



# PLANO ESTRATÉGICO E DE ATIVIDADES 2018-2022

Universidade Lusíada - Norte



---

**O Plano Estratégico e de Ação da Universidade Lusíada - Norte**  
para o próximo quadriénio académico de 2018 a 2022,  
encontra-se estruturado nas seguintes áreas:

---

**I - LINHAS ESTRATÉGICAS**

---

**II - PLANO DE ATIVIDADES / PROGRAMAS OPERACIONAIS**

---



---

## Nota justificativa

**Com vista à articulação das várias unidades funcionais da Universidade Lusíada - Norte**, torna-se fundamental definir as opções estratégicas e vertê-las para o plano de atividades, com vista à sua concretização no curto e no médio prazo.

Neste sentido, o presente documento pretende ser, não só um instrumento integrador das atividades correntes da Universidade Lusíada - Norte, mas também dos desafios previstos com o desenvolvimento de diversos projetos de natureza pedagógica, científica e de extensão cultural e formação complementar planejados para os próximos 4 anos letivos de 2018 a 2022.

O presente documento contém, nesta perspectiva, os princípios orientadores da atividade da Universidade Lusíada - Norte, instituição dedicada à criação e transmissão dos saberes, à criação e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia, bem como as ações a desenvolver com vista à concretização das opções estratégicas definidas, fundadas na experiência acumulada ao longo dos seus 32 anos de existência, no nível do cumprimento dos objetivos traçados quanto à concretização da sua missão e nas conclusões resultantes das avaliações efetuadas, quer em sede de autoavaliação, quer em sede de avaliação externa, com especial referência às recomendações resultantes do processo de avaliação institucional promovido pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).



Excelência

Qualidade



---

## Índice

<b>I - Linhas estratégicas</b>	5
Ensino e Investigação	9
Cultura	11
Ação Social	13
Relação com a Comunidade	15
<b>II - Plano de Atividades / Programas Operacionais</b>	17
Planeamento	19
Infraestruturas	21
Cooperação interinstitucional e racionalização de recursos	23
Organização Pedagógica	25
Consolidação da oferta educativa e redifinição do modelo institucional	27
Investigação Científica	29
Valorização do trabalho de docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo	31
Cultural e Desportivo	33
Empregabilidade, empreendedorismo e inovação	35
Cooperação e Internacionalização	37
Ação Social	39
Avaliação e Certificação	41
Comunicação e Informação	43
Rede Alumni	45
Nota final	49



**I - LINHAS ESTRATÉGICAS**

**As linhas de orientação estratégica** de uma instituição não podem desligar-se da missão definida como seu objeto primordial, estatutariamente consagrado, e em que assenta o seu projeto educativo. Neste sentido, o ponto de partida e o ponto de chegada hão-de corresponder ao que se define nos seus Estatutos como sendo a sua missão, cabendo-lhe promover:

- \_ a) A qualificação de alto nível dos portugueses;
- \_ b) A produção e difusão do conhecimento;
- \_ c) A formação cultural, artística, tecnológica e científica, dos seus estudantes, num quadro de referência internacional, bem como a sua formação ética e cívica;
- \_ d) A valorização da atividade dos seus docentes, investigadores e funcionários;
- \_ e) 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 a apoiar os trabalhadores estudantes;
- \_ f) A mobilidade efetiva dos estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior;
- \_ g) A realização de atividades de ligação à sociedade civil, designadamente de difusão e transferência de conhecimentos, assim como de valorização económica do conhecimento científico;
- \_ h) 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;
- \_ i) A participação na política do ensino e investigação científica;
- \_ j) A concretização de iniciativas de apoio ao associativismo estudantil e ao estabelecimento de um quadro de ligação aos seus antigos estudantes e respetivas associações.

---

**Pertence ainda à missão da Universidade, no âmbito da sua responsabilidade social:**

- \_ a) Apoiar a participação dos estudantes na vida ativa em condições apropriadas ao desenvolvimento simultâneo da atividade académica;
- \_ b) Reforçar as condições para o desenvolvimento da oferta de atividades profissionais em regime de tempo parcial pela Instituição aos estudantes, em condições apropriadas à realização em simultâneo da atividade formativa;
- \_ c) Apoiar a inserção dos seus diplomados no mundo do trabalho, procedendo ainda à recolha e divulgação de informações sobre o seu emprego e os respetivos percursos profissionais.







**Neste pressuposto**, a Universidade deve garantir, como princípios gerais, o direito à educação e à cultura, a promoção da investigação científica, a inovação e a transferência do conhecimento bem como a sua internacionalização, em ordem ao desenvolvimento da personalidade do indivíduo integrado numa sociedade plural, tendo em vista o correspondente progresso social.

**Em síntese**, identificam-se quatro grandes áreas estratégicas como o centro das atividades da Universidade Lusíada - Norte, que em articulação com a sua entidade instituidora, a Fundação Minerva – Cultura – Ensino e Investigação Científica, permitem a concretização do seu plano de atividades:

---

**ENSINO E INVESTIGAÇÃO**

---

**CULTURA**

---

**AÇÃO SOCIAL**

---

**RELAÇÃO COM A COMUNIDADE**

---

## ENSINO E INVESTIGAÇÃO



A Universidade Lusíada - Norte considera o ensino e a investigação como elementos fundamentais da sua atividade e reconhece a importância da interdisciplinaridade, do mesmo modo que afirma o princípio de que a docência é indissociável da investigação científica.

**Com o objetivo de prosseguir a qualidade e a excelência nestas atividades,  
o incentivo à investigação passa por:**

- \_ 1) **Proporcionar** e garantir os meios necessários e de qualidade para o desenvolvimento das atividades pedagógicas e científicas, quer em termos de recursos materiais, quer no que respeita aos recursos humanos;
- \_ 2) **Promover** o crescimento das atividades de investigação científica;
- \_ 3) **Assumir** o mérito científico e pedagógico como principal critério de dignificação das carreiras docente e de investigação;
- \_ 4) **Proporcionar** os meios materiais indispensáveis à promoção da investigação científica, através dos seus centros de investigação;
- \_ 5) **Estimular** o envolvimento dos investigadores em projetos e redes nacionais e internacionais;
- \_ 6) **Promover** a mobilidade internacional dos seus estudantes, professores e funcionários;
- \_ 7) **Fomentar** a apresentação de processos de candidatura a projetos de investigação, nacionais e internacionais;
- \_ 8) **Celebrar** contratos de investigação que se revelem de interesse para a instituição universitária e para a comunidade;
- \_ 9) **Promover** a internacionalização da Universidade, quer participando em projetos científicos e pedagógicos internacionais, quer por via da captação de estudantes internacionais em todos os ciclos de estudos em funcionamento;
- \_ 10) **Estimular** a participação dos estudantes em atividades de investigação;
- \_ 11) **Fomentar** o desenvolvimento de áreas interdisciplinares emergentes; Criar o ambiente próprio e estimulante ao desenvolvimento de atividades pedagógicas e científicas, quer por via da qualidade das instalações, quer por via da qualidade dos equipamentos.

## CULTURA



A Universidade Lusíada - Norte fomenta a cultura como um dos elementos essenciais da vida universitária, assumindo nos objetivos um papel de grande relevância, procurando proporcionar, à comunidade académica e a toda a comunidade em geral, meios de acesso à cultura nas suas diferentes dimensões, quer por via da integração dos estudantes, professores e colaboradores não docentes em iniciativas de índole cultural, quer por via da abertura dessas iniciativas a toda a comunidade.

Com este mesmo objetivo a Fundação procura dotar as bibliotecas da Universidade Lusíada - Norte com um acervo cultural significativo.



Porque se entende que a dimensão cultural assume um papel fundamental na formação completa da pessoa, procura-se reforçar a presença dessa dimensão, quer por via de unidades curriculares transversais a todas as áreas de formação académica, quer por via do envolvimento da comunidade académica em atividades de extensão cultural, dando assim seguimento a um dos objetivos centrais da missão da Universidade Lusíada - Norte, que se traduz no propósito de compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, desenvolvendo estratégias de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica.

## AÇÃO SOCIAL



A Universidade Lusíada - Norte procura desenvolver uma política de ação social e assistência à comunidade universitária com vista a assegurar o direito à igualdade de oportunidades de acesso, frequência e sucesso escolar, pela superação de desigualdades económicas, sociais e culturais, premiando o mérito dos seus estudantes e apoiando-os nas suas dificuldades financeiras emergentes.

Para este efeito foi criado um fundo de apoio aos estudantes carenciados, para o reforço do qual devem ser implementadas novas políticas e medidas concretas, a introduzir no programa de ação.



Também com o objetivo de captar os melhores estudantes, foi introduzida em 2015, e será mantida durante o quadriênio, uma medida de incentivo, fixando a propina em € 1 000,00 para os estudantes que se candidatem com classificação igual ou superior a 14 valores.

## RELAÇÃO COM A COMUNIDADE



A Universidade Lusíada - Norte promove a participação de representantes de interesses sociais, culturais, económicos e profissionais na vida da instituição e desenvolve atividades que contribuem para o incremento social, cultural e económico do país. Nesta perspetiva a Universidade pretende aprofundar cada vez mais a sua relação com o tecido social, com o objetivo de entender cada vez melhor as necessidades das regiões e do país, em termos de se apetrechar para responder com cada vez mais competência às necessidades de formação, investigação e prestação de serviços à comunidade, assumindo como desafio estratégico a realização de atividades de ligação à sociedade civil, tais como difusão e transferência de conhecimentos e, bem assim, a valorização económica do conhecimento científico.

É com base na conjugação devida destas quatro grandes áreas que se propõem os diversos programas de ação, por via dos quais a Universidade Lusíada se pretende afirmar em 2022, mais do que já hoje, como Universidade de referência no plano nacional e também na sua dimensão internacional, como hoje já se verifica em diversas das suas áreas académicas.

O planeamento de atividades para os anos letivos de 2018 a 2022 na Universidade Lusíada - Norte e a sua articulação com os objetivos a atingir têm por base as seguintes orientações estratégicas, definidas para esse horizonte temporal:





- \_ 1) **Reorganizar** a oferta educativa, combater o insucesso escolar, aumentar a empregabilidade e melhorar o desempenho de docentes e discentes;
- \_ 2) **Reforçar** as atividades de investigação científica e a componente de formação pós-graduada, nomeadamente ao nível dos mestrados e dos doutoramentos;
- \_ 3) **Reforçar** a internacionalização;
- \_ 4) **Promover** a qualidade, estimular a formação permanente dos seus profissionais, avaliar e aferir o respetivo desempenho;
- \_ 5) **Manter** a Universidade dotada de infraestruturas e equipamentos atualizados e adequados às necessidades das suas diversas unidades funcionais;
- \_ 6) **Estimular** a sustentabilidade ambiental e garantir a higiene, a segurança e a saúde no trabalho;
- \_ 7) **Assumir** o papel de instituição cultural, procurando assegurar aos seus membros o acesso a atividades culturais em ordem a proporcionar-lhes uma integral formação neste domínio;
- \_ 8) **Melhorar** a atratividade da Universidade e a captação de novos públicos.
- \_ 9) **Melhorar** o apoio social aos estudantes;
- \_ 10) **Melhorar** a comunicação interna e externa, reforçar a coesão institucional, a eficácia da decisão e a participação;
- \_ 11) **Valorizar** e desenvolver a ligação aos antigos alunos;
- \_ 12) **Continuar** a desenvolver estratégias de abertura à comunidade, nomeadamente ao meio empresarial, de prestação de serviços especializados e inovação;
- \_ 13) **Estimular** o empreendedorismo, designadamente através do apoio à criação de novas empresas e de aproximação ao mundo empresarial e à sociedade.

The image shows a large audience of people seated in rows, viewed from behind, looking towards a stage. The stage features a large white screen in the center, flanked by blue banners with circular logos. The ceiling is decorated with strings of warm-toned lights. A blue banner with white text is overlaid on the image.

## II - PLANO DE ATIVIDADES / PROGRAMAS OPERACIONAIS

**O Plano de Atividades** constitui um dos principais instrumentos de gestão com vista à monitorização regular da atividade desenvolvida e a desenvolver no período de tempo definido, servindo de base para o processo de tomada de decisão dos órgãos institucionais. Com este objetivo, em correspondência com as opções estratégicas tomadas, são definidos vários programas de ação, que a seguir se descrevem.

## **Programas operacionais da Universidade Lusíada - Norte para 2018 a 2022**

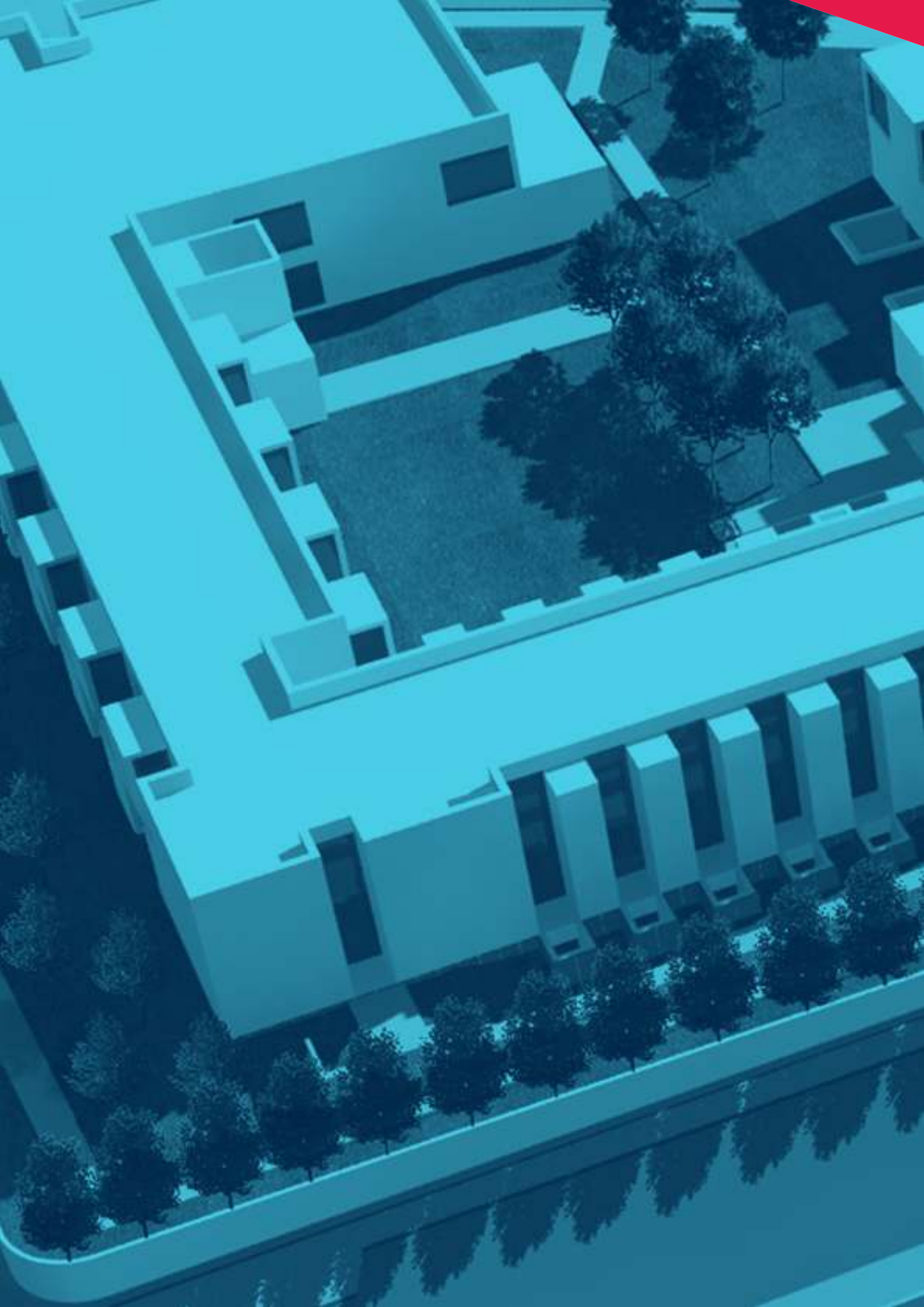
Foram definidos os seguintes programas operacionais em que se inserem as atividades e projetos da Universidade Lusíada - Norte para o quadriénio letivo de 2018 a 2022:

- Prog.1* **Planeamento**
- Prog.2* **Infraestruturas**
- Prog.3* **Cooperação interinstitucional e racionalização de recursos**
- Prog.4* **Organização Pedagógica**
- Prog.5* **Consolidação da oferta educativa e redefinição do modelo institucional**
- Prog.6* **Investigação Científica**
- Prog.7* **Valorização do trabalho de docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo**
- Prog.8* **Cultural e desportivo**
- Prog.9* **Empregabilidade, empreendedorismo e inovação**
- Prog.10* **Cooperação e internacionalização**
- Prog.11* **Ação social**
- Prog.12* **Avaliação e Certificação**
- Prog.13* **Comunicação e Informação**
- Prog.14* **Rede Alumni**



## *Programa 1* **PLANEAMENTO**

Para o Plano Estratégico da Universidade Lusíada - Norte concorreram os planos estratégicos e de ação das Unidades Orgânicas de Ensino e Unidades de Investigação numa lógica de contributo destas para os objetivos operacionais definidos e alcance das metas que se pretende atingir. Tratou-se, pois, de um processo participado que permitiu o alinhamento das atividades definidas nos planos de ação com as linhas de orientação estratégica institucionais.





## Programa 2 **INFRAESTRUTURAS**

### **Orientação estratégica:**

Garantir a adequação das infraestruturas afetas às atividades da Universidade Lusíada - Norte, em todos os domínios da sua intervenção, bem como o seu crescimento expectável, quer em relação ao número de utentes (discentes, docentes, investigadores, corpo técnico e administrativo, prestação de serviços à comunidade), quer em relação às novas necessidades de carácter didático que a inovação tecnológica e as necessidades sociais e ambientais vão impondo.

### **METAS**

- Assegurar, a 100%, a edificação e o regular funcionamento das novas instalações da Universidade Lusíada – Norte, *campus* do Porto
- Reforçar em 10% os acervos das bibliotecas
- Assegurar a criação de um programa de sustentabilidade ambiental visando a desmaterialização e reconversão de recursos em formato digital e a redução de documentos em suporte papel

### Objetivos Operacionais:

1. Edificação das novas instalações da Universidade Lusíada no Porto, nos terrenos já adquiridos, em tempo, na freguesia de Aldoar, cujo projeto já se encontra licenciado pela Câmara Municipal do Porto, dotando a Universidade Lusíada na cidade do Porto de instalações próprias e adequadas às suas atividades globais.
2. Desenvolvimento de parcerias para a construção de residências universitárias.
3. Instalação do controlo de acessos a aulas e serviços exclusivamente por via digital.
4. Reformulação dos sistemas de iluminação de gabinetes e salas de aula com introdução de energias amigas do ambiente.
5. Apetrechamento das bibliotecas da Universidade Lusíada - Norte, modernização e acesso:
  - a. Continuar a política de reforço dos acervos das bibliotecas pela aquisição de novos recursos.
  - b. Impulsionar a desmaterialização de documentos de forma a promover a modernização e a facilidade de acesso aos recursos disponibilizados pelas bibliotecas.
6. Eliminar gradualmente o uso do papel e promover a reciclagem de todos os resíduos produzidos pelas atividades da Universidade, pela desmaterialização dos documentos de suporte às atividades administrativas e financeiras.

### INDICADORES DE DESEMPENHO

- grau de edificação das novas instalações da Universidade Lusíada – Norte, *campus* do Porto (%)
- grau de implementação de parcerias e construção das residências universitárias (%)
- grau de implementação do sistema de controlo de acessos (%)
- grau de substituição dos sistemas de iluminação (%)



## *Programa 3* **COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E RACIONALIZAÇÃO DE RECURSOS**

### **Orientação estratégica:**

Neste domínio propõe-se uma relação mais profícua entre as Universidades Lusíada (de Lisboa e do Norte (Porto e Vila Nova de Famalicão)), não só no domínio da investigação, mas também no que corresponde à oferta educativa, às atividades culturais, à mobilidade estudantil e ao desenvolvimento de projetos comuns e de dimensão nacional.

### **METAS**

- Assegurar a criação e implementação de um programa de mobilidade interna entre as Universidades Lusíada.
- Definir um novo modelo de oferta formativa em associação.
- Organizar pelo menos um evento de natureza científica e pedagógica por ano e por Unidade Orgânica, com o objetivo de envolver toda a comunidade Lusíada.



---

### Objetivos Operacionais:

1. Definir ações e programas de mobilidade estudantil entre as Universidades Lusíada, promovendo o intercâmbio entre os *campi* da Universidade Lusíada.
2. A articulação e apresentação de um novo modelo de oferta educativa, com cursos de 1º, 2º e 3º ciclos de estudos em associação:
  - a. Entre as Universidades Lusíada.
  - b. Entre Instituições de Ensino Superior parceiras, nacionais ou estrangeiras.
3. Criação de um evento anual de natureza científica e pedagógica, com a participação conjunta de toda a comunidade Lusíada, promovendo o espírito académico, com impacto na formação e na comunidade envolvente.
4. Potenciar o desenvolvimento de outros eventos de natureza científica e pedagógica que envolva a participação da comunidade Lusíada.

### INDICADORES DE DESEMPENHO

---

- ações de divulgação e promoção da mobilidade interna de estudantes (nº)
- estudantes em mobilidade interna (nº)
- Eventos realizados(nº)
- participantes (nº)
- intervenientes (nº)
- convidados externos (nº)



## *Programa 4* **ORGANIZAÇÃO PEDAGÓGICA**

### **Orientação estratégica:**

Prosseguir a avaliação da organização pedagógica, monitorizando junto de estudantes e docentes as atividades relacionadas com os processos pedagógicos, tendo em vista a sua melhoria constante, quer na perspetiva do modelo de ensino/aprendizagem, quer na perspetiva dos regimes e modelos de avaliação, identificando, implementando e avaliando continuamente o sucesso das medidas adotadas.

Concretizar os ajustamentos que nos domínios pedagógico e científico dos vários ciclos de estudos têm vindo a ser identificados, desde logo, promovendo em maior escala a mobilidade de estudantes, docentes e colaboradores não docentes, quer no âmbito do espaço europeu de ensino superior, designadamente através da criação, em parceria, de mestrados e doutoramentos europeus, quer no âmbito dos PALOPS, quer ainda no desenvolvimento de parcerias internacionais com Universidades dos Estados Unidos da América do Norte.

Promover e garantir o acesso a recursos didáticos e tecnológicos que proporcionem uma integração efetiva dos estudantes em todo o processo de ensino/aprendizagem.

### **METAS**

- Melhorar a taxa de aprovação geral dos estudantes da Universidade Lusíada-Norte em 10%.
- Desenvolver e implementar um sistema de monitorização pedagógica e de alerta, adaptado às características específicas de cada Unidade Orgânica.
- Desenvolver, pelo menos, uma atividade por ano e por Unidade Orgânica que permita melhorar o desempenho de docentes e o desempenho dos estudantes.

---

### Objetivos Operacionais:

1. Desenvolver sistemas de monitorização e de alerta relativamente aos processos pedagógicos no sentido de detetar necessidades de ajustamento.
2. Criar estratégias de combate ao insucesso escolar.
3. Desenvolver mecanismos que permitam melhorar o desempenho de docentes e discentes.
4. Dotar a Universidade Lusíada - Norte de uma plataforma eficaz para o acompanhamento do ensino à distância e desenvolver conteúdos pedagógicos e científicos com essa finalidade, por via a garantir aos estudantes o acesso *online* aos conteúdos correspondentes às unidades curriculares que frequentam.

### INDICADORES DE DESEMPENHO

---

- grau de aprovação dos estudantes (%)
- ações de monitorização pedagógica e de alerta (nº)
- ações detetadas como a melhorar (nº)
- ações de melhoria implementadas (nº)
- iniciativas para contributo da melhoria do desempenho dos docentes (nº)
- iniciativas para contributo da melhoria do desempenho dos estudantes (nº)
- grau de Unidades Curriculares com conteúdos disponibilizados (n%)



## *Programa 5* **CONSOLIDAÇÃO DA OFERTA EDUCATIVA E REDEFINIÇÃO DO MODELO INSTITUCIONAL**

### **Orientação estratégica:**

Reforçar a qualidade e ajustar a dimensão da oferta educativa às necessidades da região e do país, considerando o espaço europeu e transatlântico em que Portugal se insere, designadamente, pelo desenvolvimento de novos projetos de natureza pedagógica e 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 doutoramentos em associação.

Contribuir para os objetivos nacionais de desenvolvimento do ensino superior através da captação de novos públicos para a Universidade, designadamente através da criação de especializações e pós-graduações em parceria com o tecido empresarial, destinadas à reciclagem de conhecimentos dos licenciados na vida ativa e à incrementação de programas efetivos de aprendizagem ao longo da vida.

### **METAS**

- Realizar um estudo de impacto e relevância dos ciclos de estudos da Universidade Lusíada.
- Efetivar duas parcerias por ano e por Unidade Orgânica com o tecido empresarial/social visando fortalecer a oferta formativa junto de novos públicos.

---

Redefinição do modelo organizativo e funcional das Universidades Lusíada à escala nacional, no sentido de promover a definição de uma única Universidade Lusíada de dimensão nacional, localizada em três *campi* e orientada pelos mesmos princípios e valores, comungando do mesmo projeto educativo e espírito de missão.

**Objetivos Operacionais:**

1. Ajustar a oferta educativa dos diferentes ciclos de estudos, em função das capacidades instaladas, do registo de procura assinalado e das necessidades de formação detetadas.
2. Estruturar e oferecer cursos de especialização e pós-graduação em colaboração com o tecido empresarial e social, alargando a oferta formativa novos públicos.
3. Instruir junto das entidades competentes o processo administrativo tendente à reorganização da Universidade Lusíada, no sentido da sua fusão a nível nacional, como uma única Instituição de Ensino Superior, composta por várias unidades funcionais localizadas em espaços diferenciados.

**INDICADORES DE DESEMPENHO**

---

- ciclos de estudos acreditados (nº)
- ciclos de estudos em funcionamento (nº)
- estudantes inscritos (nº)
- parcerias formalizadas no quadriénio (nº)
- cursos de especialização/pós-graduação estruturados (nº)
- cursos de especialização/pós-graduação realizados (nº)
- estudantes envolvidos em cursos de especialização/pós-graduação (nº)



## *Programa 6* **INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA**

### **Orientação estratégica:**

Com o desenvolvimento das atividades pelas várias Unidades de Investigação e, considerando as especificidades demonstradas ao longo dos seus exercícios, entendeu-se atribuir maior autonomia aos Centros de Investigação, em função das suas necessidades próprias, com o propósito de estimular o crescimento da investigação em cada um desses Centros.

Neste sentido, para dar corpo a estes objetivos, os Centros de Investigação desenvolverão os seus planos de atividades específicos em sintonia com as orientações estratégicas da Universidade, planeando e prosseguindo as metas nos domínios da produção científica e desenvolvimento/participação em projetos de investigação de excelência.

### **METAS**

- Aumentar em 25% o número de publicações em revistas de maior impacto.
- Aumentar em 25% o número de investigadores integrados em projetos e redes de investigação nacionais e internacionais.
- Envolver 50% dos estudantes de 2º Ciclo e 100% dos estudantes de 3º Ciclo em atividades e projetos de investigação.

---

### Objetivos Operacionais:

1. **Desenvolver** estratégias que permitam o crescimento das atividades de investigação científica.
2. **Estimular** o envolvimento dos investigadores em projetos e redes nacionais e internacionais.
3. **Fomentar** a apresentação de processos de candidatura a projetos de investigação, nacionais e internacionais.
4. **Celebrar** contratos de investigação que se revelem de interesse para a instituição universitária e para a comunidade.
5. **Estimular** a participação dos estudantes em atividades de investigação.
6. **Fomentar** o desenvolvimento da investigação em áreas interdisciplinares emergentes.

### INDICADORES DE DESEMPENHO

---

- artigos em revistas de maior impacto (nº)
- docentes e investigadores em Unidades de Investigação reconhecidas pela Fundação da Ciência e Tecnologia (nº)
- projetos de investigação em redes nacionais (nº)
- investigadores envolvidos (nº)
- projetos de investigação em redes internacionais (nº)
- investigadores envolvidos (nº)
- estudantes de 2º ciclo envolvidos em atividades e projetos de investigação (nº)
- estudantes de 3º ciclo envolvidos em atividades e projetos de investigação (nº)



## *Programa 7* **VALORIZAÇÃO DO TRABALHO DE DOCENTES, INVESTIGADORES E PESSOAL TÉCNICO E ADMINISTRATIVO**

### **Orientação estratégica:**

Garantir uma cultura de mérito e competência nas diferentes carreiras funcionais no seio da Universidade Lusíada - Norte e da Fundação Minerva é um dos principais objetivos no que respeita à avaliação e valorização do trabalho de cada um dos seus colaboradores, em ordem a permitir o ingresso e progressão nas correspondentes carreiras.

Tendo como ponto assente que o mérito científico e pedagógico se traduz no principal critério de dignificação das carreiras docente e de investigação, bem como a necessidade de ajustar a composição do seu corpo docente às exigências legais recentemente 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, será concretizado o regime/regulamento de avaliação de desempenho do pessoal docente e de investigação, cujo resultado da sua aplicação deverá constituir o instrumento nuclear em matéria de avaliação de desempenho e correspondentes efeitos na progressão da carreira.

### **METAS**

- Implementar o Regulamento de Avaliação de Desempenho dos docentes e investigadores.
- Implementar o Sistema de Avaliação de Desempenho do pessoal técnico e administrativo.



---

No seguimento desta orientação estratégica de valorização da atividade dos seus docentes, investigadores e colaboradores técnicos e administrativos e reforço global da qualificação dos seus quadros, assume-se também como objetivo o desenvolvimento de mecanismos de articulação entre a carreira docente e a carreira de investigação, bem como um adequado ajustamento dos tempos de ensino e investigação, em consideração ao nível de integração dos docentes em unidades de investigação da Universidade Lusíada - Norte. No âmbito dos colaboradores técnicos e administrativos, prevê-se criar e implementar um modelo de avaliação de desempenho, com vista à melhoria da qualificação do pessoal e consequente impacto na sua evolução profissional, em correspondência com o quadro técnico e administrativo ajustado à prossecução das atividades da Universidade.

**Objetivos Operacionais:**

1. Concretização da implementação do Regulamento de Avaliação de Desempenho dos docentes e investigadores.
2. Concretização e implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho do pessoal técnico e administrativo.

**INDICADORES DE DESEMPENHO**

---

- grau de implementação do Regulamento de Avaliação de Desempenho dos docentes e investigadores (%)
- grau de implementação Sistema de Avaliação de Desempenho do pessoal técnico e administrativo (%)



## *Programa 8* **CULTURAL E DESPORTIVO**

### **Orientação estratégica:**

Promover a integração dos estudantes e a sua 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 cívica, participativa e construtiva. Pretende-se desenvolver em conjunto com a Associação Académica e os Núcleos de Estudantes um programa permanente de atividades culturais e de extensão, bem como atividades de caráter lúdico e desportivo, com impacto na comunidade envolvente.

### **METAS**

- Aumentar em 10% o número de atividades e programas culturais e de extensão, abertos à comunidade Lusíada e à sua envolvente.

---

### Objetivos Operacionais:

1. Desenvolver atividades e programas culturais e de extensão.
2. Desenvolver iniciativas que permitam a integração dos estudantes, professores e colaboradores não docentes em iniciativas e atividades de índole cultural abertas à comunidade.
3. Realização de diversos concertos com a participação dos estudantes da Universidade que integram as diferentes organizações musicais existentes: o orfeão, as tunas e o núcleo de estudantes de jazz e música moderna.
4. Promoção junto da comunidade do acervo cultural existente nas bibliotecas.
5. Realização de um torneio desportivo interuniversitário.

### INDICADORES DE DESEMPENHO

---

- eventos de índole cultural e de extensão (nº)
- participantes internos (nº)
- participantes externos(nº)



## *Programa 9* **EMPREGABILIDADE, EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO**

### **Orientação estratégica:**

Contribuir para a inserção no mercado de trabalho dos diplomados e estimular o empreendedorismo e a inovação, designadamente através do apoio à criação de novas empresas e de aproximação ao mundo empresarial e à sociedade, fazem também parte dos objetivos estratégicos da Universidade Lusíada - Norte. Para tal, pretende-se reorganizar e dinamizar os Gabinetes de Saídas Profissionais e Empreendedorismo, em ordem a dotá-los de meios técnicos e humanos que permitam responder eficientemente aos seus objetivos.

### **METAS**

- Implementar um mecanismo de avaliação da empregabilidade e trajetória do percurso profissional dos diplomados da Universidade Lusíada - Norte.
- Aumentar em 20% o número de parcerias para estágios/inserção profissional.
- Desenvolver, pelo menos, uma atividade/evento por ano e por Unidade Orgânica visando a promoção do emprego e do empreendedorismo

---

### Objetivos Operacionais:

1. Alargar as atividades do Gabinete de Saídas Profissionais e Empreendedorismo.
2. Desenvolver mecanismos de integração profissional e acompanhamento dos diplomados.
3. Desenvolver novos programas de estágios junto do tecido empresarial como contributo para uma melhor e mais fácil inserção dos diplomados no mercado de trabalho.
4. Potenciar, com os diferentes Núcleos de Estudantes, a criação de incubadoras de empresas.

### INDICADORES DE DESEMPENHO

---

- parcerias/protocolos de estágio (nº)
- estudantes encaminhados para estágio (nº)
- pedidos de emprego (nº)
- diplomados encaminhados para emprego (nº)
- atividades/eventos de promoção do emprego e do empreendedorismo (nº)
- participantes nas atividades/eventos de promoção do emprego e do empreendedorismo (nº)



## *Programa 10* **COOPERAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO**

### **Orientação estratégica:**

Promover o reforço permanente da internacionalização da Universidade Lusíada - Norte nos diferentes domínios das suas atividades nucleares.

### **Objetivos Operacionais:**

1. Reforçar a integração da Universidade Lusíada - Norte em redes internacionais de I&D.
2. Apostar no desenvolvimento de projetos nacionais e internacionais em domínios pedagógicos e científicos, em parceria com Universidades nacionais e estrangeiras, designadamente no Espaço Europeu de Ensino Superior e através dos mecanismos já existentes no âmbito da União Europeia para esse efeito.

### **METAS**

- Integração de cada Unidade Orgânica/Unidade de Investigação em, pelo menos, um projeto de âmbito pedagógico/científico com Instituições de Ensino Superior nacionais/estrangeiras.
- Aumentar em 15% o número de missões nacionais/internacionais.
- Aumentar em 15% o número de estudantes internacionais.
- Aumentar em 15% o número de estudantes em mobilidade internacional.
- Concretizar pelo menos, um acordo, por ano e por Unidade Orgânica, que permitam a mobilidade internacional de estudantes, docentes e colaboradores não docentes.

- 
3. Participar, através dos seus docentes e investigadores, em encontros internacionais de carácter científico, cultural e educativo.
  4. Aumentar o número de estudantes internacionais.
  5. 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 investigação, tais como o “Estudar em Portugal” destinado especificamente aos países da lusofonia e o “Study and research in Portugal” para o resto do mundo. Nomeadamente através da:
    - a. Participação no Salão do Estudante no Brasil, promovendo a divulgação da Universidade Lusíada-Norte num vasto conjunto de Cidades Brasileiras.
    - b. Participação na NAFSA, o maior encontro de organizações e especialistas em organização do ensino superior, a ter lugar nos Estados Unidos, na cidade de Washington.
  6. Concretizar parcerias plurilaterais, de natureza pedagógica e científica e concretizar acordos que permitam a mobilidade internacional dos estudantes, docentes e colaboradores não docentes.

## INDICADORES DE DESEMPENHO

---

- projetos de âmbito pedagógico/científico com Instituições de Ensino Superior (nº)
- docentes/investigadores envolvidos (nº)
- missões nacionais/internacionais (nº)
- estudantes internacionais (nº)
- parcerias/protocolos de estágio (nº)
- estudantes/docentes/colaboradores não docentes em mobilidade (nº)
- acordos de mobilidade estabelecidos (nº)



## Programa 11 **AÇÃO SOCIAL**

### **Orientação estratégica:**

Garantir os meios de acesso aos apoios sociais promovidos pelo Estado Português e pela Fundação Minerva, enquanto entidade instituidora da Universidade Lusíada - Norte, promovendo a inclusão social e a solidariedade no seio da comunidade Lusíada.

### **METAS**

- Reforçar o apoio social
- Continuar a política de redução de propinas através das Bolsas de Mérito para estudantes com média superior ou igual a 14 valores



---

### Objetivos Operacionais:

1. Reforçar as atividades do Gabinete de Ação Social, em ordem a torná-lo mais eficaz no acompanhamento das necessidades dos estudantes.
2. Desenvolver e implementar novas políticas e medidas concretas para reforço do fundo de apoio aos estudantes carenciados.
3. Apoiar as atividades de âmbito social desenvolvidas pelos núcleos de estudantes.

### INDICADORES DE DESEMPENHO

---

- estudantes com redução de propinas por não cumprir os requisitos de benefício de bolsa atribuída pela DGES (nº)
- valor do apoio concedido (€)
- estudantes com benefício de Bolsas de Mérito (nº)
- valor do apoio concedido (€)
- estudantes com redução de propina ao abrigo de protocolos (nº)
- valor do apoio concedido (€)
- estudantes oriundos dos PALOPS com redução/isenção de propina ao abrigo de protocolos
- valor do apoio concedido (€)



## Programa 12 **AVALIAÇÃO E CERTIFICAÇÃO**

### **Orientação estratégica:**

A avaliação regular e sistemática da adequação dos processos à missão e ao projeto educativo da Universidade Lusíada - Norte, tem como pressuposto base a promoção de uma política para a qualidade, assente na melhoria contínua das atividades e dos processos desenvolvidos. Com este programa de ação pretende-se garantir todos os recursos e meios necessários à promoção da qualidade global da Universidade Lusíada - Norte, concretizando para esse efeito a implementação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ-ULN) em termos de corresponder às exigências de certificação dos sistemas de avaliação, auditoria e controlo de qualidade e submetê-lo à certificação junto da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

### **METAS**

- Consolidar a 100% implementação do SIGQ-ULN
- Obter a certificação pela A3ES do SIGQ-ULN

---

### Objetivos Operacionais:

1. Consolidar a implementação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade.
2. Informatizar os questionários pedagógicos realizados aos estudantes.
3. Submeter o pedido de auditoria ao Sistema Interno de Garantia da Qualidade visando a obtenção da sua certificação pela A3ES.
4. Criação e estruturação de um *dashboard* para monitorização e controlo dos principais indicadores de qualidade.

### INDICADORES DE DESEMPENHO

---

- Grau de implementação do SIGQ-ULN (%)



## Programa 13 **COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO**

### **Orientação estratégica:**

A comunicação é um instrumento fundamental, quer no sentido da agregação interna dos membros da sua comunidade, seja a nível local, seja a nível nacional, quer no sentido da sua divulgação e projeção externa, seja ela de âmbito nacional ou internacional.

Essa projeção apenas se alcança por via de um meio de comunicação dinâmico, assente num sistema de informação eficiente, que garanta a consistência e visibilidade da marca Lusíada, com a utilização dos diversos canais de comunicação, como sejam as redes sociais, juntamente com outros meios de comunicação mais convencionais, em função dos diferentes públicos a alcançar, que vão desde os alunos do ensino secundário, aos atuais e antigos estudantes do ensino superior, com especial relevância para os *alumni*.

### **METAS**

- Melhorar em 15% a eficácia das atividades de comunicação
- Operacionalizar a 100% a APP *elusíada*

---

### Objetivos Operacionais:

1. Reorganização do Gabinete de Comunicação e Imagem.
2. Implementação de um novo sistema de informação/comunicação, como o desenvolvimento das novas aplicações informáticas, com o objetivo de criação de novas funcionalidades, designadamente no que respeita à comunicação e disponibilidade de informação académica e administrativa, entre docentes, discentes e serviços administrativos.
3. Concluir a instalação integral da *APP elusíada*.

### INDICADORES DE DESEMPENHO

---

- atividades divulgadas nos diferentes canais de comunicação (nº)
- atividades desenvolvidas (nº)
- participantes internos nas atividades desenvolvidas (nº)
- participantes externos nas atividades desenvolvidas (nº)



## Programa 14 **REDE ALUMNI**

### **Orientação estratégica:**

Com base no trabalho já desenvolvido pela Associação de Antigos Alunos da Universidade Lusíada - Norte, pretende-se dar um novo impulso para a criação da rede Alumni, através da organização de iniciativas que envolvam sistematicamente os antigos estudantes da Universidade Lusíada. Tais iniciativas devem ser programadas para um horizonte de pelo menos 2 anos e envolver no imediato todos os diplomados mais recentes.

### **METAS**


- Incrementar a dinâmica da rede alumni pela organização de, pelos menos, um evento anual de reunião e partilha de experiências
- Chamar à participação de, pelo menos um antigo estudante de cada Unidade Orgânica nos respetivos Conselhos Sociais

**Objetivos Operacionais:**

1. Para a criação da rede alumni com suficiente dinâmica, a Fundação propõe-se apoiar a organização de um gabinete nacional com essa função, designadamente através da disponibilização de um espaço adequado a esse objetivo.

**INDICADORES DE DESEMPENHO**

---

- eventos e atividades desenvolvidas com o envolvimento de antigos estudantes (nº)
  - antigos estudantes envolvidos (nº)
- 






---

## Nota final

Com o alinhamento estratégico e os programas de ação propostos, as Universidades Lusíada serão em 2022 instituições de ensino superior mais consistentes e definitivamente consolidadas, afirmando-se no universo nacional e europeu como reconhecidos centros de ensino e criação do conhecimento nas diversas áreas científicas em que se desdobram, devidamente diferenciadas pela qualidade e características do seu projeto educativo, assentes em valores humanísticos e de afirmação da cultura portuguesa, elevando como marca de relevo nos seus diplomados a sua sólida formação académica de base técnica, científica e cultural, assente num conjunto de princípios e valores, dos quais se destacam os seguintes:

- Ética, credibilidade e transparência;
  - Integridade e criatividade;
  - Visão humanista;
  - Compromisso com a sociedade;
  - Humildade, iniciativa e capacidade de busca para implementar novas soluções e superar as metas estabelecidas;
  - Valorização das suas potencialidades;
  - Reconhecimento da iniciativa, criatividade e capacidade empreendedora, com respeito pela pluralidade;
  - Estímulo ao trabalho coletivo.
- 



**Universidades Lusíada**

FUNDAÇÃO MINERVA - CULTURA - ENSINO E INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA