



## **PLANO ESTRATÉGICO 2018-2020**

**Apreciado na reunião de 25 de Janeiro de 2018 do Conselho Científico e na reunião de 25 de Janeiro do Conselho Pedagógico**

**Apreciado na reunião de 23 de março de 2018 pelo Conselho Universitário**

**Aprovado pela Entidade Instituidora em 26 de março de 2018**



## PLANO ESTRATÉGICO 2018-2020

|   |    |
|---|----|
| Linhas Gerais.....  | 3  |
| 1. Qualidade da organização e funcionamento .....               | 4  |
| 2. Melhoria da qualidade científica e pedagógica do ensino..... | 6  |
| 3. Melhoria da qualidade da investigação .....                  | 7  |
| 4. Estudantes .....   | 9  |
| 5. Professores .....  | 11 |
| 6. Stakeholders e Serviços à comunidade.....                    | 11 |
| 7. Novas áreas científicas .....                                | 12 |
| 8. Internacionalização .....                                    | 12 |





## **Linhas Gerais**

O presente documento coloca em perspectiva as principais linhas orientadoras do Plano Estratégico da Universidade Europeia que será implementado ao longo dos próximos dois anos e que correspondem ao mandato do Reitor e da sua equipa.

Trata-se de uma dinâmica colectiva e participada que ambiciona envolver todos os seus professores, colaboradores e estudantes numa discussão livre e aberta sobre o futuro da Universidade Europeia e do ensino superior, a inserção profissional dos diplomados, a atracção de mais estudantes, portugueses e estrangeiros, bem como a qualidade e divulgação da investigação e produção científica dos docentes.

A versão final do Plano Estratégico resultará assim de um processo de discussão que se pretende alargado, participado e intelectualmente livre, tendo em vista a consolidação da Universidade Europeia através de um modelo de ensino e de aprendizagem ambicioso, assente em quatro ideias fundamentais: qualidade, inovação, confiança e empregabilidade.

O Plano Estratégico da Universidade Europeia resultará dessa reflexão conjunta de toda a comunidade académica sobre os desafios flutuantes que se colocam às sociedades contemporâneas para assim identificar novos rumos interpretativos e disponibilizar conhecimento científico e tecnológico que contribuam para o progresso.

Numa palavra, quanto mais fortes forem as universidades, todas as universidades, mais fortes serão as sociedades e os espaços de liberdade democrática onde actuam.

É também essa a ambição da Universidade Europeia: colocar o valor do conhecimento ao serviço da sociedade.

Os pilares em que assentam as Linhas Gerais são os seguintes:



## **1. Qualidade da organização e funcionamento**

Uma primeira prioridade respeita à conclusão do período de reconhecimento transitório da Universidade Europeia, o qual se conclui em 2018. Coincide com importantes processos de avaliação por parte da tutela, nomeadamente pela A3ES, seja a avaliação institucional, seja a reacreditação e avaliação de *follow up* de muitos ciclos de estudo ministrados na Universidade Europeia. Internamente, e a par da consolidação de um sistema de gestão de informação, conta-se ainda com os processos de avaliação associados ao LAEF e à certificação B-Corp.

Para concretizar estes objetivos e mobilizar professores, estudantes e colaboradores para a melhoria constante da Universidade será desde logo discutido, aprovado e implementado um sistema interno de garantia da qualidade.

Marcado pelos objetivos de simplicidade, coerência, transparência e previsibilidade, o sistema interno de garantia de qualidade deve ser entendido como um instrumento da inovação e da criatividade da comunidade académica.

Embora esse sistema só possa ser acreditado pela A3ES mais tarde, a sua existência, e a evidência da sua importância representam um elemento fundamental para demonstrar antecipadamente a natureza e seriedade dos processos internos à Universidade Europeia.

A Universidade Europeia participa igualmente nos programas de avaliação da rede Laureate, nomeadamente o LEAF (Laureate Education Assessment Framework). As metodologias empregues nestes processos de avaliação da qualidade, que envolvem a A3ES, o LEAF e e mesmo a certificação B-Corp, serão fundamentais para implementar medidas quotidianas de promoção da qualidade do ensino/aprendizagem e dos serviços prestados aos estudantes e do grau de satisfação e de compromisso que partilham em relação à Universidade Europeia.

A identidade da Universidade Europeia e das suas Faculdades será prosseguida e aprofundada, nomeadamente através da maior participação de professores e estudantes na vida académica e na definição de programas de actividades, em programas pós-graduados transversais, na mobilização dos antigos alunos do ISLA e do IADE, e na aprovação de código de boas práticas, bem como regulamentos comuns às diferentes Faculdades.



O Plano Estratégico estará assim fortemente focado na criação de metodologias de garantia da qualidade da Universidade Europeia, isto é, a qualidade dos procedimentos académicos e a qualidade concreta dos processos de formação dos estudantes, tendo como recursos os seguintes instrumentos conceptuais e operacionais:

**A. Consolidação da regulamentação interna da Universidade Europeia, especialmente no plano do ensino.**

- Avaliação e consolidação dos regulamentos de licenciatura, mestrado e doutoramento;
- Aprovação de guias de boas práticas e de procedimentos em todas as áreas de funcionamento da Universidade Europeia para facilitar a interação entre professores, estudantes e serviços académicos, garantir transparência de procedimentos e rapidez na resposta, assegurando que a informação é clara e racional;

Os regulamentos e guias de procedimentos constituem-se como elementos basilares de todo o sistema interno de garantia de qualidade.

**B. Aumentar a participação de docentes, investigadores, estudantes e colaboradores na vida institucional.**

A participação de toda a comunidade académica na vida institucional constitui um instrumento fundamental para a melhoria da qualidade interna e da própria sociedade por via da intervenção cívica dos professores, estudantes e colaboradores.

Alguns dos objetivos instrumentais a implementar são os seguintes:

- Elaborar em articulação com os coordenadores dos cursos, delegados por curso e as associações de estudantes, de relatórios e práticas de auto-avaliação que recomendem planos na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem e do funcionamento interno;
- Reunir periodicamente o Conselho Pedagógico e o Conselho de Garantia de Qualidade numa perspectiva de diálogo construtivo e regular;
- Assegurar que o sistema de garantia da qualidade valoriza a componente académica;



- Consolidar um sistema de gestão de informação que permita de forma clara e transparente, obter os dados necessários para reporte externos e para consubstanciar os processos de tomada de decisão interna;
- Promover um sistema de comunicação interna e externa coerente, sólida e valorizadora das iniciativas dos professores e das realizações dos estudantes;
- Nesse sentido, dinamizar todos os instrumentos de comunicação institucional, mas com especial atenção para os mecanismos digitais que favorecem práticas rápidas e eficazes para comunicar as atividades da Universidade Europeia e da sua comunidade;
- Preparar o desenvolvimento de novas formas de comunicação e de apresentação dos trabalhos académicos enquanto *portfólio* dos estudantes e exemplos da aplicação do modelo de ensino e de aprendizagem da Universidade Europeia.

## **2. Melhoria da qualidade científica e pedagógica do ensino**

As orientações pedagógicas vão no sentido de colocar o estudante no centro do modelo de ensino e de aprendizagem e de investigação da Universidade Europeia, preservando e valorizando a importância da autonomia científica e pedagógica dos professores.

Para este efeito, serão implementados sistemas de apoio aos professores através dos seguintes instrumentos:

- Formação pedagógica adequada às suas necessidades concretas;
- Formação nas áreas tecnológica e digital, nomeadamente apoio na implementação de novas práticas pedagógicas, por exemplo, programas de formação à distância;
- Criação de disciplinas e áreas-piloto e definição anual de metas de criação de novas ofertas à distância;
- Definição de novas metodologias de participação dos estudantes na avaliação do sistema de ensino assentes em critérios justos e transparentes;
- Aprovação de um novo sistema de avaliação dos professores, rigoroso, equitativo e consequente;



- Criação de um observatório de sucesso académico que permita identificar antecipadamente os principais elementos que contribuem para o maior risco de insucesso e/ou de desistência por parte dos estudantes.

### **3. Melhoria da qualidade da investigação**

A Universidade Europeia deve também ser valorizada pela qualidade da investigação realizada pelos seus docentes, investigadores, e estudantes devidamente enquadrados em linhas de investigação.

Alguns dos instrumentos a implementar são os seguintes:

- Criação de um centro de investigação por faculdade, mesmo que, num primeiro momento, não detenha acreditação e financiamento da FCT, no sentido de iniciar de imediato a produção de conhecimento específico e antecipar ligações com a sociedade civil e os seus desafios;
- Diagnosticar áreas científicas com maior potencial de desenvolvimento, promovendo a identificação de linhas de financiamento (nacionais, europeias e internacionais) que melhor potenciem o seu sucesso em processos competitivos com pares;
- Promover a sustentabilidade da investigação desenvolvida no âmbito da Universidade Europeia, seja financeiramente (ver ponto anterior), seja eticamente, mantendo a intervenção reguladora da Comissão de Ética para a Investigação;
- Criação de metas de publicações científicas e pedagógicas, por faculdade, e início de uma política de publicações, *on-line* e em papel, focada na valorização científica e projecção social e mediática da Universidade Europeia e do seu corpo docente;
- Criação de uma biblioteca digital, integrando também os recursos formativos já disponibilizados pela rede Laureate;
- Criação de um repositório de publicações científicas da autoria de toda a comunidade académica;



- Publicação *on-line* de teses de doutoramento e de dissertações de mestrado, de acordo com as orientações da política de ciência aberta;
- Criação de revistas e séries de publicações científicas interdisciplinares;
- Apoiar ativamente a UNIDCOM (Unidade de Investigação em Design e Comunicação do IADE), não só no seu processo de avaliação pela FCT, mas também na sua melhoria contínua;
- Garantir que todos os Campi estão dotado dos recursos bibliográficos necessários ao bom funcionamento das atividades letivas e de investigação que aí se desenvolvem;
- Colaborar ativamente com os serviços centrais da Laureate International Universities, no sentido de criar iniciativas globais com vista à promoção da investigação, nomeadamente o OneFolio (repositório de publicações científica de toda a comunidade Laureate), OneFaculty (plataforma de partilha de boas práticas de investigação entre a comunidade académica internacional), OneCampus (plataforma de partilha de boas práticas pedagógicas entre a comunidade académica internacional);
- Continuar a incrementar o acervo bibliográfico e promover a utilização dos recursos já existentes. Para tal, há que dignificar os espaços e recursos das bibliotecas, tornando-as verdadeiros centros de recursos, centrais ao cumprimento da missão universitária;
- Desenvolver Portal específico da investigação, integrado no Portal da Universidade europeia.
- Criar uma linha estratégica de comunicação sistemática com a comunidade académica de forma a garantir visibilidade e impacto dos resultados da produção científica afiliada à Universidade Europeia;
- Criar serviço de apoio à publicação científica (aconselhamento editorial, apoio à tradução, entre outros);
- Elencar todos os recursos materiais e infraestruturas de apoio à investigação (que permitirá no futuro não só uma maior transparência, mas essencialmente a promoção da sua eficiência e a maximização da sua utilização);





- Planear um ciclo de formação para o desenvolvimento dos investigadores (ex. escrita científica, pesquisa em base de dados, potenciação de plataformas de apoio à investigação, etc.).
- Criação de linha editorial de divulgação científica.

A Universidade Europeia irá definir as linhas de investigação que considera prioritárias e articular esta definição com a política de carreira dos seus professores.

#### **4. Estudantes**

A qualidade do ensino e das aprendizagens e o bem-estar dos estudantes na Universidade Europeia constitui uma preocupação central.

Melhorar as competências dos estudantes de todas as áreas científicas para melhor interpretarem as dinâmicas do mundo contemporâneo, reforçar as suas competências linguísticas e incentivar a sua participação na vida cívica e académica, representam algumas das linhas de atuação para os próximos anos.

Para este efeito, implementar-se-ão as seguintes medidas:

- Reforço da internacionalização da Universidade Europeia, propiciando o prosseguimento de estudos em núcleo alargado de instituições do ensino superior do mundo;
- Maior envolvimento dos estudantes, nomeadamente no Conselho Pedagógico e nos conselhos de auto-avaliação;
- Desenvolvimento de programas de apoio de competências e capacidades dos estudantes nos domínios linguístico, aprendizagem de comunicação em público e outras *soft skills* igualmente importantes.
- Apoio às associações de estudantes, especialmente no domínio do desporto escolar;
- Reforço da identidade simbólica da Universidade Europeia através de *merchandising* específico desejavelmente criado com a participação ativa de estudantes e professores;
- Desenvolvimento de medidas de atração dos melhores estudantes internacionais, nomeadamente através de campanhas de divulgação no Brasil e nos outros países inseridos



na área geográfica estratégica de ação da Universidade Europeia no âmbito da rede Laureate;

- Divulgar de modo mais intenso os cursos globais em língua inglesa e apostar na sua permanente qualificação;
- Captar novos públicos, nomeadamente maiores de 23 anos;
- Apostar, a este nível, de cursos a distância e de tecnologias de *e-learning* e *b-learning* e de ensino híbrido;
- Reforçar a oferta de formação ao longo da vida, especialmente dirigidas aos *alumnae* do IADE e ISLA (e já da Universidade Europeia);
- Incrementar os programas Erasmus e Erasmus + e os programas internos de mobilidade da vasta rede Laureate;
- Agilização dos processos de reconhecimento mútuo: planeamento cuidadoso dos estudos (plano curricular e horários) dos estudantes estrangeiros integrados na Universidade Europeia de modo a preservar o bom funcionamento das aulas previamente planeadas;
- Reforçar os mecanismos de inserção profissional, designadamente os programas de estágios;
- Aumentar o número de parcerias de desenvolvimento científico e tecnológico com as empresas;
- Dinamizar a angariação de receitas próprias provenientes da investigação e da prestação de serviços;
- Apostar na formação especializada em ambiente empresarial;
- Criar condições para o empreendedorismo dos estudantes;

Neste plano, a responsabilidade e o empreendedorismo social merecem um investimento decisivo, política que se insere também nas preocupações da Laureate e no seu mote *Here for Good* e na certificação *b-corp*.



## **5. Professores**

Mobilizar e atrair os melhores professores: esta tem que ser uma das diretrizes principais da Universidade Europeia.

Serão implementados novos procedimentos de seleção dos professores, assentes em concursos. Em especial, assume-se o compromisso de programar a sua realização para o preenchimento de lugares de quadro, quer de promoção de professores já vinculados à Universidade Europeia, quer concursos externos, assente a definição de áreas prioritárias e as regras aplicáveis aos concursos. De modo articulado com a entidade instituidora, pretende-se definir uma política de carreiras, assente no mérito académico, com procedimentos transparentes e transversais a toda a equipa docente.

## **6. Stakeholders e serviços à comunidade**

Os valores e a missão da Universidade Europeia devem ser reconhecidos pela comunidade e pelas redes empresariais.

Neste sentido, os principais *stakeholders*, designadamente bastonários das ordens profissionais, presidentes de organismos associativos, entre outros, devem ser envolvidos nos processos de reflexão sobre o ensino e a aprendizagem.

Ainda neste vetor, devem procurar estabelecer-se convénios com instituições socialmente relevantes (parceiros sociais, associações empresariais, etc.).

A Universidade Europeia deve ser colocada ao serviço da comunidade, nomeadamente através da divulgação da ciência e da cultura que é produzida.

Entre as medidas a implementar conta-se, assim, a elaboração e a publicação de MOOC, a publicação *on-line* e a transmissão em direto de eventos de natureza científica, para além da presença mais constante de professores na comunicação social especializada e generalista.

Assim, para além da inserção da Universidade Europeia em redes de universidades e de outras instituições de ciência e cultura de prestígio, as suas instalações devem acolher regularmente iniciativas de prestígio internacional e nacional.



A responsabilidade social continuará a ser uma aposta diferenciadora da Universidade Europeia, futuramente igualmente alicerçada no vector do empreendedorismo social.

## **7. Novas áreas científicas e de ensino**

A Universidade Europeia continuará o processo de consolidação do modelo existente, mas procurando também investir no desenvolvimento de novas áreas científicas e cursos.

Em especial, os próximos anos serão decisivos para a expansão na área da saúde, nomeadamente com a criação de novos cursos de Medicina e Farmácia.

A implementação de parcerias com entidades reconhecidas no domínio da saúde será fundamental para aplicar em Portugal toda a experiência e conhecimento da rede Laureate, através de ensino inovador e de qualidade, assim contribuindo, ao alargar o acesso ao ensino superior de novos públicos, para a democratização da sociedade.

A Universidade Europeia vai continuar a desenvolver esforços para a sua expansão para a cidade do Porto.

De outro lado, para além de apostar nas áreas científicas dos cursos de doutoramento existentes, designadamente através da captação de estudantes e de uma política ativa de publicações, deseja promover-se uma maior interligação entre formação inicial e formação pós-graduada.

## **8. Internacionalização**

A Universidade Europeia integra o maior grupo mundial de ensino superior - *Laureate International Universities*. O que se traduz numa rede de 70 instituições e mais de um milhão de estudantes distribuídos por 25 países no mundo.

Assume por isso a legítima e desafiadora expectativa de ser a universidade portuguesa não-pública com os maiores níveis de internacionalização, oferecendo oportunidades e experiências internacionais de alta qualidade para os estudantes. O que pressupõe que seja adoptada orientação de melhorar o posicionamento internacional da Universidade Europeia e captar o



interesse de novos estudantes.

Esta orientação encontra-se sustentada em dois eixos, centrados em seis objetivos:

- Reputação, e conseqüente reconhecimento internacional, tendo como objetivo central a participação em fóruns de excelência;
- Capacidade de atração e recrutamento de estudantes internacionais com os seguintes objetivos: estabelecer redes de recrutamento internacionais; melhorar os canais de comunicação; criar relações de proximidade com entidades terceiras; estabelecer mais convénios para mobilidade ERASMUS (estudantes, docentes e *staff*); atrair mais candidatos para os *global courses* ou cursos de valor acrescentado.

#### **A. Reputação: melhorar o posicionamento internacional**

O factor essencial para o reconhecimento internacional da Universidade Europeia junto de estudantes e docentes internacionais, mas também, e não menos importante, perante os empregadores, sustenta-se no estabelecimento de parcerias e presença em redes internacionais. Neste contexto, como primeiro aspeto relevante para uma estratégia de afirmação internacional por parte da Universidade Europeia, pressupõe-se que possa dispor de uma maior visibilidade e reconhecimento internacional, que, atente-se, poderá já existir no âmbito da rede Laureate, mas que carece de um claro reforço de afirmação junto de outras instituições de ensino e de organizações internacionais, aumentando e alargando a sua presença em número de parcerias e convénios com outras redes internacionais e relevantes para a construção da reputação que uma universidade recentemente constituída ainda carece.

Para aumentar o número de parcerias em redes internacionais, e conseqüentemente participar em fóruns de excelência, cada unidade orgânica ou faculdade da Universidade Europeia deve identificar áreas do conhecimento e respetivas associações internacionais mais representativas nas quais a Universidade Europeia pode integrar-se e tornar-se membro de pleno direito.

No caso particular do IADE, isto implica o reforço da colaboração com as duas instituições internacionais associadas às áreas do conhecimento que sustentam o seu projeto educativo, o Design e a Comunicação Publicitária, a CUMULUS – International Association of Universities and



Colleges of Art, Design and Media, e a EDCOM – European Foundation for Commercial Communications Education.

Para além da admissão da Universidade Europeia na maior rede europeia especificamente vocacionada para a internacionalização das instituições do ensino superior – EAIE: European Association for International Education, a Universidade far-se-á representar no maior evento anual organizado pela NAFSA - Association of International Educators, que decorre anualmente nos Estados Unidos da América.

### **B. Capacidade de atração e recrutamento de estudantes internacionais**

A cidade de Lisboa e a região onde se insere é muito diversificada nas suas dinâmicas socioculturais, características da principal região metropolitana de Portugal. Fruto de uma história de várias décadas de atração de populações migrantes de várias regiões do país e, nos últimos decénios, também de diversas partes do mundo, a região de Lisboa apresenta-se como um espaço de encontros culturais, abertura à diferença e tolerância, que deve ser valorizado numa dimensão cosmopolita, e assim é devidamente reconhecido a nível internacional, da qual a Universidade Europeia é parte integrante.

Por essa razão temos a ambição de alargar o recrutamento de estudantes internacionais, criar uma rede própria no sentido de ampliar os fluxos de mobilidade de *in coming* e de *out going* dando assim continuidade às boas práticas que a Universidade Europeia tem vindo a adotar.

Promover a internacionalização, não só na Europa como também estimular as relações com a América Latina, com especial ênfase no Brasil, e também na área geográfica da Laureate na qual a Universidade Europeia atualmente integra-se, sem deixar de descurar a importância que podem representar os países africanos de língua oficial portuguesa e alargar os contactos já estabelecidos com a China – Macau.

É nosso propósito conquistar a fatia dos 20% de estudantes internacionais e reforçar a atratividade em programas de internacionalização, tais como:



- Diversificação da oferta formativa em língua inglesa;
- Desenvolver programas específicos de formação a distância e outros para divulgar os programas e cursos da Universidade Europeia;
- Elaboração de programas conjuntos com instituições terceiras;
- Melhorar os canais de comunicação internacional e presença em redes internacionais de recrutamento;
- Promover um número limitado de bolsas, a atribuir a estudantes de mérito, para prosseguirem estudos em cursos de 2º e 3º ciclos na Universidade Europeia, contribuindo, desse modo, para a criação de prestígio a nível internacional, promovendo também a imagem dos cursos impondo requisitos elevados de excelência;
- Criar a figura institucional do embaixador da Universidade Europeia, mediante candidatura de um projeto de dinamização da Universidade Europeia no país de origem ou de residência;
- Dar continuidade a ações já estabelecidas e devidamente consolidadas, de que são exemplos as Semanas Internacionais e as Conferências Internacionais levadas a efeito pela UNIDCOM;

A Universidade Europeia é uma Universidade líder em áreas científicas e de âmbito internacional associadas às Indústrias Criativas e ao Turismo, com uma especial implantação em Lisboa.

A cidade de Lisboa é cada vez mais um destino procurado por estudantes que querem ter uma experiência única de vivência universitária, hospitalidade, gastronomia, tradição, história, modernidade, cultura e lazer, que de acordo com o Programa “Study in Lisbon” sustenta-se em 10 pontos: ensino de excelência; propinas e custo de vida acessível; alojamento e habitação a preços reduzidos e de qualidade; desporto e clima, uma das melhores cidades do Mundo para se viver; multiculturalismo e hospitalidade; cultura e criatividade; segurança; cidade verde e com acesso facilitado ao mar; lazer e diversão; cidade cosmopolita e aberta ao Mundo.



Por tudo isto e por recentemente ter também aberto um novo *campus* com sede no maior parque de ciência, tecnologia e inovação da cidade de Lisboa – Pólo Tecnológico de Lisboa, pressupomos que a Universidade Europeia dispõe das condições adequadas para ser, a breve prazo, a universidade portuguesa não-pública com os maiores níveis de internacionalização, oferecendo um modelo académico diferenciador e integrado na maior rede global de ensino superior.