

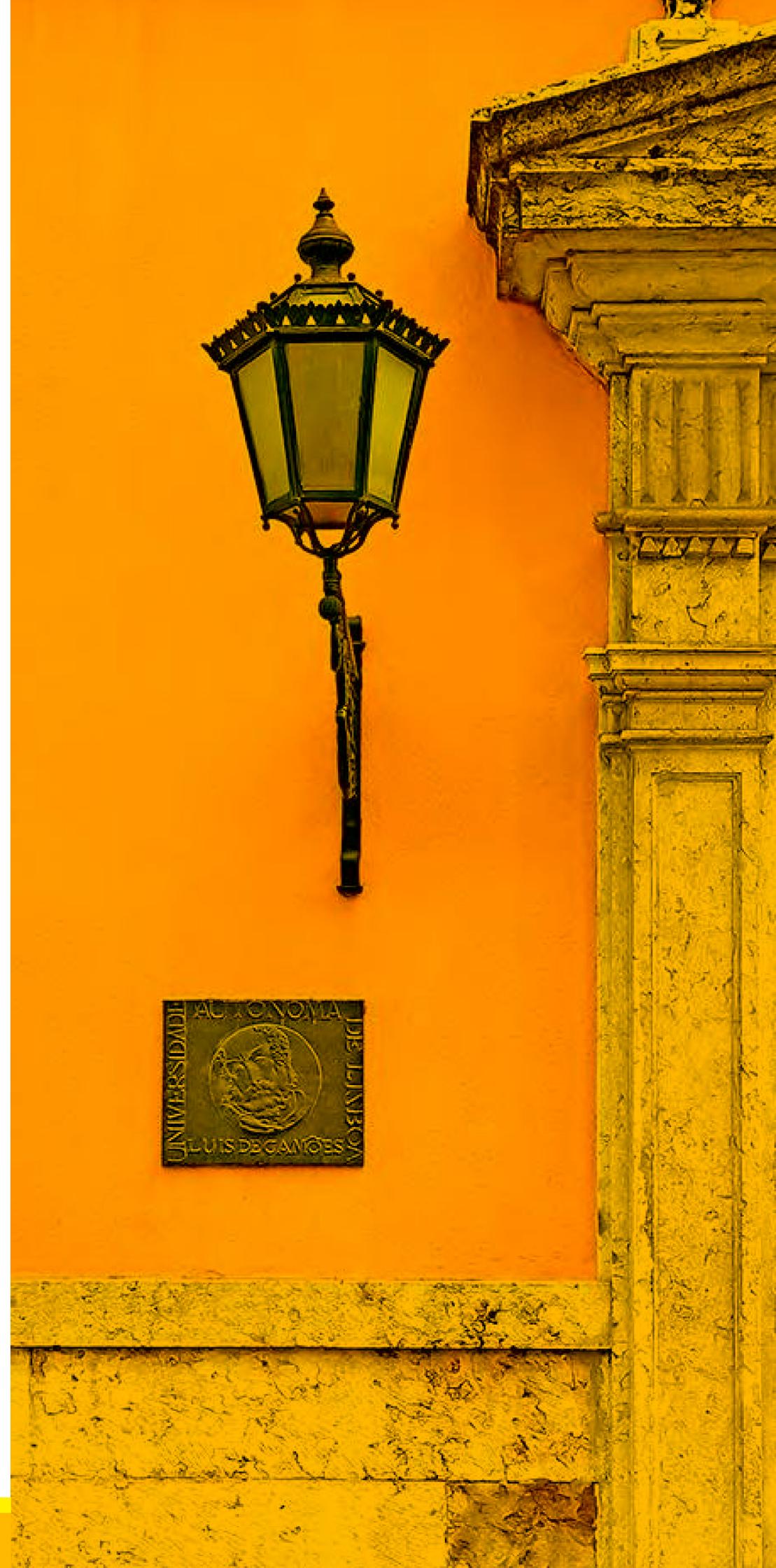


UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA “LUÍS DE CAMÕES”

Linhas de orientação Estratégica
2023/24 - 2025/26

Índice

Moldura atual	3
Visão e Missão	4
Objetivos Gerais	5
Contexto prévio	6
Objetivos estratégicos	10
Eixo 1 – Ensino-Aprendizagem	12
Eixo 2 – Intervenção na Sociedade	14
Eixo 3 – Investigação	16
Eixo 4 – Internacionalização	18
Eixo 5 – Recursos	20
Eixo 6 – Qualidade	23
Eixo 7 – Responsabilidade Social	25



MOLDURA ATUAL

Como protagonista viva e ativa do panorama do Ensino Superior, a Universidade Autónoma de Lisboa (UAL) não é alheia ao enorme desafio do ambiente VICA, que transporta um quadro crescente de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

O mesmo é dizer que a atualidade exige respostas renovadas em permanência, onde uma maior flexibilidade permita melhorias e revisões, adaptações em tempo útil aos avanços tecnológicos e científicos, e uma visão global da educação, promotora da garantia de espaço para a mobilidade e internacionalização, mas, em simultâneo, que contemple a personalização do processo educativo, com o estudante como peça central.

As orientações estratégicas para o triénio 2023/24 a 2025/26 contemplam um conjunto de desígnios a ser assumidos e cumpridos por toda a nossa comunidade, num desenvolvimento que vem do passado e se projeta no horizonte, numa construção em permanente edificação, porque assim é o futuro.





VISÃO

Contribuir para a criação e consolidação de cidadãos ativos, através da qualificação de alto nível dos seus estudantes, da sua formação académica, cultural, artística, tecnológica e científica, num quadro de referência nacional e internacional.

MISSÃO

Enquanto centro de criação, transmissão, crítica e difusão da cultura, ciência e tecnologia, a UAL tem a missão de promover a articulação do estudo, do ensino, da investigação e do espírito de cooperação, com intervenção ativa na sociedade, visando formar novos e inovadores atores sociais, políticos, económicos e culturais, com base numa cultura de criatividade, inovação, risco, mérito e responsabilidade social.





OBJETIVOS GERAIS

A UAL pauta a sua existência, ao longo de quase quatro décadas, com os seguintes objetivos:

- Oferta de educação de alta qualidade;
- Promoção do sucesso dos estudantes;
- Realização de investigação e desenvolvimento nas suas áreas de intervenção;
- Fornecimento de serviços e recursos à comunidade local e global;
- Estabelecimento de parcerias com outras entidades;
- Atração de talento, a nível dos professores, investigadores e colaboradores;
- Promoção da diversidade e inclusão;
- Garantia da sustentabilidade financeira e operacional da universidade.

CONTEXTO PRÉVIO

Os fatores críticos de sucesso baseiam-se num longo trabalho, que se dilata entre a prestação de ensino de qualidade aos estudantes até à valorização da atividade dos investigadores e docentes, passando por um clima de trabalho recompensador para o coletivo da nossa comunidade, incluindo colaboradores e gestores.

Fatores críticos de sucesso

Reputação e imagem da qualidade da oferta

Qualificação do corpo docente

Visibilidade, dimensão e participação na sociedade

Internacionalização

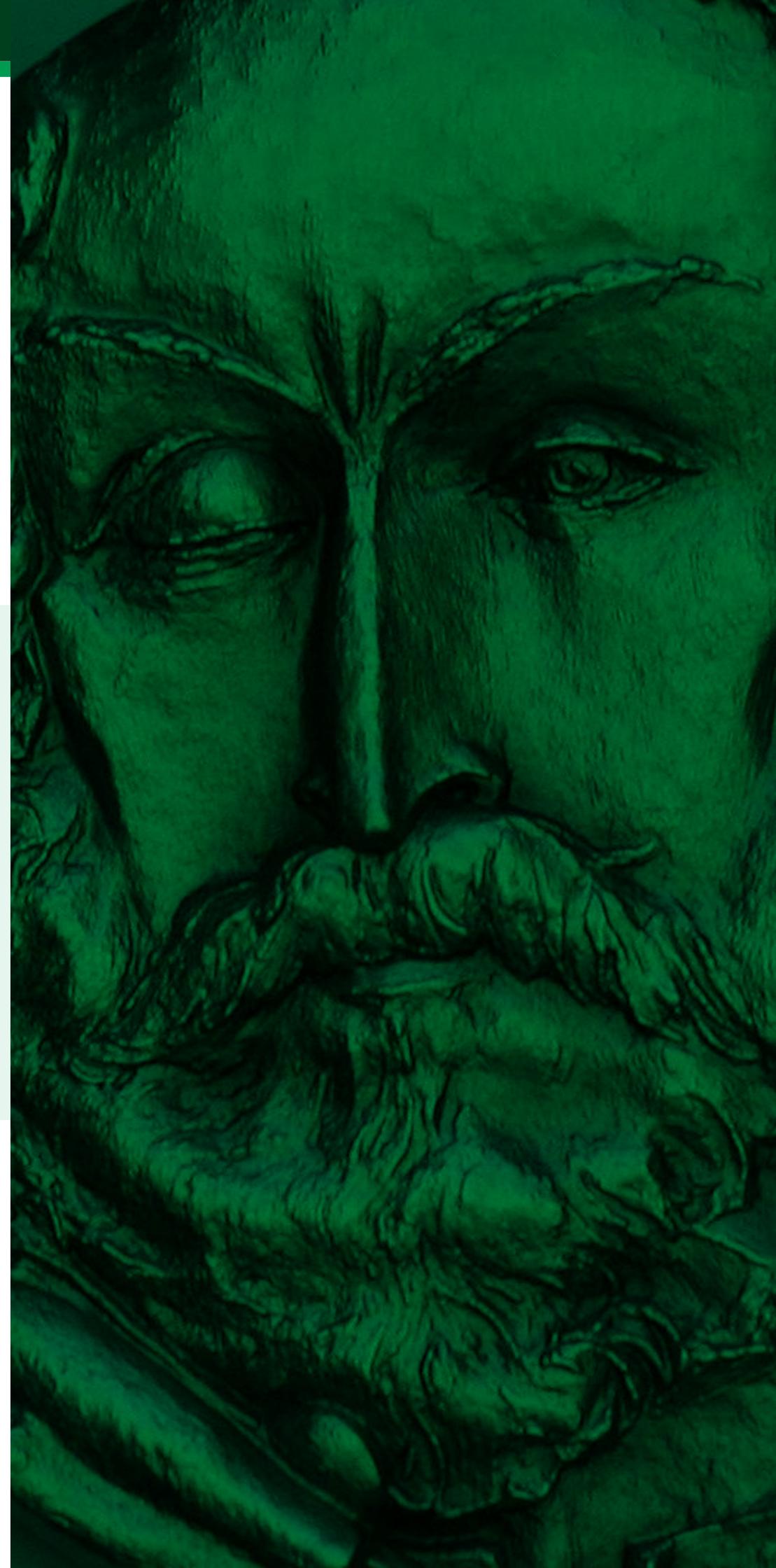
Inovação dos métodos pedagógicos

Empreendedorismo/ Empregabilidade

Interação com o meio empresarial e social

Proximidade e comunicação

Este Plano resulta de uma atualização do Plano traçado para o triénio anterior e procura refletir as alterações estruturais que condicionam a visão a médio prazo que procuramos traduzir neste documento.



O Plano Estratégico da Universidade Autónoma de Lisboa resulta não apenas de um trabalho partilhado que envolveu as autoridades académicas, nomeadamente o seu Reitor e a Direção da Cooperativa de Ensino Universitário como Entidade Instituidora, mas sendo um organismo aberto, o desenvolvimento da sua atividade é escorada em estruturas que beneficiam da participação externa, com destaque para o Conselho Consultivo da Autónoma, que agrega qualificadas e reconhecidas personalidades, cujo valor acrescido na definição estratégica, foi devidamente aproveitado, através da identificação de novos caminhos na oferta formativa, bem como na transferência de conhecimento para a sociedade, coadjuvando a tomada de decisão no domínio estratégico.

Numa moldura de internacionalização crescente e atenta ao contexto de inovação transportado pelo ambiente das indústrias criativas e pela chamada economia 4.0, também conhecida como a quarta revolução industrial, a UAL reconhece os grandes desafios e orienta a sua atividade em três vertentes:

1. O ensino aprendizagem ao longo da vida, nas diversas áreas do conhecimento, promovendo o sucesso académico de todos os estudantes, independentemente das suas origens socioeconómicas e geográficas, preparando-os para carreiras bem-sucedidas.
2. A investigação e o desenvolvimento de excelência, assumindo um caráter empreendedor, capaz de contribuir significativamente para a inovação e produção de novo conhecimento.
3. O serviço à sociedade, assumindo um estatuto de Responsabilidade Social Universitária, através da transferência e divulgação do conhecimento, cultural, científico e tecnológico, ao serviço da qualidade de vida e do desenvolvimento sustentável das economias, nas vertentes social, económica, do meio ambiente e da governação das Instituições.

Na procura destes desideratos, reconhecemos as nossas forças e fraquezas, desafios e oportunidades, com a convicção que a positividade marcará o confronto com as transformações em curso.

FORÇAS

- Qualidade da oferta formativa;
- Grau de satisfação dos estudantes;
- Proximidade ao aluno, provocando forte ligação afetiva com a Instituição;
- Cultura multicultural e inclusiva, com implantação de órgãos complementares de apoio aos estudantes;
- Existência de estruturas laboratoriais e editoriais para apoio à formação, divulgação, investigação e serviço à comunidade;
- Prestígio dos graduados, muitos dos quais com presença em organismos representativos das classes profissionais e do Estado;
- Competência do corpo docente;
- Dinamismo e flexibilidade na capacidade de atração de profissionais de referência nas suas áreas de atuação;
- Existência, como órgão autónomo, de uma estrutura vocacionada para a formação ao longo da vida, Autónoma Academy;
- Incremento da mobilidade académica suportada em boas práticas internacionais;
- Crescimento com forte orientação para a internacionalização;
- Existência de um órgão autónomo, Centro de Transferência de Conhecimentos, vocacionado para a prestação de serviços à comunidade;
- Qualificação e dedicação do quadro técnico e administrativo;
- Autonomia académica face à Entidade Instituidora;
- Localização geográfica na capital, o principal centro urbano do país;
- Gestão pelo mérito, com aplicação de um Regulamento de avaliação de desempenho dos docentes e do pessoal não docente.

FRAQUEZAS

- Instalações limitadoras de crescimento;
- Dificuldades de diversificação da oferta, junto do organismo certificador;
- Fortes constrangimentos de financiamento face aos concorrentes públicos;
- Baixos índices de investigação e de produção científica;
- Avaliação dos centros de investigação;
- Internacionalização do corpo docente;
- Parca oferta vocacionada para o mercado internacional;
- Insuficiente diversificação de fontes de receita;
- Participação das partes interessadas na gestão estratégica da Universidade.



DESAFIOS

- *Numerus clausus* dos cursos acreditados;
- Restrição de vagas para alunos internacionais nos cursos conferentes de grau;
- Fatores demográficos associados ao mercado interno;
- Contexto económico, nacional e europeu, provocador de quebra da procura;
- Concorrência interna e internacional;
- Novas condições de acesso ao ensino superior;
- Requisitos inibidores da acreditação pelo organismo certificador, de novas ofertas formativas em tempo útil;
- Aumento do grau de exigência do meio empresarial e social, para reforçar a aproximação e transferência de conhecimento.

OPORTUNIDADES

- Recurso ao ensino a distância;
- Abordagem às microcredenciais para a aprendizagem ao longo da vida e a empregabilidade;
- Promover cursos de curta duração;
- Aumento de consórcios;
- Crescente exigência dos dois ciclos de formação superior como base para entrada no mercado de trabalho;
- Necessidade de formação ao longo da vida, com ofertas formativas especializadas e divergentes ao nível dos mestrados, doutoramentos e pós-graduações;
- Internacionalização, aproveitando as excelentes condições oferecidas pelo país e a imagem que a UAL tem conseguido difundir nos mercados internacionais;
- Expansão para áreas com grande potencial de crescimento, nomeadamente, a saúde, turismo, tecnologia e comunicação;
- Procurar novas fontes de receita, nomeadamente na prestação de serviços à sociedade e na investigação aplicada;
- Maximizar o recurso a programas como o PRR, Portugal 2030, e outros fundos europeus destinados à investigação, inovação e empreendedorismo;
- Aumento de centros de investigação certificados pela FCT.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

TRIÉNIO 2023/24 - 2025/2026

Os principais objetivos estratégicos (OE) para o triénio 2023/24-2025/26 estão verticalizados num conjunto de eixos norteadores, cumprindo sete áreas de atuação: Ensino, Intervenção, Investigação, Internacionalização, Recursos, Qualidade e Responsabilidade Social.

Para cada eixo identificam-se os objetivos estratégicos, aplicáveis através de atividades táticas. A operacionalização das intenções é agregada funcionalmente e depende de fatores múltiplos, dispersos, que entroncam nos vários eixos.

Assim, para além da visão integradora das partes no todo, destaca-se ainda a dimensão da continuidade, sinal de um trabalho progressivo, nunca terminado.

Cumprir dizer que as linhas estratégicas que se apresentam, cumprem o quadro normativo legal, salientando-se que a atividade da UAL é ainda regulamentada na especialidade através de instrumentos vários, uns com expressão pública no jornal oficial de Portugal, o *Diário da República*, outros apenas internos.

Os regulamentos, alguns dos quais exigem revisão e atualização premente, são essenciais no domínio da Qualidade, na medida em que constituem garantia da uniformidade e fidedignidade das atividades regulamentadas.

Documentos normativos em vigor

Sem expressão pública:

Manual da Qualidade (versão 4, 2022)

Regulamento Aplicação do Sistema de Créditos Curriculares ECTS.

Regulamento Geral de Cursos não Conferentes de Grau

Regulamento Regime de Tempo Parcial.

Regulamentos com expressão pública em *Diário da República*:

Concursos de Professores Catedráticos, Associados e Auxiliares (Conselho Científico, 30.03.2011).

Creditações das Competências Académicas e Profissionais (DR, s.2, n.º 159, 20.08.2018).

Regimes de Mudança de Curso, Transferência e Reingresso (DR, s.2, n.º 188, 30.09.2014).

Concurso Especial de Acesso e Ingresso do Estudante Internacional (DR, s.2, n.º 109, 06.06.2014).

Estudante com Necessidades Educativas Especiais (DR, s.2, n.º 17, 25.01.2022).

Acesso para Maiores de 23 anos (DR, s.2, n.º 101, 25.05.2006).

Matrículas, Inscrições e Propinas (DR, s.2, n.º 220, 10.11.2015).

Provedoria do Estudante da UAL (DR, s. 2, n.º 249, 22.12.2015).

Pós-Doutoramentos (DR, s.2, n.º 44, 03.03.2016).

Geral de Avaliação de Conhecimentos (DR, s.2, n.º 221, 17.11.2016).

Avaliação do Desempenho dos Docentes (DR, s.2, n.º 203, 20.10.2017).

Estatuto da Carreira Docente da UAL (DR, s.2, n.º 203, 20.10.2017).

Geral de Mestrados e Doutoramentos (DR, s.2, n.º 135, 17.07.2019).

Geral de Ensino a Distância (DR, s.2, n.º 139, 20.07.2021).

Doutoramento em Arquitetura (DR, s.2, n.º 157, 13.08.2021).

Este conjunto de ferramentas carece de ser enriquecido, em distintas áreas, com novas propostas que visem a prossecução dos objetivos estratégicos e da manutenção e aumento da Qualidade.



EIXO 1

ENSINO-APRENDIZAGEM

O objetivo principal desta área é a adequação e consolidação da oferta formativa em conformidade com as necessidades do mercado.

Neste eixo apontam-se quatro Objetivos Estratégicos:

1. Reduzir o insucesso escolar e aumentar a eficiência formativa

Neste âmbito, considera-se que o aumento da eficiência formativa e a redução do insucesso escolar devem ser apoiados, desde logo, com a continuidade das reformas curriculares dos ciclos de estudos, adaptando-os às exigências da relação entre as novas populações estudantis e as necessidades do mercado. Enquadram-se assim propostas de currículos mais flexíveis, com complemento entre áreas disciplinares, logo, mais enriquecedoras e adequadas à atualidade.

De grande relevância é ainda a ampliação dos programas de mentoria, dirigidos aos alunos do 1º ciclo e Estudantes com Necessidades Educativas Especiais (ENEE) realizados por estudantes mais séniores que, desta forma, integram programas de voluntariado, devidamente certificado, em sintonia com o eixo da Responsabilidade Social.

Como garantia de autonomia e assertividade estão ainda previstos cursos preparatórios para estudantes, sejam maiores de 23 anos, estudantes estrangeiros, ou outros, bem como formação com vista à aquisição de competências linguísticas, em consonância com o eixo da Internacionalização.

2. Ampliar a oferta formativa, em conteúdos e modalidades

A ampliação da oferta formativa, em conteúdos e modalidades, será realizada, na triangulação de novos

cursos, com diferentes modalidades também nos já existentes, no aumento da formação noutras línguas, nomeadamente em inglês e na expansão da oferta nas áreas da Comunicação Audiovisual e Multimédia, *STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics)* e Atividades Turísticas e Indústrias Criativas.

3. Aumentar a inovação pedagógica

A utilização de metodologias diferenciadas no ensino irá operacionalizar o aumento da inovação pedagógica, com continuado recurso, entre outros, ao Team Based Learning, Project Based Learning, Research Based Learning promovendo a transdisciplinaridade e interdisciplinaridade.

4. Fortalecer a relação entre a academia, o emprego e a responsabilidade social

Já no âmbito do fortalecimento da relação entre a academia, o emprego e a responsabilidade social, para além da criação de cursos preparatórios de admissão às Ordens Profissionais, pretende-se aumentar a oferta de formação em ensino a distância, bem como fomentar as microcredenciais, entendidas como qualificações que certificam resultados de aprendizagem resultantes de módulos ou cursos de curta duração ou módulos, a realizar em distintas modalidades (presencial, online ou híbrida).

Neste sentido, e no domínio da formação ao longo da vida, prevê-se o aumento do número de cursos de curta duração, visando responder a necessidades empresariais, onde se inclui a intenção de criação de cursos superiores de curta duração (2 anos), contribuindo para aumentar a captação de estudantes inter-ciclos.

Eixo 1 – ENSINO-APRENDIZAGEM
OE – Adequação e consolidação da oferta formativa

Objetivos Estratégicos	Atividades
Reduzir o insucesso escolar e aumentar a eficiência formativa	<ul style="list-style-type: none"> • Dar continuidade à reforma curricular dos ciclos de estudos. • Ampliar programas de mentoria para estudantes do 1º ciclo e ENEE. • Realizar cursos preparatórios para estudantes maiores de 23 anos. • Realizar cursos preparatórios para estudantes estrangeiros. • Realizar cursos de promoção de competências linguísticas.
Ampliar a oferta formativa, em conteúdos e modalidades	<ul style="list-style-type: none"> • Criar novas ofertas formativas. • Aumentar a oferta de formação noutras línguas. • Comunicação Audiovisual e Multimédia, <i>STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics)</i> e Atividades Turísticas e Indústrias Criativas. • Aumentar a oferta de formação em EaD.
Aumentar a inovação pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a utilização de metodologias diferenciadas, promovendo a transdisciplinaridade e interdisciplinaridade.
Fortalecer a relação entre a academia, o emprego e a responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a captação de estudantes inter-ciclos. • Fomentar as microcredenciais. • Aumentar o nº de cursos de curta duração. • Aumentar a oferta de formação ao longo da vida. • Criar cursos superiores de curta duração (2 anos). • Criação de cursos preparatórios de admissão às Ordens Profissionais.

EIXO 2

INTERVENÇÃO NA SOCIEDADE

Este eixo visa atingir quatro Objetivos Estratégicos:

1. Fomentar a transferência de conhecimento

Neste âmbito objetiva-se aumentar a interação com o exterior, através do fomento da transferência de conhecimento e do reforço de novas parcerias, com recurso também à comunidade de antigos alunos.

Reconhece-se a necessidade de partilhar de forma abrangente o conhecimento produzido, seja com produção de documentos para o efeito, seja com ações abertas à comunidade, que em 2022 foram coincidentes com o número de dias úteis do ano, a maioria com um modelo misto, presencial e online, e muitas delas com tradução.

Sublinha-se o recém-criado Centro de Transferência de Conhecimento e a IncUAL, a Incubadora Autónoma, através dos quais se reforça a política de empreendedorismo, em consonância com o eixo da Qualidade e da Responsabilidade Social.

2. Reforçar e estabelecer novas parcerias

A aproximação às empresas e à sociedade, via aumento de acordos de cooperação e parcerias no domínio do tecido empresarial, social, económico e tecnológico, local, nacional e internacional, consubstancia um envolvimento com parceiros

estratégicos na dupla vertente da promoção da empregabilidade dos estudantes, mas também na conceção de novas formações.

3. Apoiar o talento UAL

Dinamizar a relação com os Antigos Estudantes (ALUMNI), entendendo-os não apenas como parte da história da UAL e excelentes representantes da Universidade no País e no Mundo, mas também como talentos que devem continuar a ser acompanhados e envolvidos em todas as iniciativas promovidas pela Universidade.

4. Promover o empreendedorismo

Desenvolver iniciativas relacionadas com o fomento e dinamização do empreendedorismo no âmbito de toda a comunidade académica e organizações externas que pretendam tentar ensaiar uma carreira de empreendedor.

Desenvolver o conceito de Academia de Empreendedorismo que integre, uma incubadora virtual já implantada, uma plataforma digital de comunicação entre empreendedores e um plano de ação vocacionado para a intervenção direta na sociedade denominado “Empreendedorismo Powered by Autónoma”.

Eixo 2 – INTERVENÇÃO NA SOCIEDADE

OE – Aumento da interação com o exterior

Objetivos Estratégicos	Atividades
Fomentar a transferência de conhecimento	<ul style="list-style-type: none">• Partilhar de forma abrangente o conhecimento produzido.• Produzir documentos para divulgar o conhecimento produzido.• Promover ações de divulgação abertas à comunidade.• Dinamizar o Centro de Transferência de Conhecimento e a IncUAL.• Continuar a política de empreendedorismo, com contratos com entidades várias.• Promover a empregabilidade e o empreendedorismo com maior aproximação às empresas e à sociedade.
Ampliar a oferta formativa, em conteúdos e modalidades	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar acordos de cooperação.• Fomentar parcerias no domínio do tecido empresarial, social, económico e tecnológico, local, nacional e internacional.• Ampliar a intervenção na sociedade através de novas parcerias.• Envolvimento de parceiros estratégicos na conceção de novas formações.
Apoiar o talento UAL	<ul style="list-style-type: none">• Incluir e envolver os Alumni nas iniciativas promovidas pela Universidade.
Promover o empreendedorismo	<ul style="list-style-type: none">• Fomentar e dinamizar o empreendedorismo.• Lançar o conceito Academia de Empreendedorismo.

EIXO 3 INVESTIGAÇÃO

Este eixo abrange seis Objetivos Estratégicos:

1. Melhorar a qualidade e o prestígio dos Centros de Investigação

Aumentar e melhorar a atividade científica da UAL e o seu impacto é o objetivo estratégico de realce no Eixo Investigação, que se articula com muita proximidade com outros eixos de atuação.

A investigação conduzida na UAL assenta em áreas muito distintas, com diferentes graus de complexidade e com uma diversidade de agentes, desde investigadores da UAL, investigadores externos, bolsiros ou estudantes de vários ciclos. Não obstante apenas um centro estar avaliado pela FCT, o progresso está patente nos acordos de parceria recentemente realizados com outras instituições universitárias.

Sem prejuízo do continuado apoio a novas parcerias com centros de investigação de outras entidades, prossegue-se o impulso aos processos de avaliação por parte da FCT aos Centros da UAL, com vista à sua qualificação, bem como a mapear de oportunidades de financiamento.

2. Continuar a promover a atividade científica

A promoção da atividade científica será feita com reforço da participação dos investigadores em redes de investigação, continuando a promover ativamente a participação de estudantes no domínio da investigação.

3. Aumentar o impacto da produção científica e manter uma dinâmica colaborativa

No âmbito das estratégias de divulgação de outputs, como meio para aumentar o impacto da produção científica, encoraja-se a participação dos investigadores

em eventos científicos, mantendo uma dinâmica colaborativa, em associação com investigadores de outras unidades de investigação, internas e externas à UAL, em diferentes projetos e iniciativas.

4. Iniciação científica de jovens estudantes

Considera-se prioritária a iniciação científica de jovens estudantes, contribuindo para aumentar o número de jovens estudantes a praticar ciência. Assim, estimulam-se os estudantes a desempenhar um papel ativo no processo de investigação, através de bolsas, trabalhos práticos ou escrita de artigos, para além de se incorporarem nas dinâmicas da organização de eventos e edição de materiais, que lhes confere competências transversais, aplicáveis no universo profissional.

5. Preservar a integridade académica

No domínio da integridade académica, mantém-se a perseverança com a sua manutenção, prosseguindo as orientações do Código Europeu de Conduta para a Integridade da Investigação (The European Code of Conduct for Research Integrity, 2018), da ALLEA, European Federation of Academies of Sciences and Humanities e atuando sob as orientações da Carta Europeia do Investigador. Dar-se-á continuidade ao uso do software OURIGINAL para deteção de plágio, com utilização autónoma por parte dos docentes, bem como ao Plagiarism Detector, empregue como complemento em dissertações e teses.

6. Valorizar a Ciência Aberta

Persiste-se na valorização da Ciência Aberta, participando em ações ou eventos sobre a temática e aumentando as edições e publicações, privilegiando o acesso aberto.

Eixo 3 – INVESTIGAÇÃO
OE – Aumentar e melhorar a atividade científica

Objetivos Estratégicos	Atividades
Melhorar a qualidade e o prestígio dos Centros de Investigação	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsionar os processos de avaliação por parte da FCT. • Fomentar novas parcerias com centros de investigação de outras entidades. • Mapear oportunidades de financiamento.
Continuar a promover a atividade científica	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar a participação dos investigadores em redes de investigação. • Promover ativamente a participação de estudantes no domínio da investigação.
Aumentar o impacto da produção científica e manter uma dinâmica colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de um plano de comunicação de ciência. • Aumentar a produção científica. • Criar estratégias de divulgação dos resultados. • Encorajar a participação dos investigadores em eventos científicos. • Associar investigadores de outras unidades de investigação, internas e externas à UAL, a projetos e iniciativas.
Iniciação científica de jovens estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular os estudantes a desempenhar um papel ativo no processo de investigação. • Contribuir para aumentar o nº de jovens estudantes a praticar ciência. • Conceder, bolsas, prémios e outros. • Incorporar os estudantes na organização de eventos e edição de materiais.
Preservar a integridade académica	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a perseverança com a manutenção da integridade académica em todos os trabalhos produzidos. • Utilização do software OURIGINAL para deteção de plágio.
Valorizar a Ciência Aberta	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar as edições e publicações, privilegiando o acesso aberto. • Participar em ações ou eventos sobre Ciência Aberta.

EIXO 4

INTERNACIONALIZAÇÃO

O eixo da Internacionalização tem como objetivo principal o fomento da mobilidade e a cooperação internacional, com vista a uma competitividade positiva, e em estreita articulação com os eixos da Qualidade e da Responsabilidade Social, sem prejuízo de para ele concorrerem transversalmente todos os eixos, com intervenção académica, administrativa e de gestão.

Este eixo contempla dois Objetivos Estratégicos:

1. Aumentar os instrumentos de internacionalização externa

Com aumento da participação em projetos de cooperação internacionais, maior integração em redes de investigação internacionais, promoção da edição de resultados de investigação em línguas estrangeiras, aumento de publicações periódicas incluídas em redes indexadoras, como a Scopus ou a Web of Science, criação de coleções para submissão ao Open Edition

Books, incentivo para a participação dos investigadores em expedições científicas ao estrangeiro, fomento de alunos Erasmus incoming, bem como no aumento de condições para a expansão internacional da Autónoma Academy, i.e., dos cursos de pós-graduação.

2. Aumentar os instrumentos de internacionalização interna

Promover a mobilidade, nomeadamente além Europa, e o aumento do número de alunos Erasmus outcoming, criar e agilizar mecanismos de atração para investigadores internacionais, organizar mais eventos internacionais, reforçar a participação nas Cátedras institucionais, aumentar o número de dissertações e teses orientadas por estrangeiros, num percurso que visa a garantia de reconhecimento internacional, num compromisso com a igualdade e a diversidade.

Eixo 4 – INTERNACIONALIZAÇÃO
OE – Fomentar a mobilidade e a cooperação internacional

Objetivos Estratégicos	Atividades
Aumentar os instrumentos de internacionalização externa	<ul style="list-style-type: none">• Participar em projetos de cooperação internacionais.• Integrar redes de investigação internacionais.• Promover a edição dos resultados da investigação em línguas estrangeiras.• Submissão das publicações periódicas à Scopus e Web of Science.• Criação de coleções para submissão ao Open Edition Books.• Promover a deslocação dos docentes, em expedições científicas ao estrangeiro.• Criar condições para a expansão internacional da Autónoma Academy.
Aumentar os instrumentos de internacionalização interna	<ul style="list-style-type: none">• Promover a mobilidade.• Criar mecanismos de atração para investigadores internacionais.• Organizar eventos internacionais.• Reforçar a participação nas Cátedras.• Aumentar o número de dissertações e teses orientadas por estrangeiros.• Garantir reconhecimento internacional.• Manter um compromisso com a igualdade e a diversidade.• Continuar a adequar as práticas ao novo programa Erasmus+ (2021-2028).• Aumentar a participação em iniciativas de mobilidade, nomeadamente além Europa.

EIXO 5 RECURSOS

O eixo Recursos é caracterizado por um elevado ecletismo e tem como objetivo principal o aumento da eficiência do desempenho.

Este eixo envolve sete Objetivos Estratégicos:

1. Fortalecer a qualificação dos docentes

O fortalecimento da qualificação dos docentes passa pela valorização dos seus progressos, bem como pela sua formação ao longo da vida, onde se integram as formações sobre recursos digitais e pedagógicos em contexto de ensino a distância, aplicáveis e enriquecedoras também do modelo presencial.

Estão a ser planeadas novas condições de atratividade no âmbito do estímulo ao emprego científico e aumento da contratação de ETI.

2. Fortalecer a qualificação dos colaboradores, técnicos e gestores

Os colaboradores não-docentes, técnicos e gestores encontram fortalecimento das suas qualificações na permanente formação que lhes é proporcionada, bem como na possibilidade de poderem graduar-se graciosamente na UAL.

3. Otimizar recursos bibliográficos

Os recursos bibliográficos têm uma otimização acompanhada, registando-se um aumento continuado, quer de bibliografia impressa, quer de bases de dados, que também contribui ativamente para a intensificação da transição digital. Dar-se-á continuidade à política de formação para utilizadores da Biblioteca, bem como ao aumento do depósito de publicações no Repositório Institucional Camões, beneficiando a visibilidade de resultados de investigação.

4. Aumentar recursos financeiros

No âmbito dos recursos financeiros procura-se uma sustentabilidade equilibrada entre a conjuntura atual e a identificação das demandas. Neste quadro, é tão importante a identificação de vetores da vulnerabilidade financeira como a identificação das potencialidades para melhorar a sua sustentabilidade. Entre o muito trabalho a fazer, destaca-se a necessidade de diversificar as fontes de financiamento, através do recurso a fundos externos ou novas encomendas, contratos e patrocínios. Fomentam-se as ações de fundraising e reforça-se a divulgação de concursos públicos com oportunidades para a investigação.

5. Intensificar a transição digital

A área dos recursos digitais assume particular importância num processo acelerado de intensificação da transição digital. Neste domínio, considera-se cada vez mais uma existência dupla das instituições, com a maioria dos serviços a ser prestados presencial e digitalmente, situação que se verifica particularmente no ensino onde, na realidade, se pratica diariamente um modelo híbrido, com aulas presenciais e apoio presencial e à distância. Nesta medida, urge aumentar o acesso e a utilização de recursos tecnológicos, com especial atenção à revisão e atualização de equipamentos de backup e segurança de sistemas de informação. O fortalecimento da utilização das plataformas digitais acontece diariamente, sendo necessário reforçar e atualizar a estrutura física do Centro de Informática. É também premente aumentar a produção de e-books, atitude catalisadora dos preceitos da Ciência Aberta.

Tendo em conta o intenso relacionamento das comunidades docente e discente com a área administrativa, é do maior interesse agilizar e adequar procedimentos oficiais no âmbito digital, autonomizando maior número de serviços na secretaria virtual, essencial para facilitar o relacionamento administrativo. Da mesma forma, deve dar-se continuidade à digitalização do arquivo intermédio, diminuindo os impactos ambientais e em consonância com o eixo da Responsabilidade Social.

6. Preservar o património edificado e artístico

Na esfera do património edificado, a responsabilidade assume múltiplas valências, em particular no caso do palácio dos condes de Redondo: a sua funcionalidade quotidiana não deve fazer esquecer que é um imóvel de interesse público e que está abrangido pela zona especial de proteção dos edifícios classificados da avenida da Liberdade e área envolvente, ambas as situações com legislação própria, exigindo preservação adequada. Continuar-se-á a investir na sua manutenção e valorização, com aumento do recurso a planos e procedimentos de eficiência energética, para diminuição dos impactos ambientais e em consonância com o eixo da Responsabilidade Social. Ainda na área do aproveitamento dos recursos patrimoniais, mantém-se o programa de visitas guiadas ao palácio dos condes de Redondo, bem como a dinâmica cultural com novas exposições artísticas ou documentais.

7. Reforçar a área administrativa

Decorrente dos múltiplos e novos desafios lançados pela transição digital, que exige uma prestação simultânea digital e presencial em inúmeros processos, com acréscimo das necessidades de apoio a docentes e discentes, a área administrativa deve ser reforçada, ao nível do pessoal técnico e administrativo de apoio à gestão.

Eixo 5 — RECURSOS
OE — Aumento da eficiência do desempenho

Objetivos Estratégicos	Atividades
Fortalecer a qualificação dos docentes	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar os progressos dos docentes. • Promover a sua formação ao longo da vida. • Criar novas condições de atratividade. • Aumento do nº de formações para docente sobre recursos digitais e pedagógicos em contexto de EaD. • Aumentar a contratação de ETI.
Fortalecer a qualificação dos colaboradores, técnicos e gestores	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizar os progressos dos colaboradores, técnicos e gestores. • Promover a formação ao longo da vida.
Otimizar recursos bibliográficos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar os recursos bibliográficos. • Dar continuidade à política de formação para utilizadores da Biblioteca. • Aumentar o depósito de publicações no Repositório Institucional Camões.
Aumentar recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar o desenvolvimento de projetos financiados, com recurso a fundos externos e internos. • Procurando novas encomendas, contratos e patrocínios. • Motivar ações de <i>fundraising</i>. • Divulgar concursos públicos com oportunidades para a investigação.
Intensificar a transição digital	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o acesso e a utilização de recursos tecnológicos. • Rever e atualizar equipamentos de backup e segurança de sistemas de informação. • Fortalecer a utilização das plataformas digitais • Reforçar e atualizar a estrutura física do Centro de Informática. • Aumentar a produção de e-books. • Agilizar e adequar procedimentos administrativos. • Autonomizar maior número de serviços na secretaria virtual. • Facilitar o relacionamento administrativo com alunos e docentes.
Preservar o património edificado e artístico	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o recurso a planos e procedimentos de eficiência energética. • Continuar a investir na manutenção e valorização do património edificado. • Manter o programa de visitas guiadas ao Palácio dos condes de Redondo. • Manter a dinâmica cultural com novas exposições artísticas ou documentais.
Reforçar a área administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutar pessoal técnico administrativo de apoio à gestão.

EIXO 6 QUALIDADE

A concretização da cultura da qualidade na instituição é o grande objetivo geral associado ao eixo da Qualidade.

Este Eixo compreende quatro Objetivos Estratégicos:

1. Obter certificação da A3ES para submissão de novos Centros de Investigação à FCT

A implementação e certificação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade pela A3ES, é uma prioridade que, juntamente com a submissão de mais Centros de Investigação à avaliação da FCT e novas e renovadas acreditações por parte da A3ES, são caminhos para consolidar o reconhecimento da UAL, junto das entidades avaliadoras e acreditadoras, mas também de grande visibilidade exterior.

2. Revigorar a participação e envolvimento da comunidade

Nesta medida, considera-se que a prestação de serviços de qualidade passa inexoravelmente por um planeamento em comunidade, participado, interna e externamente, para o que contribuirá, desde logo e entre outras estruturas, o Conselho Consultivo da Autónoma.

O crescimento sustentável e progressivo será consolidado com um maior envolvimento da comunidade e dos seus membros, sejam estudantes, docentes, colaboradores não docentes, stakeholders e outros, vendo-se oportunidade na criação e aplicação de instrumentos de monitorização da Qualidade.

3. Melhorar o Compliance, a segurança e a proteção dos dados

Nesta moldura enquadram-se as preocupações de segurança, de cumprimento de regulamentos, com

particular incidência, de proteção de dados, sendo altamente aconselhável a revisão periódica das infraestruturas de garantia da cibersegurança, em sintonia com todas as ações do âmbito da transição digital.

4. Otimizar a comunicação

A área da comunicação assume uma importância ímpar na atualidade, com necessidade de melhoramento, a nível institucional, interno e externo. Da mesma forma que se encontrou na intranet um instrumento de comunicação interna, e que deve ser amplamente divulgado para ser eficaz e eficiente, devem procurar-se novas ferramentas de comunicação direcionadas a potenciais novos estudantes, adequando-as a estudantes estrangeiros, para contribuir com o cumprimento do desígnio da internacionalização. Por conseguinte, para além da permanente atualização e adequação da página da internet, devem os seus conteúdos estar traduzidos, garantindo uma correspondência com a versão em PT. A atualização do vídeo institucional, deve igualmente contemplar versões legendadas noutras línguas.

É urgente ainda a comunicação direta e aberta com parceiros e stakeholders, promotora de uma imagem integrada e agregadora, em articulação, entre outros, com o sugerido Plano de Comunicação de Ciência. Dada a importância dos antigos alunos, considera-se igualmente oportuno a criação de um Plano de Comunicação com Alumni.

Dar-se-á continuidade à veiculação da divulgação dos eventos nas redes sociais e canais disponíveis, com presença que se pretende reforçada.

Eixo 6 – QUALIDADE
OE – Concretizar uma cultura da qualidade

Objetivos Estratégicos	Atividades
Obter certificação A3ES e submeter novos centros de investigação à FCT	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade. • Submeter mais centros de investigação à avaliação da FCT. • Submeter novas propostas à A3ES.
Revigorar a participação e envolvimento da comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar o funcionamento do Conselho Consultivo. • Reforçar o envolvimento dos membros, estudantes, stakeholders e outros. • Aplicar instrumentos de monitorização da Qualidade.
Melhorar o Compliance, a segurança e a proteção dos dados	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar cumprimento dos regulamentos. • Manter infraestruturas de garantia da cibersegurança.
Otimizar a comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a comunicação institucional, interna e externa. • Promover novas ferramentas de comunicação direcionadas a potenciais novos estudantes, adequando-as a estudantes estrangeiros. • Divulgar a intranet. • Atualizar e adequar a página da internet. • Traduzir os conteúdos da página da internet, garantindo a correspondência com a versão em PT. • Comunicar direta e abertamente com parceiros e stakeholders. • Promover uma imagem integrada e agregadora. • Apoiar a criação do Plano de Comunicação de Ciência. • Criar um Plano de Comunicação para Alumni. • Atualizar o vídeo institucional, bi ou trilingue. • Veicular todos os eventos nas redes sociais e canais disponíveis.

EIXO 7

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Este eixo abrange três Objetivos Estratégicos:

1. Agilizar a prática da Responsabilidade Social

Associado ao objetivo estratégico do desenvolvimento sustentável, é caracterizado por ser um caminho que se percorre em diálogo com a sociedade e com múltiplos agentes.

A prática da responsabilidade social estará patente desde as iniciativas de Comunicação da Ciência à concessão de bolsas de estudo, passando pela contínua assunção de valores éticos e íntegros, mas também na promoção da sustentabilidade económica, ambiental e social ou na prática de voluntariado.

2. Promover a Responsabilidade Social na investigação

A integração de práticas de responsabilidade social em projetos de investigação, aulas-abertas, conferências e outros meios de divulgação e comunicação, contribuirá fortemente para nos constituirmos como uma referência para estudantes, docentes e colaboradores.

3. Compromisso com a Agenda 2030 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

O caminho enquanto agente ativo na agenda da sustentabilidade em Portugal, no âmbito das nossas

comunidades, conta já com a significativa existência de estruturas várias e muito distintas entre si, como o Centro Universitário de Psicologia e Aconselhamento (CUPA), o Gabinete de Aconselhamento e Promoção da Saúde (GAPS), o Gabinete para a Inclusão e Resiliência Universitária (GIRU), o Gabinete de Inserção Profissional (GIP), o Centro de Arbitragem ou os Serviços Editoriais, para além de apoios a iniciativas desportivas, musicais ou outras.

Destaque ainda para o alinhamento com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e o inerente compromisso com a Agenda 2030, visível no engajamento da atividade numa visão sistémica complexa, que inclui a consideração pela igualdade, justiça e inclusão social e minimização dos impactos ambientais. Entre os vários exemplos possíveis, destaca-se a promoção de oportunidades de aprendizagem ao longo da vida (ODS 4), a concessão de bolsas a mulheres e realização de trabalhos de conteúdo de género (ODS 5), a facilitação da migração e da mobilidade, através da aceitação de estrangeiros como colaboradores permanentes presenciais (ODS 10), ou a redução substancial da geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reuso de papel (ODS 12).

Eixo 7 – RESPONSABILIDADE SOCIAL
OE – Desenvolvimento sustentável

Objetivos Estratégicos	Atividades
Agilizar a prática da Responsabilidade Social	<ul style="list-style-type: none">• Alinhar com iniciativas de Comunicação da Ciência.• Conceder bolsas de estudo.• Pautar as ações pelos valores da ética e da integridade.• Promover uma sustentabilidade económica, ambiental e social.• Promover o voluntariado.• Manter e reforçar o apoio às estruturas internas dirigidas à comunidade UAL.
Promover a Responsabilidade Social na investigação	<ul style="list-style-type: none">• Integrar a RS nos projetos de investigação, em aulas-abertas, conferências e outros meios de divulgação e comunicação.• Ser um agente ativo na agenda da sustentabilidade em Portugal.• Funcionar como referência neste domínio para os estudantes, docentes e colaboradores.
Compromisso com a Agenda 2030 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	<ul style="list-style-type: none">• Alinhamento de toda a atividade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável enquadrados na Agenda 2030.



UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA “LUÍS DE CAMÕES”

Linhas de orientação Estratégica
2023/24 - 2025/26