



# **PLANO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO**

2022-2026

Centro Universitário Lusíada - Lisboa e Norte

# Índice

<b>Nota de enquadramento</b> .....	<b>02</b>
<b>Missão e Visão</b> .....	<b>04</b>
<b>Princípios e Valores</b> .....	<b>06</b>
<b>Preâmbulo</b> .....	<b>07</b>
<b>Os nossos Compromissos</b> .....	<b>10</b>
<b>Sustentabilidade</b> .....	<b>12</b>
<b>Inovação</b> .....	<b>13</b>
<b>Inclusão</b> .....	<b>14</b>
<b>Programas Operacionais</b> .....	<b>15</b>
<b>Ensino e Aprendizagem</b> .....	<b>17</b>
<b>Investigação Científica</b> .....	<b>21</b>
<b>Cooperação e Internacionalização</b> .....	<b>24</b>
<b>Pessoas</b> .....	<b>28</b>
<b>Infraestruturas</b> .....	<b>30</b>
<b>Ação Social</b> .....	<b>31</b>
<b>Gestão da Qualidade</b> .....	<b>33</b>
<b>Sistemas de Informação e Comunicação</b> .....	<b>35</b>
<b>Nota final</b> .....	<b>36</b>



## Nota de enquadramento

A Universidade Lusíada tem por missão central o serviço público de qualificação dos cidadãos no domínio das diversas áreas científicas, seguindo padrões de elevada exigência que a vocacionam para a concretização do seu projeto educativo, em função das orientações e programas de ação definidos no Plano de Desenvolvimento Estratégico que se apresenta.

A construção do Espaço Europeu do Ensino Superior no âmbito do processo de Bolonha, o aumento da competitividade, nacional e internacional, aliados ao facto de as instituições de ensino superior se encontrarem sujeitas a um exigente e complexo sistema de avaliação e acreditação, foram fatores importantes que condicionaram a estratégia assu-mida pela Universidade ao longo dos últimos anos letivos. Estes fatores continuarão a exercer a sua influência nas decisões da Universidade Lusíada, no entanto, fazem já parte do passado! Não podendo ser assumida rotura com este passado, os desafios são hoje diferentes, mais difíceis de atingir, por vezes menos tangíveis e, por isso mesmo, mais difíceis de alcançar e mais difíceis de medir.

Antecipando a necessidade de ser desenvolvida uma estratégia adequada e mais robusta aos desafios emergentes do ensino superior, a Fundação Minerva – Cultura – Ensino e Investigação Científica, enquanto entidade instituidora da Universidade Lusíada, concretizou recentemente o processo de integração da Universidade Lusíada – Norte na Universidade Lusíada, cujo reconhecimento de interesse público foi publicado através do Decreto-Lei n.º 79/2021, de 4 de outubro, Diário da República n.º 193/2021, 1.ª série.

A Universidade Lusíada passou a ser uma única instituição de ensino superior com dois centros universitários:

- a) Centro Universitário Lusíada - Lisboa;
- b) Centro Universitário Lusíada - Norte, com funcionamento em dois *campi*, o do Porto e o de Vila Nova de Famalicão.



## Nota de enquadramento

Esta reconfiguração impôs, também ela, uma dinâmica diferente na definição das orientações estratégicas dos programas de ação, das metas e dos indicadores presentes no documento que agora se apresenta.

Neste sentido, trata-se de um Plano de Desenvolvimento Estratégico integrador das atividades correntes da Universidade Lusíada ao nível dos seus três *campi*, Lisboa, Porto e Vila Nova de Famalicão, em função dos projetos de natureza pedagógica, científica e de extensão cultural que aí se concretizam, no respeito das especificidades relacionadas com a área geográfica onde se encontram implantados.

Com o envolvimento das principais estruturas funcionais da Universidade, como é o caso das suas Unidades Orgânicas de Ensino e de Investigação, foi possível delinear um posicionamento estratégico onde fossem consideradas as especificidades de cada uma, mas com um objetivo comum, ou seja, a melhoria do desempenho global da Universidade, tornando-a uma instituição de referência, mais sustentável, mais inovadora e mais inclusiva.

É nesta lógica que o Plano de Desenvolvimento Estratégico da Universidade Lusíada, para o quadriénio 2022/2026, foi construído, ou seja, *com a história do passado e programando os desafios do futuro!*



## Missão e Visão

### Missão

A Universidade Lusíada tem por missão central o serviço público de qualificação dos cidadãos no domínio das diversas áreas científicas, de acordo com padrões de elevada exigência na perspetiva da criação e difusão dos saberes, em consonância com um conjunto de valores humanistas e culturais determinados pelo seu projeto educativo.

À Universidade compete, assim, promover o direito à educação e à cultura e promover a investigação científica, bem como a inovação e a transferência do conhecimento, em colaboração com a sociedade civil, nacional ou internacional, contribuindo para a formação de cidadãos qualificados, livres, dotados de espírito cívico, capacidade crítica e competências técnicas, que lhes permitam participar ativamente na construção de uma sociedade evoluída, com respeito pelos valores da solidariedade e da dignidade da pessoa humana, tendo em vista o progresso e o bem-estar social.

Considerando a sua missão genérica, tal como definida nos Estatutos, cabe à Universidade Lusíada promover:

- A qualificação de alto nível dos Portugueses;
- A produção e difusão do conhecimento;
- A formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes, num quadro de referência internacional, bem como a sua formação ética e cívica;
- A criação de condições para que todos os cidadãos, devidamente habilitados, possam ter acesso ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida, bem como das condições necessárias ao apoio dos trabalhadores-estudantes;
- A mobilidade efetiva dos estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no Espaço Europeu de Ensino Superior;
- A valorização da atividade dos seus docentes, investigadores e dos demais colaboradores;
- A realização de atividades de ligação à sociedade civil, designadamente de difusão, de transferência e de valorização do conhecimento científico;



## Missão e Visão

- A compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, realizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica;
- A participação na política do ensino e da investigação científica;
- A concretização de iniciativas de apoio ao associativismo estudantil, ao voluntariado e ao estabelecimento de um quadro de ligação aos antigos estudantes e respetivas associações.

No âmbito da responsabilidade social, é ainda missão da Universidade:

- Apoiar a participação dos estudantes na vida ativa em condições apropriadas ao desenvolvimento simultâneo da atividade académica;
- Reforçar as condições, junto dos estudantes, para o desenvolvimento de uma oferta de atividades profissionais, em tempo parcial e em condições apropriadas à realização, em simultâneo, das suas atividades formativas;
- Apoiar a inserção dos diplomados no mundo do trabalho, procedendo à recolha e divulgação de informação sobre o emprego e sobre o seu percurso profissional.

### Visão

A Universidade Lusíada tem como visão ser reconhecida como uma instituição de excelência no ensino, na investigação e na transferência do conhecimento, com impacto na comunidade em que se insere e numa sociedade cada vez mais global.



## Princípios e Valores

Os Princípios e os Valores da Universidade Lusíada, concretizados no rigor e na qualidade do ensino, na produção e na difusão do conhecimento, assim como no compromisso com a sociedade, são os pilares da sua proposta educacional.

Destes, destacam-se:

- Ética, credibilidade e transparência;
- Integridade, criatividade e excelência;
- Visão humanista;
- Compromisso com a sociedade;
- Profissionalismo e valorização dos recursos humanos, estimulando e apoiando o aperfeiçoamento contínuo do corpo docente e demais colaboradores;
- Promoção da Universidade, do conhecimento e fomento da interdisciplinaridade;
- Humildade, iniciativa e capacidade de busca para implementar novas soluções e superar as metas estabelecidas;
- Valorização das potencialidades dos estudantes;
- Reconhecimento da iniciativa, criatividade e capacidade empreendedora, com respeito pela pluralidade;
- Estímulo ao trabalho coletivo e à integração das diversas áreas, como elementos fundamentais para o alcance dos objetivos da Instituição;

- Valorização da pesquisa, designadamente através da criação e manutenção de centros de investigação, como meio de garantir a produção sistemática de conhecimento socialmente relevante e da divulgação científica como o seu meio de difusão;
- Procura permanente da inovação científica, tecnológica e cultural, que deverá estar em todas as ações da Instituição;
- Promoção do aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos processos educacionais;
- Fomento, entre os membros da comunidade académica, da noção de que cada um é responsável pela qualidade e viabilidade das atividades da Instituição;
- Zelo pela imagem e cultura Lusíada, na medida em que, ao fazê-lo, se está a garantir a sua credibilidade e a de cada um de seus participantes.

No respeito por estes Princípios e Valores, é promovido o constante envolvimento da comunidade académica e a intervenção sistemática na sociedade, com o desenvolvimento de relações com o tecido social e empresarial, quer na perspetiva da abertura da Universidade às necessidades da comunidade, quer recolhendo o seu contributo para os processos da Universidade.



ÉTICA

EXCELÊNCIA

CREDIBILIDADE

TRANSPARÊNCIA

COMPROMISSO

INTEGRIDADE

---

# Preâmbulo





A Universidade Lusíada, na última programação estratégica correspondente ao período 2018/2022, elegeu quatro áreas centrais de intervenção: educativa e científica, cultural, social e cooperação com a sociedade civil, em torno das quais se definiram catorze programas operacionais, orientando as atividades da Universidade e das suas unidades orgânicas para os objetivos considerados importantes para corporizar as atividades institucionais, em atenção às necessidades e aos desafios colocados.

Concluído o ano letivo de 2021/22, foi possível realizar o balanço do período em apreço, tendo em conta as opções estratégicas ali definidas e apresentadas e o correspondente grau de implementação e realização.

Os resultados alcançados nos diferentes programas de ação, pesem embora a ritmos desiguais, constituem suficiente fundamento para as opções incorporadas na nova programação estratégica, impondo-se uma linha de continuidade, na perspetiva de melhorar e desenvolver as áreas de intervenção com resultados mais modestos, consolidar aquelas em que os resultados foram plenamente alcançados e introduzir outras, mais inovadoras e emergentes, que suscitem especial atenção e envolvimento nos próximos quatro anos.

É, pois, necessário fazer mais e melhor, associando à evolução quantitativa uma melhoria qualitativa mais ambiciosa, nomeadamente, nos domínios da investigação científica, da cooperação e da internacionalização. A aposta na qualidade dos processos institucionais, com recurso a

mecanismos mais eficientes de monitorização, de reflexão sistemática e de tomada de decisão, constitui-se como fator determinante para a perceção e mobilização crescente para a melhoria contínua e generalizada da qualidade institucional associada aos seus projetos e objetivos.

O presente Plano de Desenvolvimento Estratégico, para o quadriénio 2022/2026, apresenta as orientações estratégicas em três eixos estruturantes, que se interligam e complementam: Eixo Nuclear, Eixo Recursos e Eixo Transversal.

## Preâmbulo



**PLANO  
DE DESENVOLVIMENTO  
ESTRATÉGICO  
2022-2026**





O Eixo Nuclear corresponde aos seguintes processos de missão da atividade institucional: o Ensino e a Aprendizagem, a Investigação Científica, a Cooperação e a Internacionalização.

A estratégia em cada uma destas áreas nucleares desenvolve-se nos respetivos programas de ação, especificamente orientados para elevar o desempenho da Universidade Lusíada a um patamar de referência em todas as suas dimensões, enquanto instituição de ensino superior, no panorama nacional e internacional.

O Eixo Recursos envolve os seguintes processos de missão institucional: Pessoas, Infraestruturas e Ação Social. Também neste domínio a estratégia a seguir para cada uma das áreas em referência é apresentada nos correspondentes programas de ação.

O Eixo Transversal abrange as áreas da Gestão da Qualidade e dos Sistemas de Informação e Comunicação, que constituem processos transversais a toda a atividade institucional.

A orientação estratégica em cada programa de ação define-se através de objetivos operacionais, que monitorizados com recurso a indicadores de desempenho, permitem avaliações intercalares no período de vigência deste plano orientador e, no final, uma avaliação global com impacto na próxima programação estratégica.

O Plano de Desenvolvimento Estratégico que se apresenta resulta de um processo participado, por via de uma ampla consulta à academia, com a participação das Unidades Orgânicas de Ensino e de Investigação, bem como das Unidades Funcionais, através das suas Direções de Serviços. Destaca-se, ainda, a participação dos órgãos do Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade Lusíada, ao nível das Subcomissões de Garantia da Qualidade e da Comissão de Acompanhamento da Qualidade, cujos contributos foram essenciais à estruturação deste documento.

Com uma clara definição dos objetivos a atingir, as linhas de orientação estratégica definidas e apresentadas não podem ser alheias aos novos e cada vez mais insistentes desafios de sustentabilidade, inovação e inclusão, como compromissos presentes e futuros para a sociedade e que hão-de ditar o rumo das organizações de um modo geral e, em particular, o rumo das instituições de ensino superior.

Neste sentido, a definição das áreas estratégicas, dos programas de ação e dos objetivos operacionais, contempla, como compromissos para o futuro, os temas da Sustentabilidade, Inovação e Inclusão.

## Preâmbulo





## Os nossos Compromissos



## Sustentabilidade

*Determinante na transferência de conhecimento responsável para uma sociedade que se quer comprometida com os princípios da sustentabilidade*



## Inclusão

*O conhecimento e a energia ao serviço de um mundo melhor, de um mundo mais igual e de um mundo mais inclusivo*

## Inovação

*Maior necessidade de fomentar o desenvolvimento de novas competências e incrementar a capacidade de inovação*





As instituições de ensino superior, como centros de ciência e de investigação, assumem um papel determinante na transferência de conhecimento para uma sociedade que se quer comprometida com os princípios da sustentabilidade. Consciente desta missão, a Universidade Lusíada procura desenvolver as suas atividades respeitando o princípio da eficiência no uso dos recursos e promovendo um ensino com abordagens e metodologias pedagógicas inovadoras, visando o desenvolvimento, nos seus estudantes, das competências e do conhecimento necessários à promoção do desenvolvimento sustentável. Porque o exemplo deve vir da própria instituição, para que possa ser facilmente apropriado pela comunidade académica, a Universidade Lusíada pretende dar continuidade à implementação de

práticas ambientais, nos seus *campi*, cada vez mais sustentáveis, fomentando uma cultura socialmente responsável, não só no domínio ambiental, mas também nos domínios económico e social.

O desafio da sustentabilidade é tido, assim, como suporte na definição das áreas estratégicas e dos seus planos de ação, bem como dos respetivos objetivos operacionais deste Plano de Desenvolvimento Estratégico, pretendendo dar o seu contributo para os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pela ONU, assumindo a devida responsabilidade com o objetivo do respeito pela pessoa humana e do ambiente, em todas as suas dimensões.

## Sustentabilidade



1 NO POVERTY	2 ZERO HUNGER	3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING	4 QUALITY EDUCATION	5 GENDER EQUALITY	6 CLEAN WATER AND SANITATION
7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY	8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH	9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE	10 REDUCED INEQUALITIES	11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES	12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION
13 CLIMATE ACTION	14 LIFE BELOW WATER	15 LIFE ON LAND	16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS	17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS	<b>THE GLOBAL GOALS</b> For Sustainable Development



A Universidade Lusíada tem manifestado a capacidade de se renovar a si própria, sendo, por isso, uma Instituição criativa e inovadora. Porém, nos próximos anos, haverá uma maior necessidade de fomentar o desenvolvimento de novas competências e incrementar a capacidade de inovação. É neste enquadramento que a Universidade Lusíada considera poder ir mais longe, associando à sua programação estratégica o compromisso da inovação, e, com este, impulsionar o aparecimento de ideias criativas e inovadoras em todas as suas áreas de intervenção. O objetivo é o de gerar conhecimento inovador, diferente e com impacto social, ambiental, económico, artístico e cultural, quer na comunidade interna, quer, e especialmente, na comunidade externa aos seus *campi*, contribuindo para o processo de desenvolvimento económico e de mudança social.

Pretende-se que a inovação, no contexto do sistema educativo, permita à Universidade Lusíada apresentar às entidades com quem estabelece ligação soluções novas e criativas, que contribuam para que se tornem mais inovadoras e mais empreendedoras na resposta aos desafios de uma sociedade moderna, com melhor emprego e com mais igualdade de oportunidades.

## Inovação





A Universidade Lusíada é uma instituição de todos e para todos. Promove o ensino superior em todas as suas dimensões, colhendo e integrando os membros da comunidade académica de forma integradora, intercultural e inclusiva, sendo estes valores fundamentais da sua cultura institucional.

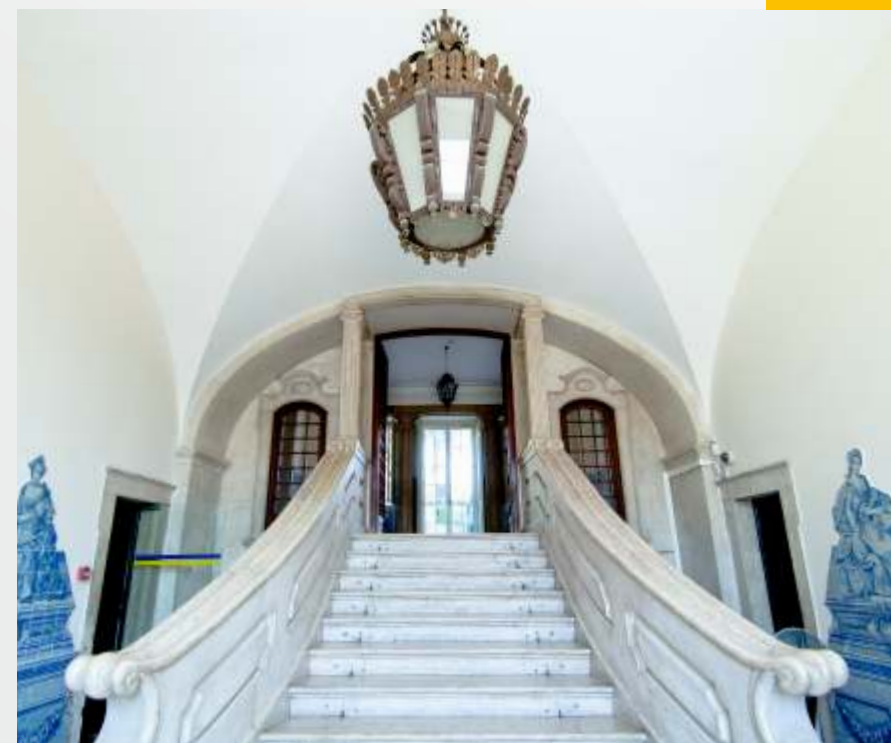
A diversidade e a multiculturalidade proporcionam contextos de aprendizagem enriquecedores, desenvolvem competências interpessoais, promovem a tolerância, a pluralidade e geram novo conhecimento. Ciente destas particularidades, a Universidade procura insistentemente criar condições para a integração plena de todos os seus estudantes, docentes e colaboradores não docentes, com particular ênfase no acolhimento de estudantes com necessidades educativas especiais, reforçando as práticas de inclusão e de integração plena. A Universidade Lusíada é, assim, uma escola com responsabilidade onde, singularmente, todos e cada um podem estudar e desenvolver-se enquanto indivíduos em absoluta igualdade de oportunidades.

Para a Universidade Lusíada, praticar os princípios da inclusão e da integração plena não é suficiente para uma abordagem integradora de todas as dimensões associadas à inclusão. Neste sentido, é também dado ênfase à dimensão do voluntariado, que procura desenvolver com iniciativas

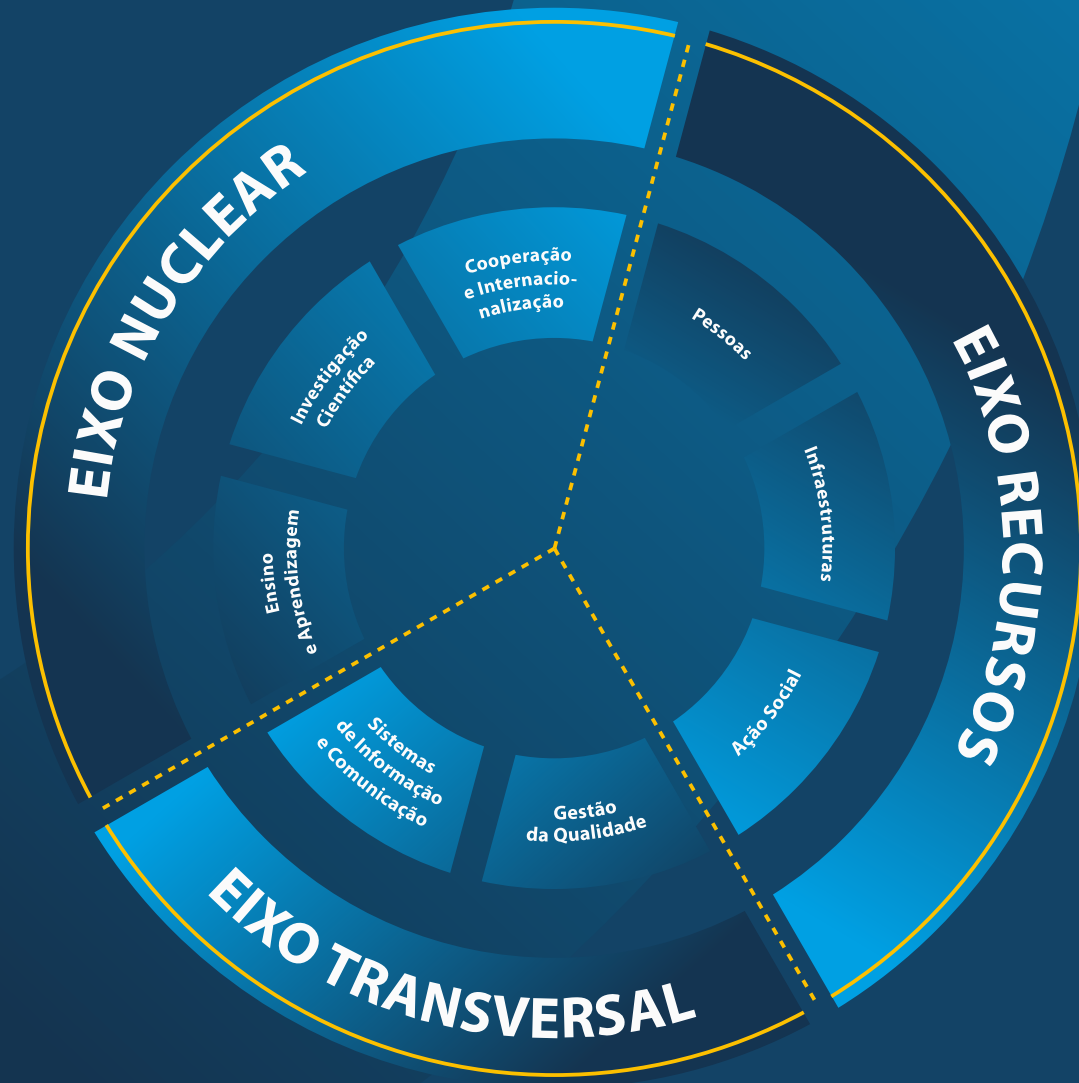
que envolvam a comunidade académica, onde todos podem contribuir, pondo em prática a solidariedade, o conhecimento e a energia ao serviço de um mundo melhor, mais igual, mais fraterno e mais inclusivo.

Durante os próximos quatro anos, estes compromissos condicionarão as decisões e as atividades da Universidade Lusíada, influenciando as orientações, os programas de ação e os objetivos operacionais definidos no Plano de Desenvolvimento Estratégico que se apresenta.

## Inclusão



## Programas Operacionais





## Ensino e Aprendizagem

Modelo educativo  
Monitorização e inovação pedagógica  
Atividades de extensão e rede *alumni*



## Cooperação e Internacionalização

Cooperação institucional  
Internacionalização e mobilidade internacional

## Investigação Científica

Investigação e inovação  
Ciência para o saber  
Valorização do conhecimento





## Ensino e Aprendizagem



PLANO  
DE DESENVOLVIMENTO  
ESTRATÉGICO  
2022-2026

### Modelo Educativo

#### Orientações estratégicas

Orientada pelos mesmos princípios e valores, comungando do mesmo projeto educativo e espírito de missão, a recente integração da Universidade Lusíada – Norte na Universidade Lusíada, passando esta a ser uma única Instituição de ensino superior de dimensão nacional, localizada em três *campi*, obrigou a redefinir o seu modelo organizativo e funcional. As diferentes Unidades Orgânicas de Ensino têm a oportunidade, com este Plano de Desenvolvimento Estratégico, de refletir sobre a sua oferta educativa e formativa, com vista à organização de um modelo educativo atrativo, diferenciado e específico às características sociais dos espaços geográficos onde se situa cada *campus* universitário, podendo, no entanto, fazer uso dos recursos instalados em outros *campi* da Universidade.

Pretende-se, também, reforçar a qualidade e ajustar a dimensão da oferta educativa às necessidades das regiões e do país, considerando o espaço europeu e transatlântico em que Portugal se insere, designadamente, pelo desenvolvimento de novos projetos de natureza pedagógica, mas também científica, em parceria com outras instituições de ensino superior, tendo em vista, numa primeira fase, o reforço, o alargamento e a consolidação das atividades de investigação científica e a criação de ciclos de estudos em associação.

Neste programa de ação está, também, incluída a formação avançada de alto nível e, neste sentido, a Universidade Lusíada pretende desenvolver uma estratégia que possa contribuir para os objetivos nacionais de desenvolvimento do ensino superior através da captação de novos públicos. É o caso, nomeadamente, do desenvolvimento de cursos de especialização e de pós-graduação, e formação de âmbito modular, centrados nas competências do futuro, repensando o modelo atual, de forma a torná-lo mais inclusivo, mais direcionado para as necessidades de aperfeiçoamento de competências dos graduados na vida ativa, com programas efetivos de aprendizagem ao longo da vida.

#### Objetivos operacionais

- Ajustar a oferta educativa dos diferentes ciclos de estudos, em função das capacidades instaladas, dos registos e de procura assinalados e das necessidades de formação detetadas;
- Articular e apresentar um novo modelo de oferta educativa, com cursos de 1º, 2º e 3º ciclos de estudos em associação entre as Unidades Orgânicas de Ensino da Universidade Lusíada e/ou entre instituições de ensino superior parceiras, nacionais ou estrangeiras;
- Repensar o modelo de estruturação e oferta de cursos de formação avançada, alargando a rede de parcerias e a oferta formativa a novos públicos, visando a descoberta das competências do futuro, multidisciplinares, transversais e modulares.



## Ensino e Aprendizagem



PLANO  
DE DESENVOLVIMENTO  
ESTRATÉGICO  
2022-2026

### Monitorização e Inovação Pedagógica

#### Orientações estratégicas

O processo de ensino e aprendizagem tem, previstos e consolidados na Universidade Lusíada, vários momentos de avaliação da qualidade pedagógica e científica, tendo em vista a sua melhoria constante, quer na perspetiva do modelo de ensino e aprendizagem, quer na perspetiva dos regimes e modelos de avaliação, identificando, implementando e avaliando continuamente o sucesso das medidas adotadas. Entende-se prosseguir com a avaliação da dimensão pedagógica monitorizando, junto de estudantes e docentes, as atividades relacionadas com os processos pedagógicos.

O sucesso escolar e a melhoria do desempenho dos estudantes continua a ser um desígnio da Universidade Lusíada. Neste sentido, a prioridade passará por continuar a promover e a garantir o acesso a recursos didáticos e tecnológicos que proporcionem uma integração efetiva dos estudantes em todo o processo de ensino e aprendizagem, procurando desenvolver, paralelamente, atividades que visem melhorar o seu desempenho académico (escolar) e pessoal.

A inovação pedagógica obriga os docentes à permanente e constante adequação das suas competências. Para tal, fazem parte deste programa de ação o desenvolvimento de iniciativas que procurem partilhar novos conhecimentos, novas ferramentas e novos métodos pedagógicos entre os docentes da Universidade, permitindo a aquisição de competências diferentes e inovadoras que possam, também elas, contribuir para a melhoria do seu desempenho enquanto docentes e, bem assim, para a melhoria do desempenho e sucesso escolar dos estudantes.

A inserção dos diplomados no mercado de trabalho pode, a par de outros, constituir-se um importante indicador do sucesso dos ciclos de estudos. E não obstante constituir uma preocupação constante da Universidade Lusíada, deverá ser reforçada a sistematização de iniciativas que promovam a empregabilidade e o desenvolvimento de competências relacionadas com o empreendedorismo e a inovação.

#### Objetivos operacionais

- Desenvolver sistemas de monitorização e de alerta nos processos pedagógicos no sentido de detetar necessidades de ajustamento;
- Criar estratégias de combate ao insucesso escolar;
- Gerar contextos inovadores de aprendizagem centrados nos estudantes;
- Desenvolver mecanismos que permitam melhorar o desempenho de docentes e discentes;
- Consolidar a estratégia definida para o acompanhamento dos diplomados;
- Desenvolver novos programas de estágios junto do tecido empresarial/social como contributo para uma melhor e mais fácil inserção dos diplomados no mercado de trabalho;
- Potenciar, com os diferentes núcleos de estudantes, a criação de espaços dedicados à reflexão sobre atividades relacionadas com o empreendedorismo e a inovação nos negócios;
- Criar novas dinâmicas e iniciativas ao nível dos Gabinete de Saídas Profissionais e Empreendedorismo, visando a melhoria qualitativa do atendimento e acompanhamento dos estudantes e graduados.



## Ensino e Aprendizagem



PLANO  
DE DESENVOLVIMENTO  
ESTRATÉGICO  
2022-2026

### Atividades de Extensão e Rede *Alumni*

#### Orientações estratégicas

O desenvolvimento do estudante enquanto cidadão ativo da sociedade vai além das competências técnicas que possui. As atividades de extensão contribuem para o processo de evolução integral do estudante, promovendo o desenvolvimento de competências transversais, o sentido de cidadania, a responsabilidade, a inclusão, o voluntariado, e tantas outras vertentes que completam o ser humano e fazem da sociedade uma sociedade melhor.

Constituem orientações estratégicas deste programa de ação o desenvolvimento de atividades de extensão pedagógica que complementem os conteúdos ministrados em cada unidade curricular, mas também de extensão cultural, lúdica e desportiva, proporcionando ao estudante novas experiências. Desenvolvimento que passa pela sua integração e participação nas diferentes dinâmicas da Universidade, por via de atividades de extensão cultural e manifestações desportivas, em correspondência com o propósito de formação completa e criação de uma consciência participativa, construtiva e cívica.

Em paralelo aos planos de atividades das Unidades Orgânicas de Ensino e das Unidades Orgânicas de Investigação, pretende-se desenvolver, em conjunto com a Associação Académica e os Núcleos de Estudantes, programas permanentes de atividades de extensão com carácter pedagógico, cultural, lúdico e desportivo, com impacto na comunidade envolvente.

A um outro nível, neste programa de ação pretende-se dar um novo impulso à rede *alumni*, através da organização de iniciativas que envolvam sistematicamente os antigos estudantes da Universidade Lusitana, trazendo também, sempre que possível, a sua experiência e o seu contributo para os processos pedagógicos e o seu exemplo para os estudantes mais novos.

#### Objetivos operacionais

- Desenvolver iniciativas de âmbito pedagógico como complemento às atividades letivas;
- Desenvolver programas culturais e de extensão complementar às atividades letivas e pedagógicas;
- Desenvolver iniciativas que permitam a integração dos estudantes, professores e colaboradores não docentes em iniciativas e atividades de índole cultural abertas à comunidade;
- Promover, junto da comunidade, o acervo cultural existente nos centros de recursos da Universidade;
- Revitalizar a rede *alumni*, chamando os seus membros à Universidade, integrando-os num maior número de atividades, sejam de cariz pedagógico, sejam de âmbito complementar e lúdico.



### Metas

- Consolidar a oferta educativa em função da nova realidade estatutária
- Estabelecer, pelo menos, uma parceira por ano e por Unidade Orgânica de Ensino com o tecido empresarial, visando fortalecer a oferta formativa junto de novos públicos
- Melhorar a taxa de aprovação geral dos estudantes em 5%
- Melhorar, em 10 pontos percentuais, o número de iniciativas que visem a partilha de experiências e conhecimento novo junto do corpo docente
- 10% das atividades desenvolvidas pelas Unidades Orgânicas de Ensino devem relacionar-se com a promoção do emprego e do empreendedorismo dos seus estudantes
- 10% das atividades desenvolvidas pelas Unidades Orgânicas de Ensino devem envolver os seus *alumni*

### Indicadores

- ciclos de estudo acreditados (nº)
- ciclos de estudos em funcionamento (nº)
- novos ciclos de estudos (nº)
- parcerias formalizadas no quadriénio com o tecido empresarial / social para ações de formação avançada (nº)
- cursos de formação avançada estruturados/realizados (nº)
- grau de aprovação dos estudantes (%)
- iniciativas de atualização contínua junto do corpo docente (nº)
- iniciativas de promoção do emprego e do empreendedorismo (nº)
- iniciativas realizadas com o envolvimento dos *alumni* (nº)





## Investigação e Inovação

### Orientações estratégicas

Na dimensão da investigação científica, o quadriénio passado foi marcado pela autonomia das Unidades Orgânicas de Investigação, em função das necessidades próprias demonstradas ao longo dos seus exercícios, com o propósito de estimular o acréscimo da investigação, sustentada e disciplinada, em cada um dos Centros de Investigação. De uma forma geral, pela avaliação realizada, verificou-se um aumento significativo da investigação gerada, essencialmente nos domínios da produção científica e no desenvolvimento e participação em projetos de investigação.

Numa lógica de prosseguimento dos objetivos e do alcance das metas definidas, espera-se que a atividade destas Unidades seja agora consolidada, com incremento do grau de qualidade, contribuindo para ligar a investigação que é produzida às regiões onde se inserem os *campi* da Universidade Lusíada, ao país e ao mundo, criando resultados de investigação I&D de excelência, com impacto e inovadores na resposta aos desafios emergentes.

### Objetivos operacionais

- Consolidar a cultura de investigação;
- Promover a investigação inter e transdisciplinar;
- Desenvolver mecanismos que consigam atrair e reter os melhores investigadores, nacionais e estrangeiros;
- Alargar a rede de parceiros, nacionais e internacionais, reforçando a integração da Universidade Lusíada em redes de I&D;
- Estimular o envolvimento dos investigadores em projetos e redes de I&D;
- Explorar oportunidades de financiamento nacional e estrangeiro a projetos de investigação;
- Assumir a continuidade das políticas de estímulo à publicação científica, revista por pares e indexada;
- Realizar eventos de natureza científica que promovam o reforço da identidade das Unidades Orgânicas de Investigação e da Universidade Lusíada.

## Investigação Científica





## Ciência para o Saber

### Orientações estratégicas

O ensino e a investigação científica são dimensões indissociáveis que se complementam e relacionam com a excelência do ensino que é ministrado.

Neste sentido, este programa de ação tem por missão reforçar a ligação entre as Unidades Orgânicas de Investigação e as Unidades Orgânicas de Ensino, de forma a potenciar a permanente atualização dos conteúdos programáticos das unidades curriculares em função dos resultados da investigação produzida, criando contextos pedagógicos e de aprendizagens inovadores.

As dissertações e as teses desenvolvidas à luz das linhas e das orientações das diferentes Unidades Orgânicas de Investigação, são meios privilegiados para o desenvolvimento de uma investigação aplicada, promotora da ponte entre o ensino que é ministrado e a investigação que é realizada. Sob esta orientação, pretende-se continuar a estratégia de enquadramento dos trabalhos finais produzidos nos ciclos de estudos avançados no domínio da investigação promovida por estas Unidades.

Pretende-se, ainda, que a ligação entre as Unidades de Investigação e as de Ensino seja também desenvolvida ao nível da oferta de formação conferente e não conferente de grau, de cariz inovador e de resposta atual.

## Objetivos operacionais

- Reforçar a cooperação entre as Unidades de Investigação e as de Ensino, desenvolvendo ações que permitam criar oportunidades de aprendizagem inovadoras para os estudantes de 1º ciclo;
- Elevar o grau de integração dos estudantes, em desenvolvimento de dissertação ou de tese, nas linhas e projetos de investigação das Unidades Orgânicas de Investigação;
- Promover o desenvolvimento e a oferta de cursos de formação avançada com enquadramento na investigação que é realizada.

## Investigação Científica





### Valorização para o Conhecimento

#### Orientações estratégicas

A credibilização do conhecimento que é produzido, e da sua relevância, torna-se mais tangível quando associada a contextos aplicados. Traduz-se num contributo efetivo e ativo para o desenvolvimento das regiões, e um meio efetivo de aproximação da Universidade ao mundo empresarial e social.

Pretende-se que as Unidades Orgânicas de Investigação definam, na sua estratégia, políticas para valorização da investigação que produzem, celebrando contratos de

investigação e de prestação externa de serviços que se traduzam na colaboração aplicada com entidades do meio empresarial ou social, e que possam, também elas, contribuir para a sustentabilidade económica da investigação, enquanto processos da missão institucional.

#### Objetivos operacionais

- Promover a ligação das atividades de I&D ao meio e à comunidade;
- Desenvolver projetos de investigação aplicada;
- Celebrar contratos de investigação que se revelem de interesse para a instituição e para a comunidade.

## Investigação Científica



PLANO  
DE DESENVOLVIMENTO  
ESTRATÉGICO  
2022-2026

### Metas

- Aumentar em 25% o número de publicações com *peer review*
- Aumentar em 15% o número de projetos em redes de investigação de âmbito nacional e internacional
- Envolver 60% dos estudantes de 2º Ciclo e 100% dos estudantes de 3º Ciclo em atividades e projetos de investigação
- Desenvolver, pelo menos, um curso de formação avançada, por Unidade Orgânica de Investigação, com enquadramento na investigação que é realizada
- Desenvolver, no mínimo, um contrato de investigação aplicada por Unidade Orgânica de Investigação com organizações do tecido empresarial/social

### Indicadores

- Artigos com *peer review* (nº)
- projetos de investigação integrados em redes nacionais (nº)
- projetos de investigação integrados em redes internacionais (nº)
- dissertações desenvolvidas no âmbito das Unidades Orgânicas de Investigação (nº)
- teses desenvolvidas no âmbito das Unidades Orgânicas de Investigação (nº)
- cursos de formação avançada oferecidos no âmbito das Unidades Orgânicas de Investigação (nº)
- contratos de investigação aplicada no âmbito das Unidades Orgânicas de Investigação (nº)



## Cooperação e Internacionalização



PLANO  
DE DESENVOLVIMENTO  
ESTRATÉGICO  
2022-2026

### Cooperação Institucional

#### Orientações estratégicas

A cooperação institucional assume na Universidade Lusíada duas dimensões, uma interna e uma outra externa.

Ao nível interno, propõe-se uma relação mais profícua entre os *campi* da Universidade Lusíada, não só no domínio da investigação, mas também quanto à oferta educativa, às atividades culturais e de extensão, à mobilidade estudantil e ao desenvolvimento de projetos, comuns e de dimensão nacional. Esta relação mais estreita possibilitará a racionalização dos recursos institucionais e o aumento da escala a uma realidade nacional, em linha com a estratégia iniciada no planeamento estratégico anterior.

Na dimensão externa, nacional ou internacional, pretende-se reforçar a cooperação, em diferentes domínios, com outras instituições de ensino e/ou de investigação. Quer ao nível do modelo educativo, quer ao nível da investigação científica, visa-se um maior esforço quanto ao estabelecimento de parcerias, tendo em vista, numa primeira fase, o reforço e o alargamento das atividades de ordem pedagógica e/ou científica, visando, numa segunda fase, a criação de oportunidades para o desenvolvimento de programas de estudo relacionados com dupla titulação, e outros em associação, nomeadamente de Mestrados e Doutoramentos.

A colaboração interinstitucional tem de abranger o meio e, sendo assim, deve ser alargada a entidades que, não sendo do ensino e/ou da investigação, desempenham um papel relevante na relação da Universidade com as regiões. No programa de ação Modelo Educativo foi assinalada a necessi-

dade de repensar a oferta de cursos de formação avançada alargando-a a novos públicos. Neste sentido, o estabelecimento de parcerias e contratos de formação com empresas ou organizações do meio social, é uma orientação desta área estratégica, como forma de desenvolver uma oferta formativa diferenciada e específica na resposta à procura.

#### Objetivos operacionais

- Promover a mobilidade de estudantes entre *campi*;
- Desenvolver atividades, projetos e novos contextos pedagógicos entre as unidades orgânicas dos três *campi*, de forma a proporcionar novas experiências a estudantes e docentes;
- Desenvolver eventos anuais de natureza científica e/ou pedagógica, com a participação conjunta da comunidade Lusíada, promovendo o espírito académico, com impacto na formação e na comunidade envolvente;
- Alargar as redes de parceiros nacionais e internacionais;
- Estender o desenvolvimento de redes colaborativas regionais, nacionais e internacionais, no âmbito das atividades de extensão, nomeadamente da cultura e das artes;
- Estabelecer acordos para o desenvolvimento de projetos nos domínios pedagógicos e científicos, em parceria com instituições de ensino superior, nacionais e estrangeiras, designadamente no Espaço Europeu de Ensino Superior e através dos mecanismos já existentes para esse efeito no âmbito da União Europeia;
- Estruturar e promover cursos de especialização e pós-graduação em colaboração com o tecido empresarial e social, alargando a oferta formativa a novos públicos, como previsto no Programa Operacional Ensino e Aprendizagem.

## Internacionalização e Mobilidade Internacional

### Orientações estratégicas

A Universidade Lusíada tem registado, apesar da situação pandémica vivida nos últimos dois anos, um crescimento do seu grau de internacionalização, quer ao nível das atividades de investigação, quer ao nível de novos acordos de mobilidade internacional.

No entanto, a internacionalização de qualquer instituição de ensino superior é fundamental como forma de conhecer outras realidades, conhecer e assimilar boas práticas, e especialmente, permitir novas experiências aos seus discentes, docentes e demais colaboradores.

Trata-se, ainda, de uma dimensão essencial nos processos de avaliação institucional e dos ciclos de estudos e, para tal, é fundamental continuar o esforço que tem vindo a ser realizado na definição e no estabelecimento de novas parcerias para o desenvolvimento de projetos de ensino e de investigação, importantes para a captação de estudantes em territórios de âmbito global, e de financiamento externo.

As dinâmicas de mobilidade internacional destacam-se no esforço de internacionalização da Universidade Lusíada. Ainda assim, reforça-se a necessidade de intensificar a definição de novas parcerias de mobilidade, comunitária e extracomunitária, criando contextos de aprendizagem internacional em toda a oferta educativa. Estrategicamente, pretende-se ainda promover em maior escala esta mobilidade de estudantes, docentes e colaboradores não

docentes, através da criação, em parcerias internacionais, de programas de dupla titulação, de mestrados e de doutoramentos, quer no espaço europeu, quer no âmbito dos PALOPS, quer ainda com instituições de ensino superior do continente norte e sul americano.

### Objetivos operacionais

- Reforçar a integração da Universidade Lusíada em redes internacionais de I&D;
- Promover a participação do corpo docente e investigador em encontros internacionais de carácter pedagógico e científico;
- Aumentar o número de estudantes internacionais;
- Promover a Universidade em certames internacionais de divulgação do ensino superior português, tendo em vista a captação de estudantes internacionais e a participação em redes internacionais de ensino superior e de investigação;
- Concretizar parcerias plurilaterais, de natureza pedagógica e científica, com ênfase na concretização de acordos que permitam a mobilidade internacional dos estudantes, docentes e colaboradores não docentes;
- Aumentar, em todos os ciclos de estudos, o grau de mobilidade *in* e *out*;
- Estudar a possibilidade de criação de parcerias internacionais, visando a oferta de programas de dupla titularidade e de formação avançada.

## Cooperação e Internacionalização





### Metas

- Desenvolver, pelo menos, duas ações, por ano e por Unidade Orgânica de Ensino, que promova a cooperação interna entre os três *campi* da Universidade Lusíada
- Concretizar, no mínimo, um acordo por ano e por Unidade Orgânica de Ensino e por Unidade Orgânica de Investigação, que promova a cooperação externa em atividades de ordem pedagógica e/ou de investigação científica (nacional ou internacional)
- Aumentar em 10% o número de estudantes internacionais
- Aumentar em 10% o número de estudantes em mobilidade internacional
- Concretizar, pelo menos, um novo acordo por ano e por Unidade Orgânica de Ensino, para a mobilidade internacional de estudantes, docentes e colaboradores não docentes

### Indicadores

- ações facilitadoras da cooperação entre *campi* (nº)
- acordos de cooperação externa (nº)
- estudantes internacionais (nº)
- estudantes/docentes/colaboradores não docentes em mobilidade (nº)
- acordos de mobilidade estabelecidos (nº)



## Pessoas



## Infraestruturas

## Ação Social





## Pessoas



**PLANO  
DE DESENVOLVIMENTO  
ESTRATÉGICO  
2022-2026**

### Orientações estratégicas

Qualquer Instituição de Ensino Superior tem nas Pessoas o seu ativo mais valioso. É com as suas Pessoas que consegue implementar qualquer estratégia, suportar as atividades organizacionais e transformar a Instituição no sentido de responder aos desafios que constantemente lhe são colocados, com ética, com profissionalismo e com visão de futuro.

Para atrair os melhores estudantes é necessário, igualmente, atrair e reter os melhores profissionais. É neste pressuposto que a Universidade Lusitana se propõe, neste quadriénio, estabelecer as condições para o pleno desenvolvimento pessoal e profissional dos seus quadros, ao proporcionar o acesso a oportunidades de progressão e aprendizagem ao longo da vida, fazendo a diferença na Universidade e na sociedade.

Relativamente aos colaboradores docentes e investigadores, tendo como princípio que o mérito pedagógico e científico se traduz no principal critério de dignificação das suas carreiras, tem sido realizado no seio da Universidade Lusitana o ajustamento necessário da composição do corpo docente e investigador às necessidades decorrentes do seu funcionamento regular, mas também às exigências legais, nomeadamente, as introduzidas pelo Decreto-Lei n.º

65/2018, de 16 de agosto, com uma nova perspetiva sobre a integração e progressão na carreira docente e de investigação. Neste sentido, a valorização das atividades docente e de investigação passará pelo reforço global da qualificação e pelo desenvolvimento de mecanismos de articulação entre a carreira docente e a carreira de investigação, em vista de um adequado equilíbrio entre os tempos de ensino e os de investigação. A implementação assídua, com resultados transparentes, do Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Docentes e do Regulamento de Avaliação do Desempenho dos Investigadores, serão instrumentos nucleares para efeitos de progressão da carreira e correspondente valorização profissional.

Quanto aos colaboradores técnicos e administrativos, a orientação estratégica passa por garantir uma cultura de mérito e de competência nas diferentes categorias e carreiras profissionais. Também aqui a consolidação da avaliação do desempenho, enquanto mecanismo facilitador e visível para a valorização do trabalho, permitirá à Fundação Minerva – Cultura – Ensino e Investigação Científica definir e desenvolver os mecanismos apropriados à valorização do mérito de cada um dos seus colaboradores, em ordem a permitir o ingresso e a progressão nas correspondentes carreiras.



### Objetivos operacionais

- Consolidar a implementação do Regulamento de Avaliação de Desempenho dos Docentes;
- Concretizar e implementar o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Investigadores;
- Concretizar e implementar o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Colaboradores Técnicos e Administrativos;
- Definir e desenvolver atividades modulares de formação contínua e de aprendizagem ao longo da vida.

### Metas

- Desenvolver e implementar o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Investigadores
- Desenvolver e implementar o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Colaboradores Técnicos e Administrativos
- Aumentar em 10% o número de ações de formação e atualização contínua dos colaboradores técnicos e administrativos

### Indicadores

- grau de implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho dos Investigadores (%)
- grau de implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho dos Colaboradores Técnicos e Administrativos (%)
- ações de formação contínua realizadas (nº)

## Pessoas



PLANO  
DE DESENVOLVIMENTO  
ESTRATÉGICO  
2022-2026





### Orientações estratégicas

O quadriénio anterior foi marcado pela edificação da nova Universidade Lusíada no *campus* do Porto e por intervenções de requalificação nos edifícios do *campus* de Lisboa. Nos próximos quatro anos continuar-se-á a adequação e melhoria das infraestruturas afetas às atividades nucleares da Universidade, assim como a novos requisitos de carácter didático que a inovação tecnológica e as necessidades sociais e ambientais vão exigindo.

Salvaguardando e valorizando o património edificado, está prevista a criação de novos espaços que visam melhorar, de forma global, as atividades que suportam o ensino e a investigação. A estes somar-se-ão a requalificação das infraestruturas para melhoria das condições de trabalho administrativo e a criação de espaços colaborativos e de bem-estar, nomeadamente para a realização de atividades de convívio, lazer, cultura e arte, envolvendo a comunidade Lusíada.

Assumindo-se, como estratégico, o princípio da sustentabilidade, as intervenções planeadas impulsionarão o desenvolvimento de um plano de sustentabilidade para transformação dos *campi* da Universidade Lusíada, alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, no pressuposto da promoção contínua da sustentabilidade e da educação ambiental.

### Objetivos operacionais

- Concluir a requalificação dos edifícios e espaços no *campus* de Lisboa;
- Melhorar a adequação de espaços colaborativos e de promoção do bem-estar nos *campi* do Porto e de Vila Nova de Famalicão;
- Prosseguir a política de reforço dos acervos das Bibliotecas, como centros de recursos de apoio às atividades nucleares da Universidade Lusíada, constituindo-se igualmente centros de recursos à disposição da comunidade externa.

### Metas

- Assegurar 100% do *masterplan* definido para a melhoria e reconversão das instalações e infraestruturas dos *campi* da Universidade Lusíada
- Reforçar em 5% os recursos de informação disponíveis nas Bibliotecas da Universidade Lusíada

### Indicadores

- grau de implementação do *masterplan* (%)
- grau de crescimento dos recursos de informação disponíveis nas bibliotecas (%)

## Infraestruturas





## Ação Social



PLANO  
DE DESENVOLVIMENTO  
ESTRATÉGICO  
2022-2026

### Orientações estratégicas

A ação social na Universidade Lusíada tem, desde sempre, merecido destaque no planeamento estratégico. É vista como uma forma de garantir a equidade na atribuição de benefícios sociais, promovendo uma ação social que favoreça o acesso ao ensino superior de forma que nenhum estudante seja excluído por incapacidade financeira.

São várias as políticas de ação social implementadas na Universidade Lusíada. Desde logo, o apoio que é dado aos estudantes, em cada *campus* da Universidade, pelos Gabinetes de Ação Social, na apresentação e gestão das candidaturas às bolsas atribuídas pela Direção-Geral do Ensino Superior. A par desta, assumem relevo as bolsas de estudo por mérito, atribuídas pela Fundação, para captação dos melhores estudantes, quer ao nível de primeiros ciclos de estudos, quer ao nível dos segundos. Soma-se a prática reiterada da Universidade em conceder isenções e reduções de propinas a estudantes economicamente carenciados, que tendo concorrido às bolsas de estudo da Direção-Geral do Ensino Superior, esta tenha sido indeferida, bem como a estudantes ERASMUS e PALOP, assim como a estudantes cuja situação socioeconómica se altere ao longo do ano letivo.

Nos ciclos de estudos avançados, mestrados e doutoramentos, é concedido aos diplomados da Universidade Lusíada o benefício da redução de 50% no valor das propinas dos segundos ciclos de estudos e de 30% nos terceiros ciclos, permitindo-lhes a continuidade dos seus estudos a custo mais reduzido.

Como orientação estratégica, a Fundação Minerva – Cultura –

Ensino e Investigação Científica, enquanto entidade instituidora da Universidade Lusíada, assume o compromisso da continuidade destas políticas de apoio social, promovendo a inclusão social, a integração do sucesso académico, assim como a solidariedade no seio da comunidade Lusíada.

### Objetivos operacionais

- Reforçar as políticas de apoio social existentes, abrangendo um maior número de estudantes;
- Desenvolver e implementar novas políticas para reforço do fundo de apoio aos estudantes carenciados;
- Dotar os Gabinetes de Ação Social de mais recursos em ordem a torná-los mais eficazes no acompanhamento das necessidades dos estudantes;
- Apoiar as atividades de âmbito social, nomeadamente de voluntariado, desenvolvidas pelos Serviços da Universidade e pelos Núcleos de Estudantes.

### Metas

- Reforçar em 5% o número total de estudantes que beneficiam de apoio da Fundação Minerva
- Reforçar em 5% o valor global do apoio concedido a estudantes

### Indicadores

- estudantes com apoio (nº)
- valor global do apoio concedido (€)



## Gestão de Qualidade



## Sistemas de Informação e Comunicação





### Orientações estratégicas

A qualidade é um elemento fundamental da estratégia da Universidade Lusíada. Está presente em todos os seus processos e assegura, de forma transversal, a avaliação das suas atividades, promovendo em função desta a melhoria contínua.

A política institucional para a promoção da qualidade faz parte, desde sempre, da vida quotidiana da Universidade, tendo, no entanto, ganhado um novo impulso com a recente certificação, pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, do Sistema Interno de Garantia da Qualidade. Foi um objetivo alcançado que se revelou muito importante para a mobilização, dedicação, espírito de pertença e motivação da comunidade académica, essenciais à área da qualidade, tornando-a mais eficiente e mais participativa.

Passada a fase de adequação, destacando-se a recente revisão do Manual da Qualidade e estabilização da estrutura documental, dos procedimentos e dos mecanismos que permitem avaliar e garantir a qualidade dos processos, este próximo quadriénio será marcado pela transição da fase de “garantia da qualidade” para a “gestão da qualidade”, envolvendo mais as pessoas e a relação das pessoas com os processos.

Paralelamente, o Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade Lusíada deve consolidar-se e evoluir, acomodando mecanismos de avaliação e monitorização

aperfeiçoados às especificidades de cada Unidade Orgânica, seja de Ensino, seja de Investigação, mas também das Unidades Funcionais de Serviços. O Sistema tem, ainda, de evoluir do ponto de vista do suporte à decisão, permitindo a disponibilização de informação estatística que, consultada sob diferentes perfis académicos, possa constituir um verdadeiro instrumento de apoio à tomada de decisão. Assim, um dos maiores desafios que se coloca, ao longo dos próximos quatro anos, será proporcionar o desenvolvimento do Sistema de Informação que suporta os procedimentos e práticas da qualidade.

## Gestão da Qualidade



## Gestão da Qualidade



PLANO  
DE DESENVOLVIMENTO  
ESTRATÉGICO  
2022-2026

### Objetivos operacionais

- Proporcionar os recursos, nomeadamente informáticos, para o adequado desenvolvimento do Sistema de Informação que suporta os procedimentos e as práticas de garantia da qualidade, tornando mais rápidos e mais eficientes os processos de tomada de decisão;
- Transformar a estrutura documental que suporta o Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade Lusitana, numa estrutura formada totalmente por documentos digitais;
- Criar e estruturar quadros de indicadores e outros dados relevantes, que permitam, mediante diferentes perfis de utilizadores, o acesso e a gestão da informação da qualidade, visando a monitorização e controlo mais ágil e mais frequente dos principais indicadores, possibilitando a implementação de ações corretivas e preventivas, também elas, de forma mais rápida e mais ágil.

### Metas

- Obter a certificação integral do Sistema Interno de Garantia da Qualidade
- Desenvolver as interfaces do Sistema de Informação de suporte, a 100%, às atividades do Sistema Interno de Garantia da Qualidade

### Indicadores

- grau de suporte do Sistemas de Informação ao Sistema Interno de Garantia da Qualidade (%)



## Sistemas de Informação e Comunicação



PLANO  
DE DESENVOLVIMENTO  
ESTRATÉGICO  
2022-2026

### Orientações estratégicas

Os sistemas de informação e a comunicação por estes proporcionada são um fator chave, e mesmo decisivo, no sucesso de qualquer organização. Permitem a gestão da informação interna para os membros da comunidade e a projeção externa, seja ela de âmbito nacional ou internacional. As instituições, atualmente, não sobrevivem sem a gestão eficiente dos seus sistemas de informação e comunicação.

Ciente deste facto, a Universidade Lusitana considera, no seu posicionamento estratégico, que deve ser atribuído destaque aos seus sistemas de informação e comunicação como uma questão transversal, com a preocupação de diferenciar a sua estratégia para a comunidade interna e para a comunicação externa, com meios e formas de comunicação adequadas a cada público. Ao nível interno, a comunicação deve ser gerida como uma ferramenta de gestão, com o papel essencial de promover, na cultura organizacional, a partilha, a articulação de atividades e, no final, o envolvimento da academia nos processos institucionais. Do ponto de vista externo, a comunicação é preponderante na divulgação da instituição e das suas atividades junto dos *stakeholders*, promovendo a ligação à sociedade em geral, reforçando a notoriedade institucional no panorama nacional e internacional.

### Objetivos operacionais

- Organização de um modelo de comunicação e imagem comum aos três *campi* da Universidade Lusitana;
- Continuar o desenvolvimento de novas formas de comunicação interna e disponibilização de informação académica e administrativa, atendendo aos diferentes perfis de utilizadores (docentes, discentes e serviços de apoio);
- Concluir o desenvolvimento da *APP elusitana*.

### Metas

- Uniformização da política e dos meios de comunicação pública nos *campi* da Universidade Lusitana
- Operacionalização da *APP elusitana*

### Indicadores

- grau de uniformização da política e dos meios de comunicação pública (%)
- grau de operacionalização da *APP elusitana* (%)

## Nota final

O alinhamento estratégico e os programas de ação propostos neste documento permitem à Universidade Lusíada desenvolver o seu projeto educativo como um centro de ensino e criação do conhecimento, reconhecido nas áreas científicas em que intervém. É, no ensino superior português, uma Instituição consolidada, elevando como marca de relevo a sólida formação académica de base técnica, científica e cultural dos seus diplomados.

Os desafios atuais e do futuro são enormes para as instituições de ensino superior, aos quais a Universidade Lusíada não deixará de estar atenta, apostando na qualidade e diferenciação do seu projeto educativo, na excelência do seu corpo docente e técnico, no desempenho das suas Unidades Orgânicas de Ensino e de Investigação e, especialmente, no compromisso que assume com cada um dos seus estudantes, transformando-os em agentes do conhecimento, impulsionadores do desenvolvimento económico, social e cultural, fazendo da Universidade Lusíada uma instituição de ensino superior de referência.

O Plano de Desenvolvimento Estratégico, aqui apresentado, estabelece as orientações e linhas de atuação para os próximos quatro anos letivos. Na continuidade da anterior programação estratégica, são atualizados os programas de ação e os objetivos a alcançar, considerando a conjuntura nacional e global que hoje é conhecida e que influencia, direta e indiretamente, a atuação da Universidade, assumindo como princípios e vetores transversais, a sustentabilidade, a inovação e a inclusão.

### Unidades Orgânicas de Investigação

*(Comuns aos dois Centros Universitários da Universidade Lusíada)*

- CEJEA - Centro de Estudos Jurídicos, Económicos e Ambientais
- CIPD - Centro de Investigação em Psicologia para o Desenvolvimento
- CITAD - Centro de Investigação em Território, Arquitetura e Design
- CLISSIS - Centro Lusíada de Investigação em Serviço Social e Intervenção Social
- COMEGI - Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial
- ILDT - Instituto Lusíada de Direito do Trabalho

### Unidades Orgânicas de Ensino

*Centro Universitário Lusíada – Lisboa*

- FAA - Faculdade de Arquitetura e Artes
- FCEE - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
- FD - Faculdade de Direito
- IET - Instituto de Engenharia e Tecnologias
- IPCE - Instituto de Psicologia e Ciências da Educação
- ISSSL - Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa

### Unidades Orgânicas de Ensino

*Centro Universitário Lusíada – Norte (campus do Porto e campus de Vila Nova de Famalicão)*

- FAA - Faculdade de Arquitetura e Artes
- FCEE - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa
- FD - Faculdade de Direito
- FET - Faculdade de Engenharias e Tecnologias
- IPCE - Instituto de Psicologia e Ciências da Educação



