



Universidade
Europeia

Plano Estratégico 2021-2026

Índice

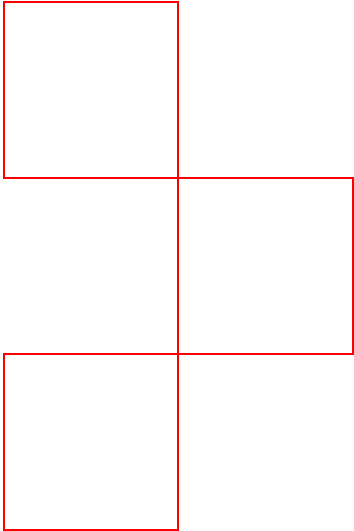
Mensagem da Reitora	3
Parte I.....	7
1. Missão, Visão e Valores	8
1.1. Missão.....	8
1.2. Visão	8
1.3. Valores	8
2. Quem somos	9
O Modelo Pedagógico	10
A Presença em Portugal	12
3. SWOT.....	15
3.1. Pontos fortes.....	15
3.2. Pontos fracos	16
3.3. Oportunidades	17
3.4. Ameaças	17
4. Pilares Estratégicos	19
4.1. Sustentabilidade	19
4.2. Internacionalização	20
4.3. Ligação à sociedade	21
5. Estratégia de diferenciação.....	23
Parte II.....	24
1. Modelo Académico	25
2. Investigação e Transferência de Conhecimento.....	27
3. Desenvolvimento da carreira docente	30
4. Inovação na oferta formativa	32
5. EaD e formação ao longo da vida	34
6. Ciências da Saúde	36
7. Tecnologia.....	38
Parte III.....	40
Mapa Estratégico	41
Considerações Finais	42

The background is a solid red color. Overlaid on this are several white-outlined rectangles of various sizes and orientations. A large, central rectangle is positioned on the right side of the page. To its left, there is a smaller rectangle. Above the large rectangle, there are three more rectangles: one on the far left, one in the middle, and one on the far right. Below the large rectangle, there are two more rectangles: one in the middle and one on the right. The overall composition is abstract and geometric.

Mensagem da Reitora



Mensagem da Reitora



A Universidade Europeia tem uma missão clara: **contribuir ativamente para a sociedade, desempenhando, com elevados padrões de qualidade, a sua missão de ensino, de investigação e de conhecimento**. Este plano estratégico define as bases para garantir as condições que permitam, cada vez mais, elevar a Universidade Europeia como instituição de conhecimento, assente na dimensão de modernidade e capacidade de adaptação às mudanças na Sociedade.

A Universidade Europeia quer servir a Sociedade. Para tal, estamos capacitados para produzir e transmitir conhecimento nos padrões mais elevados. Esta capacidade permite, também, que nos posicionemos de forma qualitativamente superior no espaço nacional e internacional das instituições de ensino superior.

A instituição procurará contribuir para um desenvolvimento assente em especialização, qualificação e inovação das suas atividades, reforçando o portfólio que hoje temos e que queremos consolidar e apostando em inovação diferenciadora face a um futuro que, em muitos casos, já começou.

Este documento permitirá ter as *guidelines* que nos permitam valorizar a nossa posição no sistema universitário, promovendo a reputação da instituição em todas as áreas em que atuemos agora e no futuro.



Com um modelo académico diferenciador, experiencial e de base tecnológica, queremos ser uma universidade que, efetivamente, faz a diferença nos nossos estudantes. Que conjuga o conhecimento humano com a tecnologia mais avançada, para uma experiência de excelência. Temos uma metodologia de ensino e aprendizagem – o nosso modelo académico - efetivamente centrada no estudante, nos vértices do saber (conhecimento), do saber-fazer (profissionalização), da internacionalização (uma vez que vivemos hoje num mundo sem fronteiras, onde é importante rasgar horizontes e levar os nossos estudantes a viver experiências dentro e fora do *campus* efetivamente impactantes e ímpares), nos valores sociais (pois queremos envolver os nossos estudantes nas dimensões de humanismo, de orientação para o próximo, para a sociedade, que os promovam enquanto seres humanos que podem fazer a diferença).

Um modelo académico adaptável e flexível que, através da metodologia *Experiencial Learning Hyflex*, permite ao estudante a utilização tanto da sala física como de plataformas virtuais, replicando noutros contextos a experiência vivida no *campus*. Este modelo académico é, sem dúvida, um dos nossos fatores diferenciadores mais evidentes e uma dimensão que nos pode colocar como uma referência nacional e internacional.

Na ótica do conhecimento, a Universidade Europeia deve ser um lugar de inovação. Inovação para o estudante, mas, igualmente, para os nossos professores, que devem encontrar aqui um local com condições adequadas para trabalhar, que incentivem e potenciem não só as atividades letivas como também as atividades de investigação e de transferência de conhecimento.

Uma instituição onde a captação e retenção de talento é assegurada pela capacidade de garantirmos os melhores, sendo esta premissa uma consequência natural da estratégia que estamos a traçar. Uma instituição com forte capacidade de criar sinergias, nacionais e internacionais, entre outras instituições de ensino superior e numa forte aproximação ao mercado empresarial, respeitando as questões de sustentabilidade nas suas diferentes dimensões.

A competição entre instituições de ensino superior é saudável e desejável. A ligação íntima e produtiva com empresas, que galvanizem projetos conjuntos, onde a complementaridade de competências seja uma constante, também. Esta competição feita de cooperação, estas parcerias, permitirão uma mais fácil disseminação no espaço internacional. Neste aspeto em



particular, procuraremos reforçar as relações com universidades de referência no espaço nacional onde poderemos produzir e aprofundar programas conjuntos de investigação e conhecimento de forma mais consistente, criando grupos de trabalho, linhas de investigação e produção de conhecimento de interesse conjunto, ganhando assim, de forma mais ágil, a escala que necessitamos.

Já o fizemos de forma muito visível no passado recente e iremos continuar a sedimentar as parcerias com o tecido empresarial, que nos permitirá a aceleração nos projetos de transferência de conhecimento que poderão potenciar muito a nossa relevância para a sociedade.

A ligação ao maior grupo de ensino superior privado na Península Ibérica também nos permitirá ganhar escala, nomeadamente numa área de conhecimento em que estamos a procurar construir um caminho, para a qual temos uma estratégia, mas onde a experiência adquirida das Universidad Europea de Madrid, Valência e Canárias, com toda a reputação que lhes está associada será, com toda a certeza, uma mais valia - falo da área de Ciências da Saúde.

Para além desta, cumpre-nos destacar a experiência na metodologia de ensino a distância. Foi possível, muito recentemente, criar a primeira faculdade online a partir de uma instituição privada de ensino superior. Também para esta área temos uma estratégia assente na visão de que o futuro será radicalmente diferente do passado recente. Estudantes com necessidades diferentes, com estímulos e motivações diferenciadas, obrigam a uma visão que seja capaz de começar a produzir no presente o futuro que queremos alcançar. Por isso, queremos continuar a crescer nos próximos anos de modo a sermos, para além de *first movers*, líderes em inovação, qualidade e competências.

Temos que nos abrir, cada vez mais, ao exterior. Numa lógica de cooperação e parcerias, seremos mais capazes, mais qualificados, mais atrativos, quer para os nossos estudantes, quer para os nossos professores, quer para os nossos investigadores e para todos aqueles que queiram fazer da Universidade Europea a sua casa.

Este plano estratégico é o *roadmap* para garantir todos estes desafios.



Hélia Gonçalves Pereira





Parte I



1. Missão, Visão e Valores

1.1. Missão

A Missão da Universidade Europeia é preparar profissionais globais e produzir conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade global e promovendo uma atitude empreendedora dos estudantes baseada em princípios da responsabilidade social e de cidadania.

1.2. Visão

A Universidade Europeia deseja ser, e ser percebida como, uma Instituição de referência internacional e a primeira escolha de estudantes e de empregadores, que possa ser reconhecida enquanto universidade na vanguarda académica, alicerçada na tecnologia, na mobilidade internacional, na multiculturalidade e na articulação com o meio empresarial.

1.3. Valores

Os valores institucionais que se associam ao nosso projeto educativo são os seguintes:

- **QUALIDADE** da oferta formativa, do corpo docente e do serviço prestado ao estudante, garantindo um alinhamento contínuo e progressivo com as melhores práticas internacionais;
- **RIGOR** no desenvolvimento académico dos nossos programas e dos nossos estudantes, bem como em todos os processos de gestão e de avaliação que conduzimos;
- **DIVERSIDADE** na estruturação da nossa oferta formativa, providenciando programas de qualidade nas diferentes áreas científicas e nos diferentes níveis de formação superior;
- **UNIVERSALIDADE** na preparação de profissionais para um mundo sem fronteiras, em que incentivamos a multiculturalidade através do contacto com outros povos e culturas;
- **INOVAÇÃO** na adaptação às necessidades do mercado de trabalho e da sociedade, disponibilizando conteúdos adequados ao desenvolvimento científico, técnico e cultural dos nossos estudantes, recorrendo a métodos pedagógicos ajustados às necessidades formativas dos públicos que nos procuram.

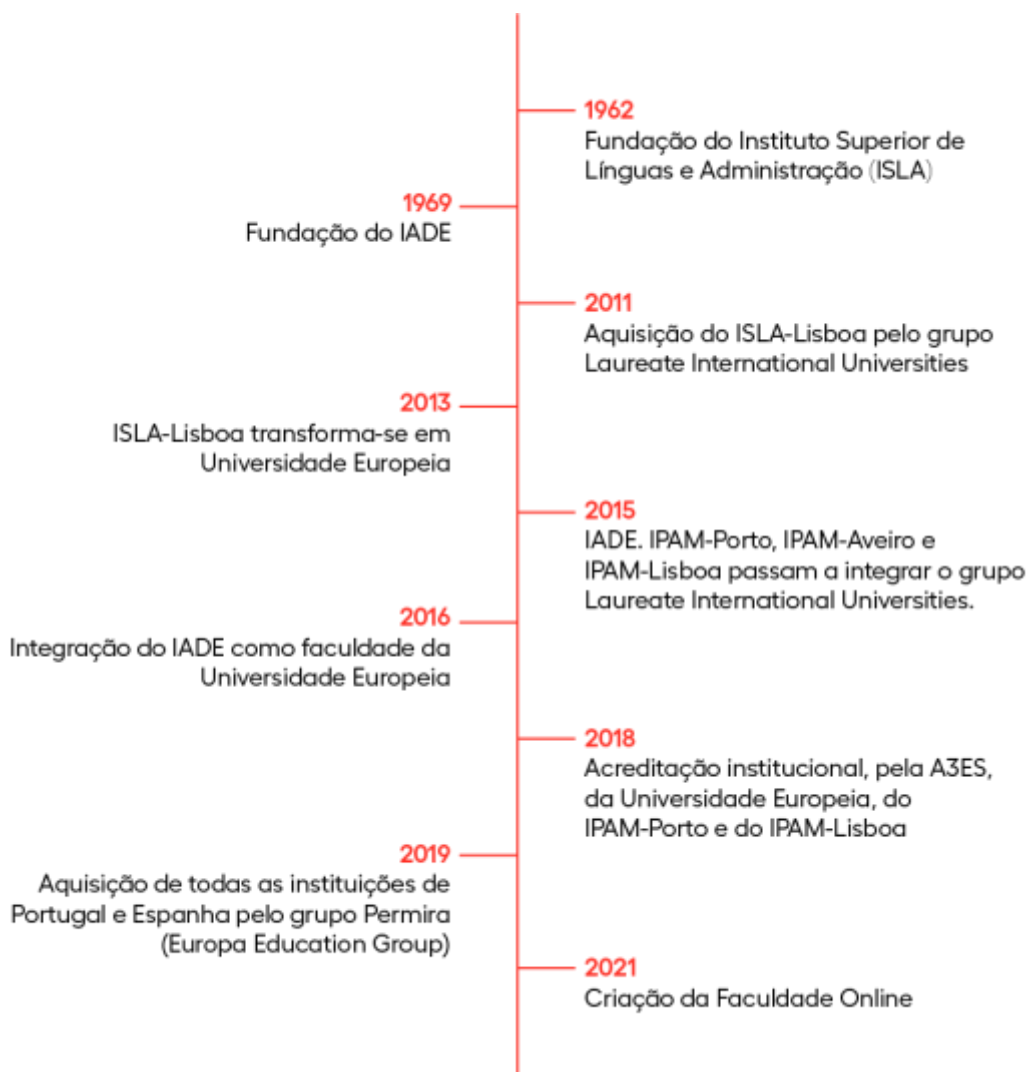


2. Quem somos

A Universidade Europeia tem como entidade instituidora a Ensilis, Educação e Formação, Unipessoal, Lda., a qual é, simultaneamente, entidade instituidora do IPAM Porto e do IPAM Lisboa, integrando o Europa Education Group (EEG), um grupo com expressão ibérica no setor do Ensino Superior e que passou de um universo de 25.000 estudantes, em 2019, para mais de 33.000 no presente ano.

Refira-se que a criação das IES que integram o EEG é anterior ao aparecimento do próprio grupo e remonta a 1962, ano do surgimento da sua primeira instituição – o ISLA-Lisboa – que se transformou, em 2013, na Universidade Europeia.

O seguinte diagrama é ilustrativo da história das diferentes operações que permitiram a existência da Universidade Europeia tal como é hoje conhecida, aliando uma perspetiva de inovação e de diversificação, preservando, contudo, a experiência, o conhecimento e os valores das suas instituições.



Esta aposta num ensino superior de qualidade, inovador e disruptivo, faz com que o EEG contribua, ativamente para a formação de profissionais globais e para a construção de uma sociedade melhor, mais qualificada e sustentável.



O Modelo Pedagógico

Tendo como objetivo adequar o modelo pedagógico às necessidades dos nossos estudantes, à necessária flexibilidade que pauta os dias de hoje e às carências do próprio mercado de trabalho, a Universidade Europeia desenvolveu, com o apoio do EEG, um modelo académico diferenciador, totalmente centrado no estudante, no conhecimento, na aquisição de *soft skills* e na formação sólida e consistente – o **Experiencial Learning Hyflex**.

Este modelo pauta-se pela existência de uma estrutura flexível e personalizada que utiliza, tanto em contexto de sala de aula como através de plataformas virtuais de apoio ao ensino, a tecnologia como fator de redefinição do ambiente de aprendizagem.

Para a sua implementação, foi realizado um forte investimento em tecnologia, tendo a maioria das salas de aula e laboratórios sido dotados de quadros virtuais e sistemas de transmissão em *streaming*. No entanto, em nenhum momento se descuraram os recursos humanos, designadamente os docentes, pelo que se efetuou, também, um investimento significativo na sua formação pedagógica, por forma a dotar o corpo docente das três instituições de todas as ferramentas necessárias para que o estudante não veja frustradas nem a qualidade do ensino, nem as suas expectativas quanto à experiência proporcionada durante a frequência do seu programa.

Centrado numa abordagem 360°, o modelo académico e pedagógico utilizado assenta em quatro pilares fundamentais: oferta formativa, instalações, corpo docente e

satisfação/empregabilidade. Na figura seguinte (figura 1), é visível o impacto deste modelo no total das Instituições do grupo na Península Ibérica.

Este novo modelo prevê, assim, uma forma diferente de lecionar, dirigida aos estudantes que não encontram, nas modalidades de ensino mais tradicionais, as expectativas que depositam na frequência de um curso de nível superior. E proporciona uma experiência educativa que permite ao estudante “aprender fazendo”, adquirindo os conhecimentos, as aptidões e as competências promotores da sua realização pessoal e profissional.



Fig. 1 – Experience Learning Hyflex – Impacto nas IES do EEG (Portugal e Espanha)

A Presença em Portugal

Tal como referido anteriormente, o EEG detém, em Portugal, três IES localizadas em quatro *campus* diferentes: Quinta do Bom-Nome, Pólo Tecnológico de Lisboa e Santos, em Lisboa; e Porto. Em termos de número de estudantes, o EEG representa, em Portugal, o terceiro maior grupo privado de ensino superior, com cerca de 7.000 estudantes em mais de 50 graus e diplomas em ministração. Em termos de trabalhadores docentes e não docentes, o EEG conta, em Portugal, com aproximadamente 600 colaboradores. Tal como já referido anteriormente, fazem parte do grupo a Universidade Europeia, o IPAM-Porto e o IPAM-Lisboa.

Relativamente à Universidade Europeia, esta viu ser aprovado o estatuto universitário em 26 de julho de 2013. Trata-se de uma instituição com uma oferta multidisciplinar e transversal, que centra, essencialmente, a sua atividade nas áreas da gestão, do direito, do turismo, da sustentabilidade, da psicologia e das ciências da saúde, nos três graus de ensino.

Refira-se, também, que a Universidade Europeia viu integrado, desde 2016, enquanto unidade orgânica, o IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação, antigo instituto universitário e uma referência no ensino superior português e europeu em áreas como o Design, o Marketing, a Fotografia e a Comunicação.

Na figura seguinte (Figura 2) podem ser visualizadas as áreas científicas fundamentais da oferta formativa da Instituição onde, para além das já referidas quanto à unidade orgânica IADE, é evidente a atratividade de programas como Gestão, Direito, Turismo, Hospitalidade, Psicologia e Gestão de Recursos Humanos. A instituição está a fazer um percurso no sentido de promover áreas distintas e ligadas às antecipadas profissões do futuro, nas áreas das tecnologias – como ciência de dados - e, nalguns casos, com a extensão às áreas da criatividade.

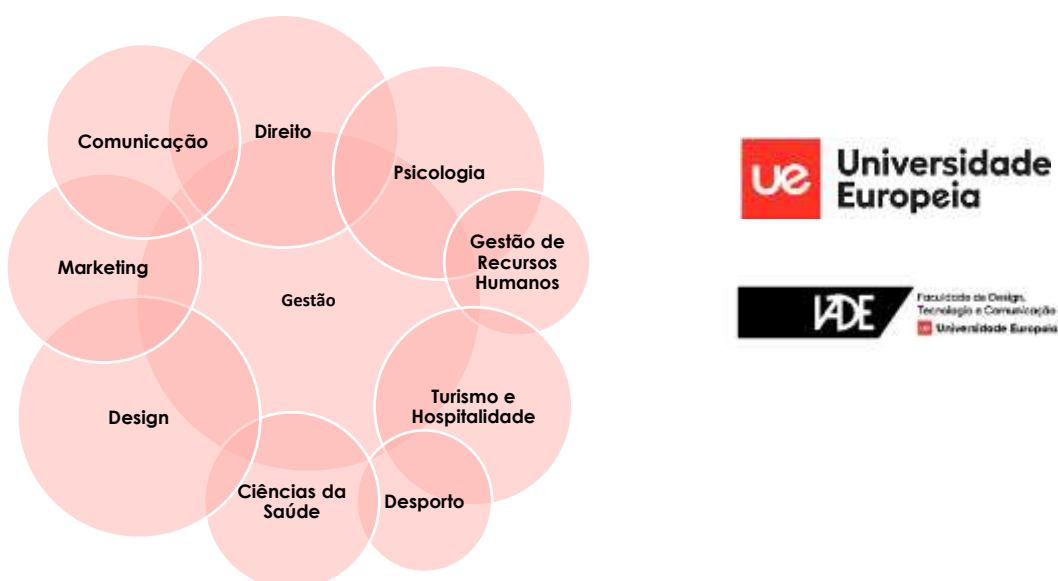


Fig. 2 – Áreas Científicas fundamentais na Oferta Formativa da IES



A **Universidade Europeia** é composta, na sua estrutura orgânica, por três faculdades:

- a) A **Faculdade de Ciências Sociais e da Tecnologia**, que tem como referência as áreas de Gestão, Tecnologia e Ciências Sociais;
- b) O **IADE – Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação**, que se trata de uma escola criativa, reconhecida pela sua liderança e reputação indiscutíveis nas áreas do Design, do Marketing e Publicidade, da Fotografia, da Criatividade, da Comunicação e do Desenvolvimento de Jogos;
- c) A **Faculdade Online**, que consiste na primeira faculdade online em Portugal e que virá reforçar o posicionamento da Universidade Europeia numa metodologia de ensino – o ensino a distância - que é absolutamente estratégica para o desenvolvimento do grupo e na qual o EEG tem já uma vasta experiência, contando com um total de 8.500 estudantes em Espanha.

A faculdade online é criada na sequência da vasta experiência em ensino a distância em Espanha, o que permitiu que as IES do grupo encarassem desde 2019, esta metodologia de ensino como uma nova realidade possível também em Portugal. Através da aposta na acreditação de cursos conferentes de grau de Licenciatura e Mestrado de elevada qualidade académica, com uma metodologia desenvolvida por especialistas em aprendizagem online e um *campus* virtual, a Universidade Europeia pretende ser a instituição de ensino superior privada líder deste segmento em Portugal, quer em termos de número de estudantes, quer quanto ao número de cursos conferentes quer em não conferentes de grau.

No que respeita às unidades orgânicas, encontra-se em fase de criação a Faculdade de Ciências da Saúde, que será essencial no processo de inovação, crescimento e expansão da Universidade Europeia para as áreas das ciências da saúde.

Para além de uma infraestrutura tecnológica muito avançada, já sublinhada anteriormente, a aposta num corpo docente, com características académicas e de investigação diferenciadas, assume um papel determinante para a Instituição, procurando responder às necessidades do mundo profissional e às tendências no Ensino Superior.

Como sabemos, qualquer IES, enquanto instituição de conhecimento, tem que ter a capacidade de se diferenciar também pela qualidade da sua investigação científica. É uma das formas mais relevantes de contribuir para a sociedade de um modo global, encontrando novas perspetivas de desenvolvimento nas mais diversas vertentes, novos caminhos, novos olhares, em diferentes áreas científicas.

Por isso, a investigação e as condições para o seu incremento são um pilar fundamental dentro das nossas instituições e um dos pilares do nosso Modelo Académico. Nesse sentido, pretendemos fazer aprovar um plano de incentivos à investigação para este período que premiará, não só as



publicações de excelência (Q1 e Q2) nas áreas científicas fundamentais para as instituições, mas também apoiará projetos internos de investigação que tenham potencial de se traduzir em financiamento competitivo. Veremos, ainda, reforçada a equipa de gestores de ciência que terá maiores ferramentas para apoiar a atração de projetos e o apoio aos investigadores da nossa instituição.

Contamos com mais de 100 investigadores nas diferentes áreas científicas, 4 doutoramentos (Design, Desenvolvimento de Jogos Digitais, Gestão e Psicologia), projetos de investigação em execução e estamos a reforçar a nossa estrutura académica nesta vertente. Tendo como prioridade a qualificação da investigação científica que se produz nas nossas instituições, pretendemos criar a Vice-Reitoria de Modelo Académico e Investigação, cuja principal missão é a correta e generalizada evolução do nosso modelo académico, a progressão das condições para a investigação e a consolidação do plano de carreira docente.

Atualmente, a Universidade Europeia tem, ainda, um centro de investigação, a UNIDCOM – Centro de Investigação classificado, recentemente, pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT) com a avaliação de “Muito Bom”.



3. SWOT

A posição da Universidade Europeia pode ser visualizada através de uma análise SWOT. Ao usar a SWOT para analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição, devemos ter o cuidado de ligar estes quatro quadrantes aos potenciais impactos nos pilares estratégicos da Instituição, nomeadamente: Internacionalização, Sustentabilidade e Ligação à Sociedade.

É a correta ligação entre as diferentes dimensões que, no âmbito de um plano estratégico, deve ser definida a estratégia de diferenciação e as linhas estratégicas de ação, bem como os objetivos, que serão oportunamente apresentados.

Assim:

3.1. Pontos fortes

- O estudante está verdadeiramente no centro da atividade da Universidade Europeia;
- Modelo académico de base experiencial e com um modelo Hyflex, que permite ao estudante, desde o primeiro dia, ligar saber a saber fazer, conectando-o a indústrias em constante evolução - a tecnologia está integrada nos currículos e na relação estudante-docente;
- Excelente qualidade do corpo docente, com uma aposta na qualificação académica (PhD's) aliada a uma experiência relevante e reconhecida na aproximação à realidade empresarial e organizacional;
- A Universidade Europeia é uma universidade inovadora, internacional e multidisciplinar;
- Oferta educativa com mais de 120 programas em diversas áreas de conhecimento, incluindo mais de 50 cursos conferentes de grau, bem como um portefólio alargado de programas de formação de executivos;
- Elevada notoriedade, associada à qualidade da marca IADE, com mais de 50 anos de história em Portugal;
- O IADE, unidade orgânica dentro da Universidade Europeia é o lugar onde o Design, a Tecnologia e a Comunicação trabalham em conjunto utilizando a criatividade como ferramenta para criar novas soluções inspiradoras para as empresas e para a sociedade, potenciando oportunidades profissionais na Economia Criativa;



- A Universidade Europeia pertence a um grupo ibérico, beneficiando das sinergias que daí decorrem, mais concretamente da ligação às Universidad Europea de Madrid, Valência e Canárias e ao Centro de Estudios Garrigues;
- Forte reputação nas áreas do Design, Marketing e Publicidade, Turismo e Hospitalidade;
- Forte Rede de Alumni;
- Triângulo "virtuoso": estudante-corpo e docente-sociedade;
- Forte ligação ao meio empresarial e organizacional;
- Elevada taxa de empregabilidade (96%);
- Um portfólio de programas alargado, com cada vez maior foco na internacionalização;
- Elevada sustentabilidade financeira;
- Compromisso permanente com a inovação e impacto na sociedade.

3.2. Pontos fracos

- Reduzido reconhecimento fora de Portugal;
- Peso ainda insuficiente de professores associados e catedráticos face ao total do corpo docente;
- Elevada dependência de estudantes portugueses na oferta formativa conferente de grau;
- O compromisso com Alumni tem forte margem de progressão;
- A visibilidade para o exterior é ainda relativamente reduzida;
- A oferta de alojamento para estudantes, professores e investigadores convidados é insuficiente;
- Inexistência de acreditações e certificações internacionais;
- Embora se venha a trabalhar no incremento da produção científica, esta é ainda reduzida face aos standards atuais;
- O departamento de empregabilidade tem um impacto internacional reduzido.



3.3. Oportunidades

- Novas tendências em termos de formação a nível global que devem ser aproveitadas pelas IES em Portugal;
- A taxa de escolaridade do ensino superior da população residente em Portugal entre os 30 e os 34 anos atingirá cerca de 44%, continuando a tendência crescente dos últimos anos, e mantendo-se acima da meta europeia de 40% assumida no âmbito da Estratégia Europa 2020;
- IES privadas podem ser, se aproveitadas as oportunidades de investimento, catalizadoras de prestígio, dinamismo e modernidade da formação disponibilizada em território nacional;
- Introdução da tecnologia como *driver* dos modelos científicos e pedagógicos;
- Portugal é um país muito atrativo na perspetiva da mobilidade de estudantes internacionais;
- A maior conferência internacional na área da tecnologia acontece em Lisboa, anualmente (Web Summit);
- Em Portugal, as famílias investem cada vez mais na formação dos jovens;
- Necessidade de uma aprendizagem ao longo da vida, para a qual quer indivíduos quer famílias também reconhecem a necessidade de investimento;
- Diferentes tipologias de estudantes procuram diferentes tipos de programas;
- Ensino a distância com regime jurídico definido desde 2019;
- Necessidade de novas competências em novas profissões, mas, igualmente, nas há muito consolidadas (como é o caso da área de ciências da saúde).

3.4. Ameaças

- O mundo vive uma pandemia com consequências, ainda, difíceis de antecipar;
- O setor tem uma natureza conservadora e tradicional, sendo necessário modernizar-se;
- Existe ainda alguma reserva por parte de alguns decisores quanto às novas tendências para o ensino superior, novas tipologias de estudantes e as necessidades de formação para dar corpo às atuais necessidades das profissões;
- Congelamento do valor das propinas no ensino superior público;



- A pirâmide etária, em Portugal, está totalmente invertida, que resulta de um decréscimo muito evidente no número de nascimentos e nos estudantes que finalizam o ensino secundário;
- Elevada intensidade competitiva, quer no contexto nacional quer, cada vez mais, no internacional.



4. Pilares Estratégicos

A estratégia da Universidade Europeia está organizada de acordo com pilares estratégicos, assumindo que estes vetores constituem a base sobre a qual as diferentes abordagens deste plano serão concebidas, nomeadamente as linhas estratégicas de ação e respetivos objetivos.

Todavia, assumimos que existe uma dimensão que se coloca como a base, quer para os pilares estratégicos apresentados de seguida, quer como substância fundamental para as linhas estratégicas de ação e os objetivos apresentados na parte II deste plano estratégico. Essa dimensão é a inovação.

A necessidade de inovação, alimentada por rigor e qualidade do que a instituição oferece, é crítica para que se possa acrescentar valor ao setor onde desenvolve atividade. Existem hoje novas necessidades ao nível da oferta formativa, novas tipologias de estudantes com diferentes aproximações às IES e que as desafiam a fazer melhor e diferente. As profissões do futuro não serão, em muitos casos, conhecidas no presente que pensamos dominar.

Antecipar tornou-se uma palavra chave no que ao ensino superior diz respeito e essa antecipação promove um olhar mais atento em torno da sustentabilidade das instituições, dos indivíduos e da sociedade; de novas abordagens num mundo que é cada vez mais global; na ligação às empresas, organizações à sociedade em geral que espera hoje das IES um papel diferente, mais proativo como contribuintes líquidos para o seu desenvolvimento.

Dito isto, e a partir desta premissa, os três pilares estratégicos da Universidade Europeia, definidos durante o processo de planeamento estratégico são: a sustentabilidade, a internacionalização e a ligação à sociedade através da Inovação.

De seguida, apresentamos um breve enquadramento de cada pilar, para uma mais evidente compreensão de como vertem, analisando depois, as linhas estratégicas de ação e respetivos objetivos.

4.1. Sustentabilidade

O tema da sustentabilidade ganhou relevância máxima nas últimas décadas pela evidência da escassez de recursos e a responsabilidade individual e coletiva, em cuidar deles da melhor maneira possível.

A sustentabilidade é um conceito multidisciplinar entendido neste contexto como a busca do equilíbrio entre as três dimensões do desenvolvimento económico, social e ambiental. Essas dimensões já estão presentes, de forma direta ou indireta, nas diversas atividades da Universidade Europeia, como ensino, investigação e a ligação à sociedade através das inúmeras parcerias



desenvolvidas. Além disso, os comportamentos éticos e a responsabilidade social estão entre os valores nos quais a cultura organizacional da instituição se baseia.

A pertinência deste pilar também está relacionada com o crescente reconhecimento internacional da importância da sustentabilidade no ensino superior.

Na Universidade Europeia, tal resultou na criação do cargo de coordenador de sustentabilidade e de vários projetos de sustentabilidade, quer institucionais, quer ao nível das diferentes unidades orgânicas.

O compromisso geral da Universidade Europeia com a ética, responsabilidade social e sustentabilidade foi reforçado pela definição de um conjunto de políticas internas do grupo, bem como pela afiliação ao GRACE - Empresas Responsáveis, uma associação empresarial de utilidade pública, sem fins lucrativos, que atua nas áreas da Responsabilidade Social e Sustentabilidade. O GRACE integra as redes europeias EVPA e CSR Europe, líder em sustentabilidade e responsabilidade corporativa, apoiando setores da indústria e organizações a nível global, na transformação e busca de soluções práticas para o crescimento sustentável.

A Universidade Europeia é, também e desde 2019, uma das instituições subscritoras do documento de compromisso com a sustentabilidade, promovido pela Rede Campus Sustentável-Portugal (RCS).

Por tudo o que já foi dito, incorporar o conceito de sustentabilidade nos programas da Instituição continuará a ser uma prioridade nos próximos anos.

4.2. Internacionalização

A internacionalização é, desde sempre, um pilar estratégico para as dimensões de atuação institucional da Universidade Europeia. O processo de internacionalização tem acontecido, não só em termos das atividades de ensino, investigação e projetos de transferência de conhecimento, mas também no que concerne à atração de professores e estudantes, procurando garantir uma comunidade cada vez mais multicultural e internacional.

O facto de a Universidade Europeia pertencer a um grupo internacional, com forte expressão ibérica, reforça esta dimensão ao nível dos órgãos de governo. Mas, extravasa esta dimensão, “contaminando” docentes, investigação, estudantes, programas e as inúmeras parcerias internacionais que a instituição detém.

Em geral, o corpo docente da Universidade Europeia tem experiência internacional, com muitos docentes a ter obtido o doutoramento no exterior. Estimulamos, hoje e fruto da pertença ao EEG,



os doutoramentos feitos em instituições do grupo, fundamentalmente na Universidad Europea de Madrid.

O corpo docente e os investigadores da Universidade Europeia publicam em revistas científicas internacionais tais como o International Journal of Tourism Research, Journal of Organizational Behavior, Journal of Business Research, Journal of Small Business Management, Leadership Quarterly, Child Abuse and Neglect, entre tantas outras.

Em média, 18% dos estudantes de licenciatura e mestrado – excluindo intercâmbios – são estrangeiros.

A instituição detém um gabinete de relações internacionais muito dinâmico que, para além do apoio aos estudantes internacionais que todos os semestres chegam aos diferentes campus, organiza uma semana internacional que traz à Universidade dezenas de professores estrangeiros, que aqui geram e dinamizam um network fundamental para os nossos docentes e estudantes.

A Universidade Europeia assegurou, recentemente, a possibilidade de realização do prestigiado curso europeu intensivo de gestão de negócios (ICELAB), dirigido a jovens da Geração Z, com a duração de dois anos. Este curso conta com uma parceria com o Sport Lisboa e Benfica e cinco outras universidades europeias, concede 3 ECTS a cerca de 60 estudantes oriundos dos seis países que participam nesta iniciativa. O ICELAB é um projeto em consórcio, apoiado pelo programa ERASMUS+, composto pelas universidades FHV - Vorarlberg University of Applied Sciences (Áustria), HOWEST University of Applied Sciences (Bélgica), Uczelnia Vistula University (Polónia), Haaga-Helia University of Applied Sciences (Finlândia), TH Aschaffenburg University of Applied Sciences (Alemanha) e como *host* a Universidade Europeia.

Diplomas duplos e conjuntos foram desenvolvidos com outras instituições como parceiros académicos. A instituição tem parcerias estratégicas com dezenas de universidades, tendo assinados cerca de 100 acordos de cooperação com instituições de ensino superior de vários países tais como Brasil, Chile, China, Colômbia, Coreia do Sul, Japão, EUA, México, Moçambique, Peru e Tailândia. A extensa rede de parcerias internacionais da Universidade Europeia permite não só o intercâmbio de estudantes, docentes e pessoal não-docente, mas também outro tipo de iniciativas ao nível do ensino e investigação.

4.3. Ligação à sociedade

Desde o início da sua história que as atividades da Universidade Europeia sempre estiveram intimamente ligadas às organizações empresariais. Primeiro, através do ISLA, com a formação de milhares de profissionais nas áreas dos Recursos Humanos e do Turismo, trazendo sistematicamente para dentro da Instituição esta ligação de natureza mais prática, orientada para o saber fazer.



Do mesmo modo, o IADE, com os seus mais de 50 anos de história, tem sido responsável pela permanente "provocação" e dinamização do meio empresarial, com eventos como o "Desafio Criativo" onde os estudantes têm, desde há muito, oportunidade de trabalhar com marcas icónicas nacionais.

Nos últimos anos, com a constituição da Universidade Europeia, tem sido objetivo da instituição trazer o melhor destes mundos para a promoção de parcerias cada vez em maior número e valor. Estas potenciam projetos de investigação, de transferência de conhecimento e, naquele que se considera ser provavelmente um dos fatores diferenciadores da instituição mais evidentes, no modelo académico, de base experiencial, onde o estudante é estimulado, desde o primeiro momento em que chega aos nossos programas, com metodologias de *challenge based learning* (CBL), *project based learning* (PBL), *research based learning* (RBL) ou *simulation based learning* (SBL). Nesta última dimensão temos, inclusivamente, contratada uma companhia de atores que promovem a imersão de cenários nos vários programas, em que os estudantes podem vivenciar uma realidade com a qual se confrontarão logo que entrem no mercado profissional.

A Universidade Europeia considera esta oferta uma base fundamental para dotar de competências adequadas os profissionais do futuro.

Por tudo isto, a ligação à rede de Alumni é fundamental para o futuro da Instituição, e procuraremos, de forma cada vez mais evidente, trazer estes profissionais, antigos estudantes, para dentro da Universidade Europeia pois isso permite beneficiar do passado de que a Instituição se orgulha, melhorando o presente e pensando, de forma crítica, o futuro. Os mais de 300 protocolos assinados ajudaram a instituição a criar mais valor. A Universidade Europeia pretende trabalhar no sentido da construção de uma forte reputação baseada em conexões com a realidade empresarial e organizacional, assentes em evidências da qualidade da sua marca, capacidade de consultoria, investigação, transferência de conhecimento e estudantes.

Olhar para as conexões corporativas e sociais como potenciais alianças estratégicas está demonstrado ser uma abordagem transversal útil para maximizar os resultados dessas ligações ao longo de várias linhas estratégicas de ação, tanto para a Universidade Europeia quanto para os seus parceiros.



5. Estratégia de diferenciação

A estratégia de diferenciação da Universidade Europeia inspira-se na análise SWOT, apresentada anteriormente no presente plano estratégico. Ao procurar competir assente nos seus recursos únicos, a instituição deverá sublinhar os atributos que alavanquem a performance dos seus *stakeholders* internos e a satisfação do seu corpo docente, não-docente, parceiros académicos e empresariais e, fundamentalmente, dos seus estudantes.

Definir uma estratégia de diferenciação em torno de atributos distintivos significa que a Universidade Europeia tem uma enorme oportunidade de crescimento e desenvolvimento sustentável, garantindo ao mesmo tempo os mecanismos para ultrapassar algumas das suas fragilidades enquanto instituição jovem no contexto do ensino superior em Portugal. Ao mesmo tempo que terá a capacidade de aproveitar as imensas oportunidades que o setor oferece e contornando as ameaças com que, num mundo cheio de incertezas, terá sempre de lidar.

Assim, suportados nos três pilares estratégicos e alinhados com esta estratégia de diferenciação, os objetivos estratégicos são organizados através de sete linhas estratégicas de ação:

1. Modelo Académico
2. Investigação e transferência de conhecimento
3. Desenvolvimento da carreira docente
4. Inovação na oferta formativa
5. EaD e formação ao longo da vida
6. Saúde
7. Tecnologia

Na parte II deste plano estratégico, os objetivos estratégicos são reforçados para cada uma das linhas estratégicas de ação, incluindo as iniciativas de carácter prioritário que garantem a implementação destes objetivos.





Parte II



1. Modelo Académico

A Universidade Europeia conta com um modelo académico flexível e personalizado que coloca o estudante no centro do processo e promove uma aprendizagem de natureza experiencial. Este modelo tem na sua base seis dimensões distintas:

- i) Currículo integrado – permite a integração de conhecimentos e de competências abordados em diferentes unidades curriculares, interrelacionando conceitos e áreas de atuação, permitindo uma maior proximidade ao mundo profissional.
- ii) Ambientes simulados - promove a aprendizagem em ambientes seguros, com diferentes níveis de complexidade e fidelidade, garantindo uma máxima aproximação com o mundo real e ligação com o mundo profissional.
- iii) Ambientes profissionais – permite aos estudantes a realização de práticas profissionais e outras atividades de aproximação à profissão, estabelecendo-se, para esse efeito, protocolos com diferentes organizações. Esta abordagem permite uma aprendizagem holística, longe dos modelos mais tradicionais em “silos” ou disciplinas “lacradas”.
- iv) Formação multidisciplinar – permite ao estudante aprender e praticar com agentes de outras áreas relacionadas com a sua formação, desenvolvendo competências através do trabalho em equipa e em diferentes ambientes.
- v) Abordagem baseada em dados e investigação – estimula o pensamento crítico e a tomada de decisão com uma abordagem baseada em dados, sendo promovido o empreendedorismo, a inovação e a criatividade.
- vi) *One world* – sendo uma dimensão transversal em qualquer atividade académica da Universidade, promove a formação de cidadãos globais e responsáveis, na qual a educação em valores com um compromisso social, ético e ambiental assume um papel fundamental.

As práticas pedagógicas utilizadas na operacionalização do Modelo Académico, integradas na Aprendizagem Experiencial comum a todos os programas da Universidade Europeia, assenta em



quatro cenários de aprendizagem: *Problem-based learning* (contexto de análise e resolução de casos práticos, diagnosticando e propondo soluções de problemas reais); *Challenge-based learning* (contexto profissional e interprofissional, de cocriação de planos de inovação para organizações); *Research-based learning* (cenários de aquisição de conhecimento através da recolha, da análise e da discussão da informação); e *Simulation-based learning* (intervenção em cenários profissionais representados de forma segura e controlada).

O Modelo Académico em vigor na Universidade Europeia, muito diferenciador na realidade do ensino superior em Portugal, promove uma aprendizagem experiencial na qual o estudante é um agente ativo no seu processo de aprendizagem. Esta abordagem permite uma melhor retenção dos conhecimentos abordados, aumenta a motivação e incentiva o desenvolvimento de competências essenciais para o mercado de trabalho cada vez mais complexo e dinâmico. Esta linha estratégica de ação inclui três principais objetivos:

1. Implementar o Modelo Académico em todos os programas do 1º e 2º ciclo em vigor na Universidade

- Implementar os diferentes cenários de aprendizagem em todos os programas da Universidade, envolvendo progressivamente um maior número de Unidades Curriculares;
- Desenvolver cenários de *challenge-based learning* tendo por base desafios colocados por organizações, trabalhando desafios relevantes para o mercado e a sociedade em geral;
- Estabelecer um contrato de prestação de serviços com uma companhia de atores que permita a implementação do *simulation-based learning* nos diversos programas;
- Implementar desafios interprofissionais, integrando unidades curriculares de diferentes programas, garantindo a dimensão multidisciplinar do Modelo Académico.

2. Formar os docentes no Modelo Académico e nos cenários de aprendizagem que permitem a sua operacionalização

- Garantir que todos os novos docentes têm uma formação inicial em Modelo Académico;
- Proporcionar aos docentes formação específica nos diferentes cenários de aprendizagem no início de cada semestre;
- Promover o desenvolvimento dos docentes na área do Modelo Académico através de um programa de mentoria e acompanhamento, quer na elaboração dos cenários de aprendizagem, quer na sua implementação e processo de avaliação dos estudantes.

3. Promover a partilha de boas-práticas na implementação do Modelo Académico



- Organizar jornadas pedagógicas para partilha de boas-práticas e aprendizagens na implementação do modelo académico;
- Desenvolver uma publicação periódica para partilha dos cenários de aprendizagem que possam servir de base a outros docentes no desenvolvimento das suas unidades curriculares;
- Promover a investigação em metodologias ativas de aprendizagem.



2. Investigação e Transferência de Conhecimento

A investigação na Universidade Europeia (UE) beneficia claramente da agregação de massa crítica de grupos de investigação das diferentes faculdades, refletindo a multidisciplinaridade e a interceção de diferentes áreas científicas que permite alavancar sinergias e complementaridades, fomentando a transdisciplinaridade e a inovação. Atualmente, a investigação desenvolve-se em duas grandes unidades: a UNIDCOM – IADE, avaliada pela Fundação para a Ciência e Tecnologia com a classificação de Muito Bom na avaliação de 2019, e o ERIC – Europeia Research and Innovation Center, um centro emergente multidisciplinar que ainda não foi alvo de avaliação por parte da FCT.

A UNIDCOM/IADE, criada em 2000, está acreditada e financiada desde 2003, ao abrigo do Programa de Financiamento Plurianual das Unidades de I&D da FCT. É uma unidade de investigação empenhada em promover e desenvolver a Investigação em Design de uma forma multi, inter e transdisciplinar, focando desde questões teóricas fundamentais às mais aplicadas, diversas nas suas preocupações e impacto. Neste momento, a UNIDCOM conta com 40 membros integrados e mais de 30 membros associados, na sua maioria docentes do IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia. O ERIC é um centro de

investigação que integra docentes e investigadores pertencente à Universidade Europeia, IPAM Lisboa e IPAM Porto. Foi criado em 2021, resultado da agregação de grupos de trabalho que desenvolviam trabalhos específicos das suas áreas de ação e de forma autónoma, incluindo o Data Protection Center, o IPAM Lab e o Innovation Lab. A junção de esforços num único centro de investigação reflete a multidisciplinaridade e a interceção de diferentes áreas científicas que caracteriza o ERIC.

O principal foco da investigação desenvolvida na Universidade Europeia é dar resposta aos desafios da contemporaneidade, baseadas na premissa do desenvolvimento sustentável, procurando contribuir para o esforço coletivo de promover uma melhor qualidade de vida para todos, agora e no futuro. Apesar do claro crescimento da investigação na Universidade Europeia nos últimos anos, quer pelo aumento do número de publicações em revistas científicas internacionais de impacto, quer pela capacidade de atrair financiamento competitivo ainda temos um caminho a percorrer. Nos próximos três anos, a Universidade Europeia procurará aumentar quer a investigação fundamental como a aplicada em tópicos que tenham impactos relevantes na sociedade, envolvendo decisores políticos, organizações e outras partes interessadas. Esta linha estratégica de ação inclui cinco principais objetivos, que propomos operacionalizar através de um conjunto de medidas:

1. Aumentar a produção científica de excelência

- Premiar a publicação de artigos científicos em revistas indexadas de elevado impacto;
- Promover a discussão de investigação através de um ciclo de seminários e workshops temáticos;
- Promover publicações e eventos científicos que abordem temas relacionados com a ética, a responsabilidade social e a sustentabilidade.

2. Garantir a associação a centros de investigação com avaliação de Muito Bom ou Excelente por parte da FCT

- Garantir a existência de ambientes próprios de investigação de elevada qualidade, designadamente considerando os resultados da avaliação das unidades de I&D, regularmente realizada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I. P., fomentando a integração alargada dos docentes e da instituição em unidades com classificação mínima de Muito Bom nas áreas científicas mais relevantes e nas quais a universidade tem ciclos de estudos de doutoramento acreditados ou em processo de acreditação pela A3ES.

3. Aumentar a captação de financiamento competitivo



- Promover a reciclagem de conhecimentos de investigadores, através de ações de formação de curta duração organizadas por especialistas internos e externos;
- Fomentar a inovação e a descoberta, através de uma incubadora de projetos de investigação de curta duração com financiamento interno;
- Apoiar as candidaturas e financiamento externos, através de um Gabinete de Gestão de Ciência, que providencia apoio especializado na elaboração e submissão de candidaturas;
- Potenciar redes internacionais de colaboração científica e estabelecimento de novas parcerias.

4. Promover a disseminação dos resultados da investigação para a sociedade e decisores políticos

- Divulgar os resultados da investigação científica de excelência em revistas genéricas de alto impacto;
- Organizar debates e seminários participativos entre a academia e a sociedade em geral para discussão de temas relevantes;
- Promover a publicação científica em acesso aberto;
- Promover colaborações da Universidade Europeia com empresas nacionais e internacionais e outras entidades na procura de soluções para problemas com que a sociedade, os decisores políticos, as empresas e outras partes interessadas se deparam;
- Desenvolver projetos de investigação-ação, com ligação à comunidade, financiados por entidades governamentais e em linha com os objetivos de desenvolvimento sustentável e políticas comunitárias.

5. Envolver os estudantes de diferentes ciclos de estudos nas atividades de investigação

- Envolver os estudantes nos projetos de investigação com financiamento interno, dissertações e investigação-ação;
- Adotar cenários de aprendizagem experiencial baseado no *research-based learning* nos diferentes ciclos de estudo;



- Desafiar os estudantes a participar ativamente da divulgação do seu trabalho perante os seus pares;
- Fomentar a participação ativa dos estudantes nos eventos de investigação organizados pela Universidade Europeia.



3. Desenvolvimento da carreira docente

O número de docentes da Universidade Europeia tem-se mantido relativamente estável ao longo dos anos, sendo que atualmente a grande maioria dos doutorados obtiveram o seu doutoramento em outras instituições de ensino nacionais ou internacionais. A percentagem de docentes internacionais é cerca de 10% do total do corpo docente, com origem em quase 20 nacionalidades distintas. Apesar da participação em programas de formação e conferências no estrangeiro, o nível de exposição internacional do pessoal da Universidade Europeia é ainda insuficiente. Salienta-se que a percentagem de docentes na categoria de professor associado e catedrático ainda é reduzida, apesar da abertura de um número significativo de concursos internos de progressão de carreira nos últimos anos.

Assim, a Universidade Europeia procura, de forma ativa, desenvolver o seu corpo docente. Esta linha estratégica de ação inclui três principais objetivos, que propomos operacionalizar através de um conjunto de medidas:

1. Promover o desenvolvimento de carreira do pessoal docente

- Promover concursos de progressão interna que facilitem uma distribuição equilibrada de professores catedráticos, associados e auxiliares por faculdade e área científica;



- Promover concursos públicos de contratação docente, por categoria profissional, faculdade e área científica, por forma a atrair docentes externos e evitar a endogamia universitária
- Reforçar as competências de investigação e transferência de conhecimento do corpo docente nomeadamente com uma redução das horas de docência.

2. Promover a aquisição de conhecimentos e qualificações do pessoal docente

- Formar os docentes em cenários de aprendizagem experienciais, alinhados com o Modelo Académico em vigor na Universidade Europeia;
- Promover a formação dos docentes em Ensino a Distância no sentido de desenvolver competências no domínio da utilização de tecnologias digitais no ensino e aprendizagem;
- Aumentar a proficiência em inglês do corpo docente.

3. Aumentar a contratação de docentes com antecedentes e experiência internacionais

- Elaborar uma estratégia de recrutamento de docentes que atraia talentos e garanta a igualdade de oportunidades para docentes nacionais e internacionais;
- Promover o ensino no estrangeiro por docentes da Universidade Europeia;
- Promover a mobilidade internacional do corpo docente nomeadamente através dos acordos ERASMUS+ existentes.





4. Inovação na oferta formativa

A Universidade Europeia é uma das principais instituições de ensino superior universitário em Portugal.

A sua oferta formativa tem vindo a ser desenvolvida em variadas áreas do conhecimento, como as artes e o design, a comunicação e o direito, o marketing e a gestão, o turismo e a psicologia e de forma cada vez mais transversal, e em todas as suas faculdades, a tecnologia.

Em termos de oferta formativa a tecnologia assume um papel preponderante no desenvolvimento do portfólio de toda a Universidade.

O mundo caminha de forma muito acelerada para novos contextos digitais, e são estes contextos que nos dão o mote para um desenvolvimento científico-pedagógico cada vez mais baseado no ensino através da tecnologia.

Olhando para as áreas mais tradicionais, como a Gestão, o Turismo, o Direito e a Psicologia, a tecnologia assume-se como a variável mais dominante nos campos da **transformação digital**, da **automação**, dos **novos negócios** associados aos **novos mercados de transação** e da **sustentabilidade financeira e social**.

Se considerarmos as áreas STEAM da universidade, onde se enquadram o Design a Tecnologia Criativa e o Marketing e Comunicação, também aqui a tecnologia deve ser considerada de

forma basilar e transversal tanto para a especulação de **novos materiais** e **novos produtos**, considerando sempre a **sustentabilidade** e a **economia circular**, como para os contextos associados ao **entretenimento** como os Jogos Digitais e a Animação. Desta forma, definem-se 4 principais objetivos estratégicos, operacionalizadas através de medidas:

1. **Potenciar a elasticidade científica da universidade nas suas variadas áreas do conhecimento, crescendo em áreas laterais**

- Promover a construção e acreditação de ciclos de estudo focados no *pensamento computacional* baseado em dados, tanto nas áreas generalistas como nas áreas da criatividade;
- Desenvolver as áreas STEAM da Universidade, promovendo os contextos científico-pedagógicos da *melhoria do quotidiano* e do *entretenimento*.

2. **Fortalecer as áreas das ciências sociais através da tecnologia**

- Desenvolver produtos – licenciaturas e mestrados – no âmbito da nova faculdade de ciências sociais e tecnologia, que permitam garantir a ligação entre as áreas core (gestão, gestão de recursos humanos, direito, turismo, hospitalidade, psicologia) da unidade orgânica e novas áreas formativas, ligadas às novas profissões, como ciência de dados, ética, sustentabilidade (aliadas à tecnologia).



5. EaD e formação ao longo da vida

A Universidade Europeia pretende ser a instituição de **ensino superior universitário privado** em Portugal líder em ensino a distância.

A sua oferta formativa tem vindo a ser desenvolvida em variadas áreas do conhecimento, de modo a oferecer licenciaturas e mestrados nas mais dispare áreas científicas, como as engenharias, as artes e as matemáticas, bem como na gestão, direito e outras áreas científicas consideradas eventualmente mais clássicas.

Em termos de oferta formativa a distribuição online de programas conferentes de grau e não-conferentes de grau assume um papel preponderante no desenvolvimento do portefólio e posicionamento da universidade.

A evolução do portefólio da universidade é inevitável, uma vez que a população mundial está a mudar rapidamente, a par dos avanços tecnológicos e das preocupações crescentes com a evolução dos mercados e dos contextos laborais nas diversas áreas do conhecimento. É amplamente reconhecido que, embora necessária, uma base sólida em ciências, matemática e nos conhecimentos técnicos subjacentes normalmente associados à engenharia não é suficiente para resolver problemas do mundo real, daí a necessidade de oferecer **formação ao longo da vida** aos perfis que se querem desenvolver ou reaprender, assim como oferecer formação conferente de grau àqueles que veem o **ensino online conferente de grau** como uma alternativa válida e credível para as suas licenciaturas e mestrados.

O vetor EaD é claramente um objetivo de modernização do ensino e da aprendizagem da Universidade Europeia, que advoga à digitalização dos seus métodos e das suas práticas pedagógicas, reforça que a área operacional do ensino a distância na instituição seja uma prioridade.

Desta forma, definem-se como principais objetivos estratégicos e respetivas medidas:

1. **Potenciar o crescimento científico da universidade nas suas variadas áreas do conhecimento, desenvolvendo o ensino a distância conferente e não conferente de grau, para captar novos perfis de estudante**
 - Submeter programas de licenciatura e mestrado junto da A3ES, procurando garantir o crescimento desta nova metodologia de ensino aprendizagem nas áreas core da instituição em formação apenas presencial, até ao momento;
 - Fortalecer o portefólio em formação executiva online de modo a atrair os estudantes que querem voltar à universidade, no sentido de fortalecerem as suas competências numa ótica de *aprendizagem ao longo da vida*.



2. Aumentar a inovação de programas, através de métodos e ferramentas inovadores, com a tecnologia como base

- Constituir um estúdio para produção de conteúdos assíncronos, que garanta a superior qualidade dos conteúdos ministrados e se coloque como *benchmarking* não só nacional, mas, também, internacional;
- Impulsionar os sistemas de IT, que permitam garantir, sem reservas, uma experiência de superior qualidade, quer para professores quer, fundamentalmente, para estudantes.

3. Potenciar a constituição de um corpo docente próprio dentro desta metodologia de ensino aprendizagem

- Garantir a formação adequada dos docentes, por forma a garantir a correta dinâmica desta área, seja por se desenvolver num *campus* virtual, seja por se dirigir a um segmento de estudantes trabalhadores, com características diferentes das tradicionais;
- Potenciar parcerias com outras instituições de ensino, de modo a otimizar a qualidade através da partilha de conhecimento e experiências adquiridas.

4. Criar mecanismos de captação de estudantes internacionais, nomeadamente os oriundos dos países de língua portuguesa

- Promover parcerias com instituições de ensino superior, mas, também, com poder político e económico que potenciem o conhecimento desta oferta formativa;
- Desenvolver um plano de comunicação a 360 graus, que garanta, através de novos *media*, que potenciais estudantes de várias geografias possam conhecer, e querer, participar neste processo de inovação formativa.





6. Ciências da Saúde

A Universidade Europeia pertence, como já referido anteriormente, a um grupo ibérico com forte experiência na área de Ciências da Saúde. Tendo em vista esta associação, é objetivo recente da IES assegurar a capacidade de trazer para Portugal os instrumentos e competências já evidenciados, ao longo dos últimos 25 anos sobretudo pela Universidad Europea de Madrid mas, também, pela Universidad Europea de Valência e pela Universidad Europea das Canárias.

No que à área de Ciências da Saúde diz respeito, a Universidade Europeia tem como propósito contribuir para a formação diferenciada dos futuros profissionais desta área, através de metodologias de ensino aprendizagem de base altamente experiencial, com ambientes de simulação desde o primeiro ano de formação, o que permitirá aos nossos estudantes interagir com contextos profissionais de forma integrada usando em seu benefício as diferentes áreas disciplinares. Temos a convicção, dada a experiência das nossas instituições em Espanha, que temos as competências necessárias para acrescentar valor à formação nesta área, indo ao encontro das reais necessidades do setor e dos novos tempos.

As Ciências da Saúde representam, assim, uma área estratégica nos domínios do Ensino, da Formação, da Investigação Científica e da Inovação Tecnológica.

O desenvolvimento da área de Ciências da Saúde visa prosseguir uma estratégia integrada de ensino e de investigação, nos diferentes domínios do conhecimento, tendo em vista a formação de profissionais qualificados para a intervenção nas diversas dimensões das profissões e atividades em saúde. A aposta nas Ciências da Saúde representa um dos pilares essenciais do crescimento da Universidade Europeia, nos diferentes graus de ensino pré e pós-graduados, através da disponibilização de programas sólidos suportados em planos de estudo com robustez académica, pedagógica e científica.



A Universidade Europeia tem como objetivo estratégico a prática de um ensino inovador e multidisciplinar, promotor de uma visão abrangente e crítica sobre as diversas áreas relacionadas com a saúde assegurando uma forte componente prática orientada para o desenvolvimento de competências e para o trabalho em equipa. Esta abordagem tem como base um Modelo Académico inovador centrado na aprendizagem experiencial e transversal a todas as áreas da instituição e evidenciado nesta área de conhecimento. O Modelo Académico proposto assenta num currículo integrado e transdisciplinar, o qual visa assegurar uma visão holística das profissões através do recurso à formação em ambientes simulados, onde é possível praticar situações reais num ambiente controlado promovendo multidisciplinaridade com uma abordagem tecnológica, orientada para os dados (*data driven*) e uma forte componente de aprendizagem prática e teórico-prática em ambientes profissionais.

Assim, a Universidade Europeia procura de forma ativa desenvolver a área de ciências da saúde. Esta linha estratégica de ação inclui 2 principais objetivos, que propomos operacionalizar através de um conjunto de medidas:

1. Promover a visibilidade externa da área, através da criação de uma estrutura sólida, com personalidades de reconhecido mérito

- Formação de equipa docente e de coordenação com elevado prestígio, experiência e reconhecimento na área;
- Constituição de parcerias fortes, com entidades do meio empresarial e organizacional (instituições de referência, tais como o grupo Lusíadas Saúde, a Altice Portugal, a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, a Apifarma, ANF, o Hospital Cruz Vermelha, o SAMS, entre muitas outras);
- Constituição de um Conselho Consultivo;
- Desenvolvimento de ações como seminários, eventos, masterclasses, a criação de um observatório.

2. Criar a Faculdade de Ciências da Saúde

- Formalização do pedido de constituição desta unidade orgânica junto do MCTES;
- Dinamização de oferta formativa diferenciadora;
- Submissão de ciclos de estudos conferentes de grau nesta área.





7. Tecnologia

Os contextos digitais e tecnológicos no âmbito científico-pedagógico permitem aos estudantes da Universidade Europeia, independentemente da sua localização, interagir entre si e com o professor ao mesmo tempo que percecionam os materiais didáticos e ouvem e veem a sua exposição. Os ambientes didáticos estão desenhados com características **híbridas** ou **mistas** pois combinam o ensino presencial com metodologias de **e-learning**. Os **modelos flexíveis de ensino-aprendizagem** são cada vez mais uma aposta da instituição, na medida em que os estudantes podem participar nas aulas de forma presencial ou online síncrona sem estarem fisicamente presentes na sala, mediante um limite legal que foi estabelecido para que os *campus* se mantenham ativos e com o máximo de estudantes possível.

Para além dos contextos flexíveis, há que considerar também a importância da infraestrutura laboratorial e da aprendizagem baseada em contextos experimentais, nomeadamente para as áreas STEAM da universidade. Será por isso necessário continuar a investir em laboratórios que permitam ao estudante uma imersão experiencial que replica os contextos do mundo profissional, tornando assim os espaços letivos da universidade em espaços de referência para o contexto do ensino superior em Portugal.

Mas a pedagogia não é a única variável que impacta a **experiência do estudante**, apesar dos contextos letivos estarem cada vez mais apetrechados com conteúdo e metodologias que são potenciadas pelo uso de tecnologias emergentes.

Os processos internos também têm vindo a ser alvo de uma constante adaptação e melhoria proporcionada pela inclusão de uma **transformação digital** evidente da organização.



Deve-se por isso continuar a apostar na otimização e **automação** de processos na relação entre o estudante e a universidade.

Desta forma, definem-se como principais objetivos estratégicos:

1. **Potenciar o desenvolvimento de serviços digitais à distância na área de serviços académicos para uma melhoria evidente da experiência do estudante**
 - Garantir um atendimento a 360 graus, através de multiplataformas;
 - Melhorar o tempo de resposta para um máximo de 24 horas entre o pedido de esclarecimento e proposta de solução.
2. **Desenvolver conteúdos digitais que permitam, dentro do quadro definido pela agência de acreditação, a alternância entre aulas presenciais de licenciaturas e mestrados por aulas em auditórios digitais**
 - Promover a conceção de conteúdos assíncronos que permitam dinamizar o plano de sessões e garantir uma experiência mais imersiva para os estudantes atuais;
 - Promover a implementação de *best practices* internacionais que potenciem a criação de auditórios digitais onde os estudantes possam beneficiar de uma abordagem mais coerente no modelo de ensino aprendizagem ao longo de toda a UC.
3. **Considerando o desenvolvimento constante do nosso Modelo Académico, apostar na melhoria da infraestrutura letiva**
 - Garantir a implementação do *Experiential Learning Hyflex Model* na totalidade das salas de aula;
 - Desenvolver contextos/conteúdos assentes em realidade virtual e realidade aumentada, que permitam aos estudantes uma imersão mais evidente em diferentes cenários de aprendizagem;
 - Potenciar que a totalidade das UC's tenham cenários de aprendizagem onde a utilização de tecnologia esteja presente.





Parte III

Mapa Estratégico

Do apresentado anteriormente decorre o seguinte mapa estratégico, que sumariza o papel das linhas estratégicas de ação e respetivos objetivos estratégicos na concretização dos pilares estratégicos da Instituição.

Inovação

Sustentabilidade

Internacionalização

Ligação à Sociedade

Modelo Académico

- Implementar o Modelo Académico em todos os programas de 1.º e 2.º ciclo em vigor na Universidade;
- Formar os docentes no Modelo Académico e nos cenários de aprendizagem que permitem a sua operacionalização;
- Promover a partilha de boas-práticas na implementação do Modelo Académico.

Investigação e Transferência de Conhecimento

- Aumentar a produção científica de excelência;
- Associação a centros de investigação com avaliação de muito bom ou excelente por parte da FCT;
- Aumentar a captação de financiamento competitivo;
- Promover a disseminação dos resultados da investigação para a sociedade e decisores políticos;
- Envolver os estudantes de diferentes ciclos de estudos nas atividades de investigação.

Desenvolvimento da Carreira de Docente

- Promover o desenvolvimento de carreira do pessoal docente;
- Promover a aquisição de conhecimentos e qualificações do pessoal docente;
- Aumentar a contratação de docentes com antecedentes e experiência internacionais.

Inovação na Oferta Formativa

- Potenciar a elasticidade científica da universidade nas suas variadas áreas do conhecimento, crescendo em áreas laterais;
- Fortalecer as áreas das ciências sociais através da tecnologia.

EaD e Formação ao Longo da Vida

- Potenciar o crescimento científico da universidade nas suas variadas áreas do conhecimento, desenvolvendo o ensino online;
- Aumentar a inovação de programas, através de métodos e ferramentas inovadoras, com a tecnologia como base;
- Potenciar a constituição de um corpo docente próprio dentro desta metodologia de ensino aprendizagem;
- Criar mecanismos de captação de estudantes internacionais, nomeadamente os oriundos de países de língua portuguesa.

Ciências da Saúde

- Promover a visibilidade externa da área;
- Criação da Faculdade de Ciências da Saúde.

Tecnologia

- Potenciar o desenvolvimento de serviços digitais à distância na área de serviços académicos para uma melhoria evidente da experiência do estudante;
- Desenvolver conteúdos digitais que permitam outras e diferenciadas experiências aos estudantes;
- Considerando o desenvolvimento constante do nosso Modelo Académico, apostar na melhoria da infraestrutura letiva.

Considerações Finais

O desenvolvimento do plano estratégico para uma instituição de ensino superior é uma etapa crucial no sentido da melhoria contínua de que, neste caso, a Universidade Europeia pretende ser um exemplo para todos os seus stakeholders.

Durante todo este processo diversas foram as reflexões de modo a garantir que os objetivos e metas estivessem alinhados, de forma coerente, com a missão, visão e valores da instituição.

Um dos elementos que se considera chave ao elaborar este plano estratégico é a permanente necessidade de adaptação e flexibilidade. O ambiente que se vive no ensino superior está em permanente evolução, fruto de novas tipologias de estudantes, diferentes necessidades de formação, a evolução tecnológica e desafios de digitalização, os desafios na capacitação dos docentes e na produção científica que se coloca a qualquer instituição de conhecimento.

O plano estratégico tem de ser capaz de se ajustar a estas mudanças e estar preparado para se atualizar regularmente de modo a garantir a sua relevância ao longo do tempo.

Um outro ponto essencial desta reflexão passou pela definição clara dos pilares estratégicos, metas e objetivos da instituição.

No que concerne aos três pilares estratégicos da Universidade Europeia, foram definidos a sustentabilidade, a internacionalização e a ligação à sociedade. Pilares que se consideram determinantes para o seu crescimento e consolidação enquanto instituição de conhecimento, todos suportados pela inovação, palavra que tão bem define o posicionamento desta Universidade.

A Universidade Europeia sente a inovação como parte do seu ADN e entusiasma-se com o contributo que esta dimensão poderá oferecer ao ensino superior em Portugal e no mundo, preparando os nossos estudantes para o sucesso, num contexto em permanente mutação.

A integração da sustentabilidade no nosso plano estratégico evidencia que pretendemos criar os alicerces para o futuro da nossa comunidade. Ao adotar esta dimensão como estratégica, estamos a contribuir para o bem-estar das gerações futuras e o desenvolvimento sustentável da sociedade como um todo. A sustentabilidade não beneficia apenas o nosso presente, mas deixará um impacto positivo para as próximas gerações, formando profissionais mais conscientes.

Ao fazer da sustentabilidade um pilar estratégico, a nossa instituição assume o seu papel enquanto agente de transformação e contribui para a formação de profissionais mais conscientes, promovendo boas práticas, tanto interna como externamente, estabelecendo um legado de responsabilidade. Esta abordagem fortalecerá a instituição face ao contexto onde atua, mas, também, contribuirá para um futuro que é de todos.



O segundo pilar estratégico, a internacionalização, torna-se essencial no sentido de garantir aos nossos estudantes a preparação para os desafios e oportunidades de um mercado de trabalho global. Para a Universidade Europeia, adotar a internacionalização como pilar da sua estratégia, significa oferecer aos seus estudantes a oportunidade de adquirir uma perspetiva intercultural e a capacidade de trabalhar em equipas internacionais, fomentando o pensamento crítico de forma permanente.

Por outro lado, a internacionalização fortalece a reputação e visibilidade da instituição. Ao atrair, não só estudantes, mas, também, professores e investigadores internacionais, a Universidade Europeia enriquece o seu ambiente académico e promove o intercâmbio de conhecimentos e experiências. A diversidade cultural e a troca de ideias resultantes da internacionalização enriquecem definitivamente a vida académica, incentivam a inovação e estimulam a produção científica de excelência, abrindo portas a projetos conjuntos, partilha de recursos, acesso a financiamento internacional e oportunidades de investigação a outra escala. Esta cooperação impulsiona a produção de conhecimento, que é a base de qualquer instituição de ensino superior.

Por fim, a internacionalização contribui para a formação de cidadãos globais e promove uma cultura de tolerância, respeito e compreensão mútuas. Ao acolher estudantes, professores e investigadores de diferentes origens, e ao promover, igualmente, o *outgoing*, a instituição cria um ambiente inclusivo que prepara todos para atuar melhor enquanto cidadãos responsáveis numa sociedade global.

A ligação à sociedade, enquanto terceiro pilar estratégico, coloca-se desde logo pela responsabilidade de contribuir para o desenvolvimento económico, social e cultural da comunidade. Ao estabelecer uma forte ligação com a sociedade – fomentada através de parcerias com empresas, organizações não governamentais e o setor público -, a instituição fica em condições de identificar necessidades e desafios, desenvolvendo programas, projetos de investigação e transferência de conhecimento que vão ao encontro das efetivas necessidades, através de soluções inovadoras e de impacto positivo para as pessoas e a sociedade em geral.

A ligação à sociedade também promove a responsabilidade social da instituição. Ao envolver-se ativamente em questões sociais, como inclusão, diversidade, sustentabilidade e responsabilidade cívica, a Universidade Europeia quer desempenhar um papel importante na construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Essa contribuição social não apenas beneficia a comunidade, mas também fortalece a reputação da instituição e atrai estudantes, professores e investigadores comprometidos com a transformação social e cultural, tão ansiada e necessária.

Além disso, a ligação à sociedade é fundamental para o desenvolvimento de parcerias estratégicas que podem impulsionar a inovação e o empreendedorismo.

Em suma, a ligação à sociedade como pilar estratégico da Universidade Europeia pretende colocar-nos como promotores de desenvolvimento social, fortalece a relevância da nossa oferta



formativa, contribui para a responsabilidade social e impulsiona a inovação e o empreendedorismo.

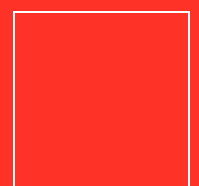
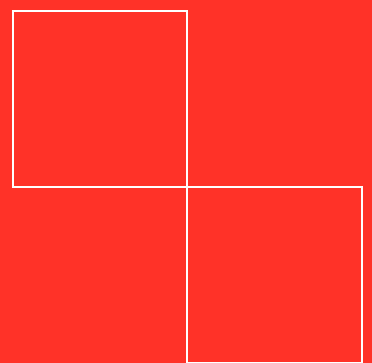
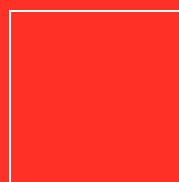
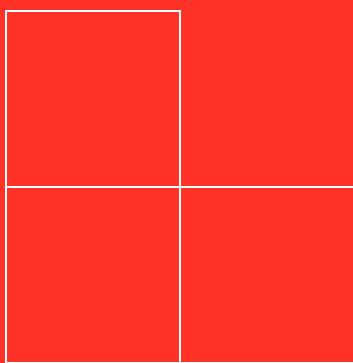
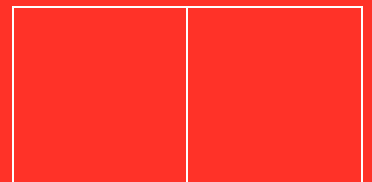
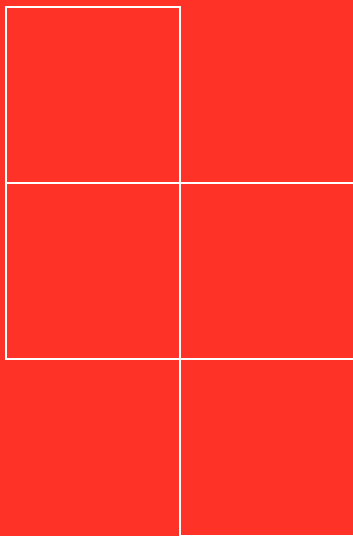
Em cada passo que dá na consolidação desta aproximação à Sociedade, a instituição cumpre a sua missão de formar cidadãos comprometidos e preparados para enfrentar os desafios da comunidade e contribuir para a construção de um futuro mais próspero e sustentável.

A contribuição para o crescimento da instituição em torno destes pilares estratégicos far-se-á pelo trabalho em torno de sete linhas de ação estratégica, cada uma ancorada em objetivos estratégicos devidamente apresentados e que pretendemos concretizar ao longo dos próximos cinco anos. As linhas de ação estratégica representam a visão que a Universidade Europeia tem para o ensino superior e a forma como se procurará diferenciar num contexto que é cada vez mais competitivo, e são as seguintes: o modelo académico; a investigação e transferência de conhecimento; o desenvolvimento da carreira docente; a inovação na oferta formativa; o ensino a distância e as necessidades de aprendizagem ao longo da vida; a criação da área de ciências da saúde; e, naturalmente, a tecnologia.

A importância da colaboração e envolvimento de toda a comunidade académica foi fundamental para a boa concretização do desafio de ter esta visão para os próximos 5 anos. Foi realizada uma ampla consulta a professores, estudantes e funcionários, bem como parceiros aos mais diversos níveis, com o objetivo de obter diferentes perspetivas e ideias que enriquecem este processo. A participação de todos os envolvidos contribuiu, decisivamente, para um documento mais abrangente e representativo dos interesses e necessidades da instituição.

O plano estratégico que aqui apresentamos representa o nosso profundo compromisso no sentido de garantir a consolidação da Universidade Europeia enquanto instituição de conhecimento. Com uma abordagem adaptável, metas claras e o envolvimento de toda a comunidade académica, a instituição está preparada para enfrentar os desafios com que será, certamente, confrontada. Do mesmo modo, com dedicação e colaboração permanente, estamos confiantes de que será possível executar este plano de forma articulada, atingindo os objetivos aqui apresentados.





Universidade
Europeia