internacional;
- Incentivar a participação dos docentes e investigadores em parcerias internacionais que lhes permitam a integração em atividades docentes pós-graduadas e em projetos de investigação e inovação;
- Fomentar uma cultura de investigação incentivando o envolvimento de docentes e estudantes em projetos e unidades de investigação;

- Proporcionar um conhecimento detalhado e orientado dos programas de financiamento disponíveis a nível nacional e internacional estabelecendo maior correspondência entre os tópicos (dos avisos e concursos) e os investigadores, de modo a garantir maior eficiência e sucesso nas candidaturas e na conseqüente captação de financiamento;
- Promover a interação na investigação entre membros da comunidade UAb (docentes e investigadores) e organizações sociais e empresariais;
- Incrementar a disseminação dos resultados de investigação nomeadamente através de uma estratégia editorial que promova a partilha de recursos e a internacionalização;
- Promover a realização de eventos científicos (conferências, seminários, workshops) para promover a colaboração interdisciplinar, transdisciplinar e interinstitucional, tanto no plano nacional como sobretudo internacional;
- Incentivar a aplicação prática dos resultados da investigação, tanto na área do ensino e aprendizagem, como nas restantes áreas científicas;
- Desenvolvimento da Aplicação Integrada de Dados de Investigação (AIDI)
- Promover uma cultura de investigação própria como fator de diferenciação não só da instituição mas também dos docentes e investigadores, com impacto tangível na avaliação e evolução de carreira;
- Contribuir para a afirmação da Marca UAb como instituição de referência no sistema de investigação, ensino e inovação;
- Reforçar a massa crítica em áreas estratégicas de investigação, associando-as diretamente ao ensino pós-graduado e à implementação dos ODS.



OE3.

VALORIZAR O IMPACTO POSITIVO NA COMUNIDADE/SOCIEDADE

Valorizar o impacto positivo da Universidade na sociedade e no mundo, tendo em conta as suas missões, reconhecer o contributo do que é feito pelos seus membros e promover uma cultura de responsabilidade social, de inovação e de compromisso cívico.

Metas estratégicas:

- Desenvolver comportamentos e práticas de investigação e transferência de conhecimento inovadoras que partam de áreas disciplinares e temáticas distintas (e.g., economia, sustentabilidade, democracia e direitos humanos);
- Fortalecer o desenvolvimento de parcerias estratégicas (p. ex, governo, autarquias, empresas, outras IES ou organizações) que permitam colaborações mais eficazes na abordagem aos desafios sociais;

- Estreitar as relações no âmbito da CPLP e das comunidades de língua portuguesa no mundo, aumentando o contributo institucional para a promoção da língua e cultura portuguesas, fomentando a mobilidade (especialmente virtual) de pessoas e contribuindo de forma ativa e planeada para resolução de problemas globais;
- Implementação de Gabinete de Apoio ao Estudante.

Ações:

- Promover o envolvimento ativo da Universidade com a sociedade, por meio de projetos em todas as áreas de atividade, colaborações com as empresas e a prestação de serviços;
- Desenvolver programas formativos específicos em áreas emergentes como a Transformação e o Empreendedorismo Digitais, que atendam às necessidades do mercado;

- Intervir de forma ativa na CPLP, na Associação de Educação a Distância dos Países de Língua Portuguesa e nas comunidades de língua portuguesa ou vizinhas promovendo o aumento da formação disponibilizada, o progressivo reconhecimento de graus académicos e a participação em projetos científicos conjuntos;
- Desenvolver ferramentas e disponibilizar serviços que contribuam para a melhoria do desempenho dos estudantes;
- Desenvolver um sistema de informação (métricas e indicadores) que permitam avaliar o impacto das atividades da universidade na sociedade;
- Prestar apoio ao desenvolvimento profissional dos estudantes, oferecendo programas de orientação académica para ajudar na tomada de decisões apropriadas;
- Estabelecer acordos com instituições e empresas que proporcionem aos recém-formados oportunidades de estágio/trabalho, desenvolvimento de aprendizagens práticas e investigação aplicada;
- Promover a criação de programas de formação contínua e de aprendizagem ao longo da vida;
- Afirmar uma cultura ética, apoiada em princípios assumidos e partilhados por todos;
- Aumentar o potencial de empregabilidade dos graduados por via de protocolos celebrados;
- Reforçar o papel da comunicação externa.



OE4.

PROSSEGUIR A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

Prosseguir a transformação organizacional da UAb representa um desafio complexo, mas que é fundamental para a adaptação aos novos desafios e para o sucesso a longo prazo. Ela representa mudanças, mais ou menos significativas e profundas, com o objetivo de melhorar o desempenho, a eficiência, a adaptação e a capacidade de inovação institucionais.

Para promover a transformação organizacional atuar-se-á ao nível de:

- Pessoas (interno)
- Processos
- Infraestruturas
- Estrutura organizacional

Metas estratégicas:

- Consolidar o modelo de funcionamento da UAb, investindo na capacitação tecnológica e digital dos colaboradores, conducente ao aumento da desmaterialização e da simplificação dos processos administrativos e burocráticos e o consequente aumento da

eficiência operacional;

- Investir em tecnologias e processos eficientes para otimização e redução de custos (ex.: implementar o sistema de gestão documental);
- Promover a renovação e o rejuvenescimento do corpo de colaboradores - docentes, investigadores e não docentes;
- Estimular uma relação digital forte com todos os *stakeholders* e a Comunidade Académica.

Ações:

- Levar a cabo a revisão dos Estatutos da UAb e o redesenho da sua estrutura orgânica;
- Promover uma gestão de recursos humanos mais ágil e funcional;
- Levantamento das necessidades da Universidade de curto, médio e longo prazo, em resultado das aposentações de partes significativa dos colaboradores (docentes, investigadores e não docentes) nos próximos quatro anos;

- Investir na contratação e retenção de colaboradores (docentes e não docentes) jovens e com talento;
- Disponibilizar e incentivar a participação dos trabalhadores em programas de desenvolvimento profissional;
- Aumentar os rácios de professores catedráticos e associados;
- Simplificar processos e melhorar a organização interna, garantindo fluidez e segurança no acesso à informação para apoio à gestão;
- Desenvolver competências e capacidades digitais (ex.: análise de dados, IA, etc.) como forma de impulsionar a transformação digital;
- Continuar a investir na renovação, modernização e reforço das infraestruturas físicas e tecnológicas, promovendo a melhoria das condições de trabalho dos colaboradores;
- Conceptualizar e executar duas salas de inovação e colaboração pedagógica em EaD;
- Promover a segurança das infraestruturas e equipamentos, reforçando competências e a capacidade de resposta a ataques cibernéticos e reforçando a área da cibersegurança.



OE5.

CONSOLIDAR A QUALIDADE DA UNIVERSIDADE

A consolidação da qualidade da Universidade é crucial, desde o ensino à investigação e inovação, dando credibilidade à instituição, fomentando a competitividade e contribuindo para o desenvolvimento da sociedade. Além disso, facilita a captação de financiamento e a retenção de talentos, assim como promove o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes. Uma cultura de qualidade resulta em melhorias na satisfação das partes interessadas, na eficiência operacional e no desempenho geral da organização.

Metas estratégicas:

- Consolidar a cultura de qualidade em todas as áreas de atuação da UAb;
- Promover, de forma integrada, a sustentabilidade e a inserção dos ODS nas atividades da instituição, como fatores relevantes para a qualidade institucional;
- Consolidar a identidade e percepção da marca UAb;
- Garantir o reconhecimento externo da UAb como instituição de qualidade no Ensino Superior.

Ações:

- Desenvolver uma nova componente de avaliação e monitorização no âmbito do SIGQ para a formação em ALV e Microcredenciais;
- Consolidar o alargamento do SIGQ_UAb nas restantes dimensões de atuação da UAb, nomeadamente nas atividades de internacionalização, investigação e desenvolvimento, extensão e colaboração e às áreas de suporte;
- Implementar a integração da sustentabilidade nas operações no campus (e.g. nas compras e na eficiência dos recursos) e na comunidade académica;
- Reforçar a divulgação dos resultados do SIGQ, nos domínios do ensino e da aprendizagem, da investigação e da inovação, da internacionalização, da sustentabilidade e da relação

com parceiros externos;

- Mobilizar e envolver a comunidade académica na implementação das medidas e mudanças que lhes são solicitadas/destinadas, nomeadamente no âmbito do SIGQ;
- Alargar o SIGQ às áreas de suporte às atividades da UAb, incluindo mecanismos de avaliação interna;
- Desenvolver uma estratégia de comunicação e de imagem institucional;
- Reforçar o papel da comunicação interna.



OE6.

GARANTIR A SUSTENTABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA

A par das questões de governação, também a sustentabilidade económica e financeira da UAb é prioritária, na medida em que constitui uma condição necessária para a concretização da visão da Universidade. No financiamento OE deve promover-se a estabilidade e previsibilidade orçamental. Paralelamente serão desenvolvidos esforços para promover a diversificação das fontes de receitas próprias e na adoção de práticas e estratégias para o aumento da eficácia e consequente redução de custos

Metas estratégicas:

- Aumentar as receitas próprias, designadamente as provenientes de projetos internacionais;
- Reduzir gastos gerais de funcionamento;
- Assegurar a execução financeira de projetos ao abrigo do Plano de Recuperação e Resiliência;
- Garantir o cumprimento e execução do contrato-programa celebrado com a DGES.

Ações:

- Desenvolver um plano financeiro consistente que tenha em consideração metas de curto, médio e longo prazo;
- Promover uma gestão transparente, eficiente e responsável, garantindo que os recursos sejam alocados de maneira adequada e que os processos administrativos sejam ágeis e eficazes;
- Promover medidas que, através de uma planificação rigorosa das atividades, permitam a eliminação de redundância e diminuição da burocracia;
- Explorar a diversificação de fontes de receita.



5.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabemos que os próximos 4 anos serão desafiantes para o processo de transformação e afirmação da Universidade Aberta nos domínios da educação, da investigação e da inovação e da interação com a sociedade.

Por isso mesmo, estamos totalmente empenhados na construção de uma universidade alinhada com o mundo, participada e inclusiva, que contribui para a formação de cidadãos conscientes, ativos e bem-sucedidos nas suas vidas profissionais e pessoais.

Neste documento apresentam-se os princípios e as orientações estratégicas que irão permitir à UAb uma melhor capacidade de resposta aos contextos competitivos emergentes, assumindo a liderança no ensino a distância.

São medidas cujo alcance e impacto transformador deverá sentir-se ao longo dos próximos anos e, desejavelmente, também para além do mandato da presente governação.

Este é mais um momento em que todos somos chamados a participar e a assumir o compromisso individual e coletivo de trabalhar em prol da defesa dos valores de integridade e ética académica.

Este Plano Estratégico representa a determinação em contribuir para a afirmação da Universidade Aberta enquanto espaço de conhecimento, investigação e com um sentido social forte e totalmente dedicada ao sucesso de toda a comunidade.

ANEXO 1. Mapa Estratégico 2023-2027

