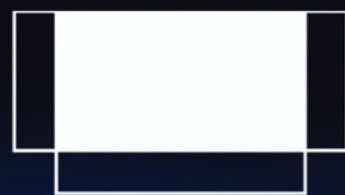


UNIVERSIDADE  
**AbERTA**  
[www.uab.pt](http://www.uab.pt)



**Plano de Atividades** | 2015

**Título**

Plano de Atividades 2015 - Universidade Aberta

**Editor**

Universidade Aberta 2015©

**Produção**

SPD | DACV

**ISBN:** 978 -972-674-758-1

**Sede:**

Palácio Ceia

Rua da Escola Politécnica, 141-147

1269-001 Lisboa

Portugal



## Índice

SIGLAS E ABREVIATURAS

INTRODUÇÃO

ENQUADRAMENTO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE.01 – PROMOVER A OFERTA FORMATIVA COMPETITIVA EM REDE E AO LONGO DA VIDA

OE.02 – LIDERAR A INVESTIGAÇÃO EM ENSINO A DISTÂNCIA E E-LEARNING

OE.03 – PROMOVER A COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E A INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE

OE.04 – ASSEGURAR UMA GESTÃO INTEGRADA ASSENTE EM CRITÉRIOS DE RESPONSABILIDADE, VALORIZAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS E PROCESSOS ACADÉMICOS

RECURSOS HUMANOS

RECURSOS FINANCEIROS

RECURSOS MATERIAIS E INFRAESTRUTURAS

SIG@ A QUALIDADE UAb

ANEXO

MAPEAMENTO ESTRATÉGICO

## Siglas e Abreviaturas

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior  
AAUAb – Associação Académica da Universidade Aberta  
ACIDI – Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural  
ALV – Aprendizagem ao Longo da Vida  
BSC – Balanced Scorecard  
CAE – Comissões de Avaliação Externa  
CFAE – Centros de Formação de Associações de Escolas  
CLA – Centro(s) Local(ais) de Aprendizagem  
CQES – Curso de Qualificação para o Ensino Superior  
DACV – Direção de Apoio ao Campus Virtual  
DCeT – Departamento de Ciências e Tecnologia  
DCP – Divisão de Compras e Património  
DCSG – Departamento de Ciências Sociais e de Gestão  
DEED – Departamento de Educação e Ensino a Distância  
DGF – Divisão de Gestão Financeira  
DH – Departamento de Humanidades  
DL – Decreto-Lei  
DRC – Delegação Regional de Coimbra  
DRH – Divisão de Recursos Humanos  
DRP – Delegação Regional do Porto  
DSA – Direção de Serviços Académicos  
DSD – Direção de Serviços de Documentação  
DST – Divisão de Serviços Técnicos  
EaD – Ensino a Distância  
ECTS – European Credit Transfer and Accumulation System  
EFQM – European Foundation for Quality Management  
ELO – Unidade Móvel de Investigação em Estudos do Local  
ETI – Equivalente Tempo Integral  
FCCN – Fundação para a Computação Científica Nacional  
FCSH – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa  
GAPID – Gabinete de Apoio a Projetos de Investigação e Desenvolvimento  
GCRI – Gabinete de Comunicação e de Relações Internacionais  
GGAC – Gabinete de Gestão Académica e Curricular  
GJ – Gabinete Jurídico  
GPAQ – Gabinete de Planeamento e Avaliação da Qualidade

I&D – Investigação e Desenvolvimento  
IES – Instituição(ões) de Ensino Superior  
IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares  
ISO – International Organization for Standardization  
LE@D – Laboratório de Ensino a Distância  
LTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas  
MADR – Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional  
MEC – Ministério de Educação e Ciência  
MOOC – Massive Open Online Courses  
ObLID – Rede de Observatórios Municipais para a Literacia e a Inclusão Digital  
OE – Objetivo Estratégico  
OP – Objetivo Operacional  
PSQ – Procedimento(s) do Sistema da Qualidade  
QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização  
RF – Recursos Financeiros  
RH – Recursos Humanos  
RTP – Rádio Televisão Portuguesa  
SAR – Serviços de Apoio ao Reitor  
SG – Serviços de Gestão  
SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade  
SHST – Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho  
SI – Serviços de Informática  
SIGES – Sistema Integrado de Gestão do Ensino Superior  
SIGQ – Sistema Integrado de Gestão da Qualidade  
SLE – Serviço de Logística de Exames  
SOE – Sistema de Orçamento de Estado  
SPD – Serviços de Produção Digital  
SSTE – Serviços de Suporte Tecnológico ao Ensino  
SUO – Serviço(s) e Unidade(s) Orgânica(s)  
SR – Secretariado da Reitoria  
SSTE – Serviços de Suporte Tecnológico ao Ensino  
SITCON – Sistema de Gestão da Comunicação Online  
UAb – Universidade Aberta  
UALV – Unidade para a Aprendizagem ao Longo da Vida  
UC – Unidade Curricular  
UMCLA – Unidade de Missão dos CLA  
UNL – Universidade Nova de Lisboa  
VPN – Virtual Private Network

## Introdução

O plano estratégico constitui o instrumento de referência para a governança e desenvolvimento das atividades da universidade, tendo como enquadramento o conjunto das linhas de ação e objetivos estabelecidos no Plano Estratégico 2011-2015. Sendo o último ano da execução do Plano Estratégico revela-se da maior importância a operacionalização da estratégia organizacional orientadora dos objetivos que se apresentam no presente plano para 2015.

O plano está organizado a partir de quatro objetivos estratégicos: i) promover a oferta formativa competitiva em rede e ao longo da vida; ii) liderar a investigação em ensino a distância e elearning; iii) promover a cooperação interinstitucional e a interação com a sociedade; iv) assegurar uma gestão integrada assente em critérios de responsabilidade, valorização da eficiência dos serviços e processos académicos.

No quadro da estratégia organizacional foi estabelecida uma profunda reorganização dos serviços orientada para a promoção e melhoria da articulação entre estes para a concretização do plano estratégico, o que constitui a prioridade para o próximo ciclo de atividades. Entendemos ser esta uma linha de intervenção prioritária para a promoção da qualidade e sustentabilidade do ensino a distância e elearning no atual contexto nacional e internacional de forte competitividade nesta área.

A natureza virtual do modelo de atividade pedagógica da Universidade Aberta requer a continuidade e reforço das políticas de cooperação para Promover a Oferta Formativa Competitiva em Rede e ao Longo da Vida, não só no plano nacional, mas também numa perspetiva internacional, enquanto condição para a internacionalização da UAb, em particular, no que se articula com as políticas de ação apresentadas no relatório “Uma Estratégia para a Internacionalização do Ensino Superior Português” (MADRC/MES, setembro de 2014). O contributo da UAb para este plano foi amplamente discutido no Conselho Geral e em sucessivas reuniões de trabalho com a tutela tendo sido elaborados documentos orientadores oportunamente transmitidos ao Secretário de Estado para o Ensino Superior.

Esta é uma matéria que se revela da maior importância para a qualidade e sustentabilidade do ensino a distância, em particular, no atual contexto nacional e internacional de convergência e adoção das práticas de ensino a distância e elearning entre as universidades abertas e as presenciais, nomeadamente pelo facto de não existir um quadro regulador para oferta de ensino a distância.

No presente plano de atividades consideramos igualmente prioritário o desenvolvimento da regulamentação do ensino a distância e elearning, desde a formulação dos princípios orientadores para a acreditação junto da A3ES até à definição das condições de operacionalização da oferta

de ensino. Sob proposta da UAb a tutela criou um grupo de trabalho que irá desenvolver a sua atividade em 2015, com a missão de elaborar os princípios orientadores para a regulamentação do ensino a distância e elearning no país.

A investigação em ensino a distância e elearning representa uma condição para a sustentabilidade da missão e projeto da Universidade Aberta. A investigação aplicada e a inovação pedagógica em ensino a distância e elearning, a par do desenvolvimento tecnológico orientado para a mudança intencional e melhoria dos ambientes de aprendizagem em rede constituem a expressão operacional do objetivo estratégico para a Liderança na Investigação em Ensino a Distância e eLearning, para o qual é necessário promover as condições para o envolvimento de toda a comunidade. A atividade do Observatório da Qualidade no Ensino a Distância e eLearning, em estreita articulação com os programas de investigação, constitui um meio para a concretização operacional deste objetivo estratégico na medida que permitirá, através dos estudos em curso, definir referenciais para a qualidade e sustentabilidade das práticas de ensino a distância e, deste modo, contribuir para a especialização da universidade no desenvolvimento da inovação intencional no ensino a distância.

A cooperação interinstitucional e a interação com a sociedade são os pilares da intervenção social da UAb, quer no âmbito da rede de ensino superior público, quer igualmente na aproximação à sociedade, nomeadamente no desenho da oferta educativa de acordo com as necessidades da educação e formação da sociedade. Neste sentido, o presente plano de atividades dará continuidade, através do objetivo estratégico Promover a Cooperação Interinstitucional e a Interação com a Sociedade ao esforço do estabelecimento de parcerias com outras instituições, quer nos planos nacional e internacional, mas também com a valorização da interação com as comunidades locais e do reforço da intervenção junto das autarquias através das atividades dos centros locais de aprendizagem.

A sustentabilidade da universidade passa necessariamente pelo investimento continuado na melhoria dos modelos de gestão, eficiência dos serviços académicos de uma universidade digital e da consolidação do campus virtual, em relação à qual nos comprometemos desde o primeiro momento. Promover a melhoria e a eficiência significa adotar práticas de transparência e coparticipação nos processos decisórios de modo a construir a mudança num quadro de responsabilização, como é explícito no objetivo estratégico Assegurar uma Gestão Integrada Assente em Critérios de Responsabilidade, Valorização da Eficiência dos Serviços e Processos Académicos. Contudo, as políticas de restrição orçamental aplicadas à universidade constituem um sério bloqueio à gestão sustentável, em particular, no que respeita ao desenvolvimento da inovação na investigação e no ensino, como foi oportunamente contestado pelo Conselho Geral.

A universidade é o lugar para a criação do conhecimento. Este é o sentido da nossa missão que queremos transformar num movimento de mudança na valorização da educação a distância na comunidade da lusofonia.

Paulo Maria Bastos da Silva Dias  
Reitor da Universidade Aberta

### **A Universidade**

Fundada em 1988, a Universidade Aberta é a única instituição de ensino superior público a distância em Portugal

### **Missão**

A Universidade Aberta (UAb) assume como missão fundamental formar estudantes que, por várias razões, não puderam, no seu tempo próprio, encetar ou prosseguir estudos universitários. Por outro lado, a UAb procura corresponder às expectativas de quantos, tendo eventualmente obtido formação superior, desejam reconvertê-la ou atualizá-la; o que significa que, por vocação, tenta ir ao encontro das expectativas de um público adulto, com experiência de vida e normalmente já empenhado no exercício de uma profissão.

A UAb tem ainda por missão a criação, transmissão e difusão da cultura, dos saberes, das artes, da ciência e da tecnologia, ao serviço da sociedade, através da articulação do estudo, do ensino, da aprendizagem, da investigação e da prestação de serviços.

### **Visão**

Uma Universidade em qualquer lugar do mundo.

### **Valores**

Transparência | Credibilidade | Ética | Abertura e Inovação

<http://www.uab.pt>



## Enquadramento

O presente Plano de Atividades mantém como documento orientador o Plano Estratégico 2011-2015, sendo este o último ano para concretizar os quatro objetivos estratégicos estabelecidos:

1. Promover a oferta formativa competitiva em rede e ao longo da vida;
2. Liderar a investigação em ensino a distância e e-learning;
3. Promover a cooperação interinstitucional e a interação com a sociedade;
4. Assegurar uma gestão integrada assente em critérios de responsabilidade, valorização da eficiência dos serviços e processos académicos.

Recentes relatórios nacionais e internacionais sobre o ensino a distância partilham uma conclusão: o mercado do *e-learning* vai crescer significativamente nos próximos anos, não apenas pela urgência em aumentar competências profissionais, mas porque se tornou num instrumento fundamental para as instituições concretizarem as suas estratégias e obterem o reconhecimento da sua notoriedade.

Conhecendo a estratégia nacional para internacionalizar o Ensino Superior Português, a Universidade Aberta tem no próximo ano, a oportunidade de consolidar a qualidade do seu modelo pedagógico e de fixar a internacionalização do seu ensino.

Este é um documento que pretende orientar as atividades da Universidade Aberta para o reconhecimento merecido enquanto única universidade portuguesa de ensino a distância.

O Plano de Atividades de 2015 cumpre o estatuído no DL n.º 183/96, de 27 de setembro e na Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, no que respeita ao ciclo de gestão e mantém o propósito de se consolidar em torno das quatro áreas prioritárias de intervenção e desenvolvimento estratégico e dos quatro objetivos que lhe estão associados, como apresentado na tabela que se segue:

**Tabela 1** - Matriz de articulação de Objetivos Estratégicos e de Objetivos Operacionais para 2015

OBJETIVOS OPERACIONAIS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
	OE.01	OE.02	OE.03	OE.04
	Promover a oferta formativa competitiva em rede e ao longo da vida	Liderar a investigação em ensino a distância e e-learning	Promover a cooperação interinstitucional e a interação com a sociedade	Assegurar uma gestão integrada assente em critérios de responsabilidade, valorização da eficiência dos serviços e processos académicos
OP.01 Consolidar a investigação e a qualidade do ensino				
OP.02 Desenvolver políticas de apoio aos estudantes				
OP.03 Potenciar a inovação em contexto organizacional				
OP.04 Consolidar a oferta formativa online				
OP.05 Potenciar áreas de intervenção				
OP.06 Promover a sustentabilidade financeira				
OP.07 Promover a eficiência dos serviços e processos				

As atividades da UAb foram planeadas em conformidade com a sua estratégia organizacional, plasmada nos seus objetivos estratégicos e operacionais, resultando o seu sucesso em 2015, mais uma vez, da articulação, participação e vontade coletiva que os responsáveis dos serviços, as unidades orgânicas e os colaboradores partilham.

## Objetivos Estratégicos

### **OE.01 - PROMOVER A OFERTA FORMATIVA COMPETITIVA EM REDE E AO LONGO DA VIDA**

Em 2015, ano de forte concorrência externa, a UAb deve valer-se da sua visão “Em qualquer lugar do mundo”, para consolidar a inovação da sua oferta formativa, de forma a adquirir maior visibilidade e competitividade nacional e internacional.

Considerando os indicadores deste objetivo estratégico, em que as preocupações se concentram no prosseguimento de estudos dos estudantes na UAb, no número de cursos não formais realizados e na exequibilidade de cursos em parceria internacional, é urgente um esforço conjunto que reforce a exclusividade do seu modelo pedagógico e que mobilize as suas valências para consolidar nacional e internacionalmente a marca UAb, enquanto ensino de excelência.

No relatório “Uma Estratégia para a Internacionalização do Ensino Superior Português” (MADR/MEC, setembro de 2014), a UAb é identificada como tendo “conhecimento acumulado e tecnologia para poder intervir nesse meio e oferecer formações em áreas específicas do saber”. Expandir a oferta pedagógica internacionalmente é uma das recomendações do referido documento e pode ser uma estratégia a afirmar através da referida convergência das atividades da UAb com outras instituições de ensino.

Reforçar a notoriedade da UAb e beneficiar a maioria do seu modelo pedagógico através da difusão de cursos formais e não formais junto de públicos que procuram a integração académica e profissional em métodos de ensino facilitadores e inovadores, é a direção certa para uma oferta formativa que se pretende competitiva.

**Tabela 2** - Matriz de articulação do OE.01 com os Objetivos Operacionais, Indicadores e ações previstas pelos serviços

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO.01</b>			
<b>PROMOVER A OFERTA FORMATIVA COMPETITIVA EM REDE E AO LONGO DA VIDA</b>			
<b>OBJETIVOS OPERACIONAIS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>AÇÕES/ATIVIDADES</b>	<b>SUO</b>
<b>OP 0.1</b> <b>Consolidar a investigação e a qualidade de ensino</b>	<b>1. Nível de implementação do sistema integrado de gestão da qualidade</b>	<p><b>Implementar</b>, no seio dos Conselhos Coordenadores dos departamentos, mecanismos de monitorização e acompanhamento dos Cursos a serem avaliados em 2014-2015.</p> <p><b>Apoiar</b> as ações desenvolvidas pelos Grupos de Avaliação da Qualidade dos departamentos no intuito de monitorizar e melhorar a qualidade da oferta formativa e das unidades curriculares.</p> <p><b>Promover</b> iniciativas de sensibilização dos estudantes, que conduzam a um aumento da taxa de resposta aos inquéritos de satisfação.</p> <p><b>Preparar</b> o processo e formalizar a manifestação de interesse da candidatura do SIGQ junto da A3ES.</p> <p><b>Enquadrar</b> e dinamizar o processo com a identificação das ações a desenvolver nas fases seguintes deste processo, entre elas a atualização do documento da Política da Qualidade, a elaboração do manual da Qualidade e a formalização da candidatura à A3ES para a certificação do SIGQ.</p> <p><b>Sensibilizar</b> os colaboradores e promover o seu envolvimento para o SIGQ, de modo a participarem de forma ativa e numa perspetiva de melhoria contínua, com a recolha de resultados de participação dos intervenientes no sistema.</p> <p><b>Contribuir</b> para o SIGQ da A3ES, nomeadamente, no âmbito das avaliações das CAE.</p>	<p>DH</p> <p>DCeT DEED</p> <p>DCSG</p> <p>GPAQ</p> <p>GCRI</p>
	<b>2. Grau de satisfação com as Unidades Curriculares</b>	<p><b>Instaurar</b> mecanismos visando uma melhor articulação entre as Coordenações de Curso e os respetivos secretariados.</p> <p><b>Promover</b> medidas que visem uma adequada articulação entre as coordenações dos vários ciclos de estudo e os grupos da Qualidade com vista a melhorar a satisfação dos estudantes.</p> <p><b>Fomentar</b> ações que contribuam para o aumento da taxa de resposta aos inquéritos de satisfação aos estudantes.</p>	<p>DH</p> <p>DCeT</p> <p>DCSG</p> <p>DEED</p>
	<b>3. Nº de artigos nacionais e internacionais com Peer Review</b>	<p><b>Incentivar</b> a publicação de artigos com <i>Peer Review</i>.</p>	<p>DH</p> <p>DCeT</p> <p>DCSG</p> <p>DEED</p> <p>GAPID</p>

**Tabela 2** - Matriz de articulação do OE.01 com os Objetivos Operacionais, Indicadores e ações previstas pelos serviços (cont.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	AÇÕES/ATIVIDADES	SUO
<b>OP 0.2</b> Desenvolver políticas de apoio aos estudantes	<b>4. Iniciativas que promovam a interação com a sociedade</b>	<b>Criar</b> programas e cursos em ALV direcionados a estudantes da UAb. <b>Organizar</b> atividades científicas e socioculturais para divulgar a oferta formativa da UAb e responder a necessidades de formação nas áreas de abrangência dos CLA. <b>Disponibilizar</b> regularmente informação relevante sobre as novas ofertas em ALV com os coordenadores dos CLA.	DRP DRC  CLA  UALV
	<b>5. Recursos de apoio às atividades de investigação, de ensino e aprendizagem</b>	<b>Promover</b> a edição ou reedição de obras em suporte digital. <b>Monitorizar</b> e dinamizar o cumprimento da política institucional sobre recursos abertos <b>Produzir</b> recursos de aprendizagem para cursos do 1º Ciclo. <b>Produzir</b> <i>e-books</i> de várias áreas científicas.	DH DCeT DCSG DEED SPD
	<b>6. Grau de participação dos estudantes na rede social académica da UAb</b>	<b>Organizar</b> atividades académicas em colaboração com a AAUAb, e iniciativas que promovam a integração académica dos estudantes e o seu envolvimento ativo na organização das mesmas.	DRP DRC CLA
	<b>7. Grau de satisfação geral dos estudantes/formandos</b>	<b>Apresentar</b> proposta(s) de melhoria com base nos resultados dos inquéritos. <b>Consolidar</b> a Qualidade e a Eficiência na resposta aos estudantes, tendo em conta os recursos humanos afetos ao gabinete. <b>Continuar</b> o acompanhamento e apoio aos estudantes, assegurando uma ligação eficaz com os Serviços Centrais na resposta às suas necessidades.	GPAQ  GGAC  DRP DRC

**Tabela 2** - Matriz de articulação do OE.01 com os Objetivos Operacionais, Indicadores e ações previstas pelos serviços (cont.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	AÇÕES/ATIVIDADES	SUO
<b>OP 0.4</b> <b>Consolidar a oferta formativa online</b>	<b>9. Estudantes que prosseguem estudos na UAb.</b>	<p><b>Dinamizar</b> ações interdepartamentais de divulgação da oferta pedagógica e sua articulação (1º, 2º, 3º Ciclos) junto da AAUAb.</p> <p><b>Desenvolver</b> ações conjuntas com vista a uma ampla promoção da oferta formativa através das redes sociais e de outros meios com impacto social.</p> <p><b>Divulgar</b> a oferta educativa mostrando a articulação entre ciclos, de modo a captar mais estudantes.</p> <p><b>Utilizar</b> as bases de dados da UALV para fornecer informações sobre novos cursos, dentro de uma mesma área científica ou campo profissional, a formandos que já realizaram formações na UAb.</p> <p><b>Colaborar</b> no desenvolvimento de ações para captação de maior número de estudantes no estrangeiro.</p>	<p>DH DCeT DEED DCSG</p> <p>UALV</p> <p>GCRI</p>
	<b>10. Novos cursos não formais realizados</b>	<p><b>Oferta de nova pós-graduação</b> em Comunicação e Cultura Digitais.</p> <p><b>Curso</b> de Formação de Formadores Online; Pós-graduação em Recursos Marinhos; Pós-graduação em Responsabilidade Ambiental; Pós-graduação em Educação Nutricional; Pós-graduação em Hidroponia e outros cultivos em solo; Ensino do Português de complemento de formação superior online no âmbito do ensino do inglês no 1º ciclo do ensino básico; Início do curso de português de viva voz (a iniciar em março).</p>	<p>DH</p> <p>UALV</p>
	<b>11. Cursos (pós-graduação e/ou mestrados e doutoramentos) oferecidos em colaboração com instituições nacionais e internacionais</b>	<p><b>Oferta de novos cursos</b> com instituições nacionais/internacionais e consolidação de parcerias, nomeadamente ao nível de cursos de Mestrado e Doutoramento.</p> <p><b>Desenvolver a oferta formativa da UAb</b>, apostando na oferta conjunta de formação, com base nos resultados dos projetos internacionais em que a UAb participa.</p>	<p>DH DCeT DCSG DEED</p> <p>GAPID</p>

## **OE.02 – LIDERAR A INVESTIGAÇÃO EM ENSINO A DISTÂNCIA E E-LEARNING**

A UAb é reconhecida, recentemente, no relatório “Uma Estratégia para a Internacionalização do Ensino Superior Português” (MADR/MEC, setembro de 2014) como sendo a única instituição pública de ensino a distância que deverá assumir um papel ímpar no crescimento e desenvolvimento do Ensino a Distância em Portugal.

Não resta margem para dúvida da necessidade premente da transferência do conhecimento que a UAb deverá realizar junto das suas congéneres de ensino superior presencial, no domínio altamente especializado da tecnologia e da pedagogia do EaD e do *e-learning*, bem como de toda a sua experiência adquirida nas redes virtuais e nas redes da globalização do conhecimento.

No atual contexto da massificação de ensino superior, o EaD é uma estratégia para expandir o ensino a uma diversidade de públicos-alvo, a custos reduzidos garantindo a qualidade do ensino e da aprendizagem.

O desenvolvimento de ofertas educativas *online* requer uma investigação aplicada constante, que incorpore as tecnologias inovadoras, as novas aplicações da *web*, procedimentos eficazes, modelos pedagógicos e tecnologias educativas que promovam a melhoria contínua nos diversos ambientes de aprendizagem.

Deste modo, o objetivo operacional da UAb “Consolidar a investigação e a Qualidade do ensino” pretende materializar iniciativas estratégicas do Projeto do Observatório da Qualidade no EaD e *e-learning*, do Projeto de certificação do LE@D e do Projeto de acreditação pela A3ES do SIGQ-UAb.

O Observatório deverá assumir um papel dinamizador ao identificar e construir os referenciais em EaD nas áreas de investigação e ensino, os quais estão omissos na A3ES.

Urge regulamentar a prática de EaD, devendo a UAb enquanto *expertise*, liderar este processo.

**Tabela 3** - Matriz de articulação de Objetivo Estratégico 0.2 com os Objetivos Operacionais, Indicadores e ações previstas pelos serviços

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 0.2 LIDERAR A INVESTIGAÇÃO EM ENSINO A DISTÂNCIA E E-LEARNING</b>			
<b>OBJETIVOS OPERACIONAIS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>AÇÕES/ATIVIDADES</b>	<b>SUO</b>
<b>OP 0.1 Consolidar a investigação e a qualidade de ensino</b>	<b>1. Nível de implementação do sistema integrado de gestão da qualidade</b>	<p><b>Participar</b> no desenvolvimento do SIGQ, promovendo a adequada definição dos procedimentos quanto a projetos nacionais e internacionais onde a UAb e os seus docentes participem.</p> <p><b>Promover</b> estudos sobre as taxas de aprovação nas unidades curriculares e por época de exame.</p> <p><b>Analisar</b> os ciclos de estudo (taxa de transição de ano curricular; taxa bruta e específica de graduação, taxa de abandono e tempo médio de permanência no curso).</p> <p><b>Participar</b> nas atividades do Observatório da Qualidade no EaD e elearning (identificação das necessidades de formação em elearning).</p> <p><b>Participar</b> na rede de Observatórios Municipais para a Literacia e a Inclusão Digital (Rede OBlid).</p> <p><b>Participar</b> em Projetos de Investigação sediados na UMCLA-ELO (UAb) relacionados com a temática da Literacia e Inclusão Digital.</p> <p><b>Participar</b> no Projeto de Investigação da FCT “Fatores-Chave para o sucesso e continuidade dos percursos escolares dos ciganos: indivíduos, famílias e políticas públicas”.</p> <p><b>Desenvolver</b> ações no âmbito das iniciativas do Observatório da Qualidade no EaD e elearning.</p> <p><b>Proceder</b> à realização de iniciativas sobre a investigação no EaD.</p>	GAPID GGAC DRP DRC
	<b>2. Grau de satisfação com as Unidades Curriculares</b>	<p><b>Apoiar</b> as iniciativas e recomendações dos Grupos de Avaliação da Qualidade dos departamentos no acompanhamento de UC cujos inquéritos de satisfação apresentem índices de insatisfação.</p> <p><b>Colocar</b> em prática medidas por parte das coordenações dos cursos para melhorar nível de satisfação.</p>	DH DCeT DCSG DEED
	<b>3. Número de artigos nacionais e internacionais c/ Peer Review</b>	<p><b>Promover</b> a sustentabilidade científica da oferta formativa e da investigação, incentivando os docentes a uma produção científica de qualidade (publicações em revistas nacionais e internacionais, etc.)</p>	DH DCeT DCSG DEED GAPID



**Tabela 3** - Matriz de articulação de Objetivo Estratégico 0.2 com os Objetivos Operacionais, Indicadores e ações previstas pelos serviços (cont.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	AÇÕES/ATIVIDADES	SUO
<p><b>OP 0.3</b>  <b>Potenciar a inovação em contexto organizacional</b></p>	<p><b>22. Grau de execução da medida do "Recognised 4 Excellence"</b></p>	<p><b>Identificar</b> o grau de adesão e de conformidade dos métodos e processos da UAb, bem como as ações de melhoria a desenvolver a partir da metodologia e das ferramentas de trabalho da EFQM.  <b>Sensibilizar</b> os colaboradores para a utilização das orientações do Modelo de Excelência da EFQM, de modo a que participem de forma ativa nas fases seguintes do projeto.  <b>Enquadrar</b> e dinamizar o processo de autoavaliação EFQM com a identificação das ações de melhoria a desenvolver.  <b>Preparar</b> a candidatura R4E <i>Recognised for Excellence</i> da EFQM, assegurando a necessária monitorização para o seu alcance.  <b>Participar</b> no desenvolvimento da execução desta medida.  <b>Promover</b> as ações necessárias para a execução da medida.  <b>Participar</b> na dinamização das ações inerentes à medida.  <b>Promover</b> a motivação e envolvimento dos colaboradores com a melhoria e a excelência e difundir interna e externamente o sucesso dos resultados  <b>Melhorar</b> as plataformas e serviços informáticos que aumentem a <i>performance</i> e visibilidade externa da UAb.  <b>Alargar</b> a abrangência dos automatismos no processo de inscrição.  <b>Desenvolver</b> aplicações de integração com outros sistemas.  <b>Apoiar</b> e verificar a conformidade legal, regulamentar e a economia e eficiência quanto a projetos, ações e contratos a desenvolver na execução e prosseguimento da presente medida.  <b>Promover</b> a responsabilidade social e organizacional e implementar medidas de atuação no âmbito da SHST e otimizar uma política gestonária de valorização do mérito individual e organizacional.  <b>Reformular</b> os procedimentos administrativos relativos aos processos de contratação, numa ótica de simplificação dos meios e eficácia dos resultados.  <b>Disponibilizar</b> aos estudantes um maior número de documentos no portal académico (faturas, notas de crédito, certificados de matrícula, cartão de estudante, declaração para efeitos de IRS).  <b>Auscultar</b> as necessidades formativas da região abrangida pelas Delegações e pelos CLA e construir uma base de dados, junto das quais se promoverão ações de incentivo à inovação em contexto organizacional e o estabelecimento de parcerias.  <b>Promover</b> formações sobre o impacto das iniciativas desenvolvidas pela Delegações e pelos CLA, numa perspetiva organizacional e com o objetivo de estimular a ligação efetiva dos serviços.</p>	<p>GPAQ</p> <p>GGAC  GAPID  DRH  DSA/SLE  e SA</p> <p>SI</p> <p>SSTE</p> <p>GJ</p> <p>DRH</p> <p>DGF</p> <p>DRP  DRC</p> <p>CLA</p>

**Tabela 3** - Matriz de articulação de Objetivo Estratégico 0.2 com os Objetivos Operacionais, Indicadores e ações previstas pelos serviços (cont.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	AÇÕES/ATIVIDADES	SUO
<p><b>OP 0.3</b> <b>Potenciar a inovação em contexto organizacional</b></p>	<p><b>23. Grau de satisfação dos clientes internos</b></p>	<p><b>Monitorizar</b> a participação dos colaboradores no inquérito de satisfação, analisando os resultados, medindo os processos, serviços e a satisfação relativa à sua perceção quanto à UAb.</p> <p><b>Promover</b> ações de melhoria decorrentes dos resultados apresentados nos processos e serviços prestados pelo GPAQ, com a formalização de proposta a identificar mecanismos de aumento da taxa de resposta.</p> <p><b>Incluir</b> serviços prestados pelo GGAC no inquérito anual da UAb, para aferir da satisfação do pessoal docente e não docente.</p> <p><b>Promover</b> a comunicação e a resposta adequada às solicitações dos clientes internos, no âmbito das atividades do Gabinete.</p> <p><b>Elaborar</b> mapa detalhado da cobertura <i>wireless</i> existente e determinar os equipamentos a adicionar a cada local.</p> <p><b>Reformular</b> os caminhos e tipologia de fibra ótica no Palácio Ceia.</p> <p><b>Reforço e substituição</b> de ativos de rede.</p> <p><b>Reformular</b> o sistema de impressão, digitalização e cópia da UAb.</p> <p><b>Análise</b> de soluções, implementação e formação de utilizadores.</p> <p><b>Promover</b> a satisfação do pessoal docente e não docente com ações de mobilidade internacional.</p> <p><b>Acompanhar</b> o grau de satisfação dos clientes internos, no âmbito de assuntos de caráter jurídico.</p> <p><b>Desenvolver</b> uma cultura de gestão de RH, em alinhamento com a missão e visão da UAb, reforçando a motivação, a criatividade e iniciativa dos colaboradores, aumentando a satisfação dos SUO face aos serviços prestados pela DRH.</p> <p><b>Melhorar</b> os sistemas de comunicação entre colaboradores e dirigentes, promovendo um agradável clima organizacional.</p> <p><b>Verificar</b> de forma sistemática as instruções de trabalho existentes e criar outras, de modo a suprir dificuldades existentes.</p> <p><b>Organizar</b> e normalizar informação.</p> <p><b>Disponibilização</b> célere de pautas e provas para correção, alertas gerais de prazos e agendamento de provas.</p> <p><b>Fornecer</b> dados organizados e normalizados de acordo com o solicitado pelos diferentes serviços, dentro dos prazos previstos.</p>	<p>GPAQ</p> <p>GGAC</p> <p>GAPID</p> <p>SI</p> <p>GCRI</p> <p>GJ</p> <p>DRH</p> <p>DGF</p> <p>DSA/SLE</p> <p>SA</p>

**Tabela 3** - Matriz de articulação de Objetivo Estratégico 0.2 com os Objetivos Operacionais, Indicadores e ações previstas pelos serviços (cont.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	AÇÕES/ATIVIDADES	SUO
OP 0.3 Potenciar a inovação em contexto organizacional	24. Grau de desenvolvimento do projeto "Mala virtual"	<p><b>Elaborar</b> proposta para dotação da necessária cobertura Wireless nos CLA nacionais.</p> <p><b>Analisar</b> o estudo piloto realizado no CLA de Grândola e proceder à reformulação e atualização de proposta para aquisição de software e equipamento técnico necessário à implementação da "Mala Virtual" nos CLA nacionais.</p> <p><b>Apoiar</b> tecnicamente e acompanhar a parametrização e tradução da solução.</p> <p><b>Proceder</b> à interligação do sistema SIGES com o sistema "Mala Virtual".</p> <p><b>Proceder</b> à implementação inicial da solução nos CLA que forem indicados pela DSA.</p> <p><b>Elaborar</b> apresentação da solução e respetivo plano de formação dos CLA nacionais.</p> <p><b>Participar</b> nas atividades destinadas à implementação do projeto "Mala Virtual" nos CLA e nas Delegações.</p> <p><b>Estudo</b> das possibilidades de realização das provas presenciais realizadas em sistema de "Mala Virtual".</p> <p><b>Levantamento</b> das necessidades em articulação com o Campus Virtual.</p> <p><b>Criação</b> de um repositório de provas; encriptação/desencriptação dos ficheiros no momento da prova.</p>	<p>SI</p> <p>DRP DRC</p> <p>CLA DSA/SLE</p>
	25. Dinamizar ações de divulgação de informação	<p><b>Contribuir</b> para a elaboração de um plano de comunicação internacional.</p> <p><b>Articular</b> regularmente com o GCRI informação relevante sobre novas ofertas pedagógicas, colóquios/congressos, períodos de candidaturas, etc, com vista à divulgação completa e atualizada de cada iniciativa.</p> <p><b>Realização</b> de uma ação anual visando a promoção da partilha de informação em contexto organizacional.</p> <p><b>Organizar</b> sessões de apresentação da UAb junto da comunidade local.</p> <p><b>Divulgação</b> das atividades socioculturais e científicas dos CLA e oferta formativa da UAb através dos parceiros locais protocolados, bem como na página institucional do Facebook de cada CLA e da UAb, nos órgãos de comunicação social relevantes da área de abrangência dos CLA, através das respetivas <i>mailing lists</i>.</p> <p><b>Participação</b> em feiras temáticas e fóruns organizados por entidades locais, onde os CLA participarão com stands, divulgando a oferta formativa, no atendimento e entrega de materiais promocionais.</p> <p><b>Desenvolver</b> e criar uma nova imagem corporativa.</p> <p><b>Contribuir</b> para a produção do Magazine em parceria com a RTP.</p> <p><b>Elaborar</b> vídeo de divulgação do Campus Virtual e clips promocionais.</p> <p><b>Consolidar</b> a programação da WebTV.</p>	<p>GCRI</p> <p>UALV</p> <p>DRC</p> <p>CLA</p> <p>SPD</p>

### **OE.03 – PROMOVER A COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E A INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE**

A Universidade Aberta (UAb) procura atuar e contribuir, perante os atuais desafios da sociedade, com atitudes e respostas que sejam consentâneas com o que se espera de uma instituição de ensino superior moderna.

É nesta perspetiva que se devem entender as iniciativas, para 2015, associadas a este objetivo estratégico. Cabem aqui várias propostas de atuação.

A consolidação da oferta formativa *online* passa necessariamente por um contributo da instituição no sentido de atrair os seus estudantes para a prossecução de estudos na UAb. A proposta de criação de novos cursos não formais e de cursos de pós-graduação e /ou mestrados em colaboração com instituições internacionais será uma iniciativa que contribuirá em muito para este objetivo e para a criação do conceito de *famílias UAb*. É forçoso que sejam potenciadas determinadas áreas de intervenção, nomeadamente as relacionadas com I&D, desenvolvendo acordos de cooperação e parcerias, bem como colaborar em projetos nacionais e internacionais, que dinamizem as atividades da UAb, no que ela tem de específico e que as catapultem para a esfera internacional. A nível local devem explorar-se todas as iniciativas que valorizem as potencialidades geográficas dos Centros Locais de Aprendizagem, como forma de atrair candidatos que, de outro modo, dificilmente teriam acesso ao ensino superior.

Uma outra vertente de atuação da UAb deverá passar por uma relação ativa com as entidades empregadoras desenvolvendo atividades que contribuam para a integração académica dos estudantes no mercado do emprego. Paralelamente e em apoio da satisfação dos nossos estudantes, a UAb deve promover ações que contribuam para a consolidação da política de acção social/atribuição de subsídios aos estudantes, bem como melhorar os recursos de apoio às atividades de investigação e aprendizagem utilizando para o efeito, as ferramentas multimédias modernas.

**Tabela 4** - Matriz de articulação de Objetivo Estratégico 0.3 com os Objetivos Operacionais, Indicadores e ações previstas pelos serviços

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO.03</b>			
<b>PROMOVER A COOPERAÇÃO INTERINSTITUCIONAL E A INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE</b>			
<b>OBJETIVOS OPERACIONAIS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>AÇÕES/ATIVIDADES</b>	<b>SUO</b>
<b>OP 0.2</b> <b>Desenvolver políticas de apoio aos estudantes</b>	<b>4. Iniciativas que promovam a interação com a sociedade</b>	<p><b>Desenvolver</b> programas de dinamização científica e cultural: a) Sextas à tarde b) Oficinas/ Seminários Abertos c) Encontros Aprender ao Longo da Vida</p> <p><b>Desenvolver</b> iniciativas orientadas para uma maior acessibilidade a recursos de aprendizagem: a) Feira do Livro da DRP b) Divulgação de recursos de aprendizagem na página do Facebook da DRP.</p> <p><b>Celebrar</b> acordos com autarquias locais da região centro, com universidades, centros de investigação e entidades da sociedade civil que possam servir de apoio à atividade dos estudantes.</p> <p><b>Participar</b> nas reuniões dos Conselhos Locais de Ação Social e Educação com municípios parceiros.</p> <p><b>Participar</b> nas atividades da Plataforma Supraconcelhia do Alentejo Litoral.</p> <p><b>Participar</b> em atividades, no âmbito de projetos locais, promovidas por entidades parceiras dos CLA: Reguengos de Monsaraz a Cidade Europeia do Vinho 2015.</p> <p><b>Contactar</b> Câmaras Municipais, organismos públicos e empresas, como forma de divulgação de ofertas em ALV específicas para cada entidade.</p>	DRP     DRC  CLA   UALV
	<b>5. Recursos de apoio às atividades de investigação, de ensino e aprendizagem</b>	<p><b>Incentivar</b> a criação de recursos científicos e pedagógicos em ambientes virtuais (MOOC; E-módulos; conteúdos de acesso parcialmente aberto).</p> <p><b>Incentivar</b> a produção de materiais digitais de ensino/aprendizagem.</p> <p><b>Integrar</b> estudantes de pós-graduações em projetos e atividades dos Departamentos.</p> <p><b>Manter</b> o incremento dos serviços federados de apoio à investigação, de acordo com os recursos disponibilizados pela FCCN.</p> <p><b>Editar</b> eventos em recursos educativos.</p>	DH DCeT DCSG DEED   SI  SPD
	<b>6. Grau de participação dos estudantes na rede social académica da UAb</b>	<p><b>Aprofundar</b> o relacionamento com a AAUAb e com representantes dos estudantes da região centro, e promover o aumento da sua participação na vida académica (acolhimento de iniciativas dos estudantes; apoio à sua participação em novas iniciativas, palestras, workshops e formações).</p>	DRP DRC CLA

**Tabela 4** - Matriz de articulação de Objetivo Estratégico 0.3 com os Objetivos Operacionais, Indicadores e ações previstas pelos serviços (cont.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	AÇÕES/ATIVIDADES	SUO
<b>OP 0.2</b> Desenvolver políticas de apoio aos estudantes	<b>7. Grau de satisfação geral dos estudantes/formandos</b>	<b>Articular</b> com os Departamentos o desenho de novas propostas curriculares que satisfaçam pedidos expressos pelos estudantes/formandos, entidades parceiras ou outras que contactem a UALV. <b>Aplicar</b> e promover a participação dos estudantes nos inquéritos de satisfação.	UALV GPAQ
	<b>8. Índice de concretização da atribuição de subsídios a estudantes</b>	<b>Apoiar</b> o início e o prosseguimento de estudos dos estudantes mais carenciados, através da divulgação de apoios financeiros (atribuição de subsídios de estudo e planos de pagamento faseados).	DGF
<b>OP 0.4</b> Consolidar a oferta formativa online	<b>9. Estudantes que prosseguem estudos na UAb</b>	<b>Promover</b> a inter-relação e articulação com a AAUAB e com os CLA, no sentido da difusão dos cursos.  <b>Providenciar</b> dados relativos a estudantes matriculados e inscritos e a diplomados que reingressam na UAb.	DH DCeT DEED DCSG GCRI DSA/SA
	<b>10. Novos cursos não formais realizados</b>	<b>Consolidação</b> de colaborações interinstitucionais.	DH DCeT DCSG DEED
	<b>11. Cursos (pós-graduação e/ou mestrados e doutoramentos) oferecidos em colaboração com instituições nacionais e internacionais</b>	<b>Incentivar</b> a criação de uma oferta pertinente e sustentável em rede e em parceria com outras IES nacionais e estrangeiras. <b>Consolidar</b> a colaboração entre a Pós-graduação em Educação de Adultos e Desenvolvimento Local e a Universidade do Porto/Departamento de Educação.	DH DCeT DCSG DEED

**Tabela 4** - Matriz de articulação de Objetivo Estratégico 0.3 com os Objetivos Operacionais, Indicadores e ações previstas pelos serviços (cont.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	AÇÕES/ATIVIDADES	SUO
<b>OP 0.5</b> <b>Potenciar áreas de intervenção</b>	<b>12. Número de acordos de cooperação ou parceria em I&amp;D</b>	<p><b>Desenvolver</b> atividades científicas no âmbito da parceria com a Sociedade de Geografia de Lisboa.</p> <p><b>Dinamizar</b> acordos de cooperação em I&amp;D com outras instituições.</p> <p><b>Consolidar</b> parcerias, aumentando o intercâmbio de estudantes e professores e os estudantes provenientes de instituições parceiras e comunidades lusófonas.</p> <p><b>Curso</b> de Formação de Formadores Online (Cabo Verde).</p> <p><b>Colaborar</b> na elaboração de acordos com IES estrangeiras.</p> <p><b>Criar</b> uma Extensão do Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX da Universidade de Coimbra.</p> <p><b>Celebrar</b> protocolos e parcerias com entidades públicas e privadas nas áreas de abrangência da DRP que integrem projetos de investigação e promovam o desenvolvimento local e nacional, como os Centros de Formação de Professores de Agrupamentos de Escolas (CFAE) do Norte.</p> <p><b>Celebrar</b> protocolos criando parcerias com entidades públicas e privadas nas áreas de abrangência dos CLA que integrem projetos de investigação e promovam o desenvolvimento local e nacional.</p> <p><b>Participação</b> na Red Interuniversitária Euroamericana de Investigación "Alfamed"- "Competências Mediáticas de la Ciudadania".</p> <p><b>Continuar a estabelecer</b> protocolos entre a ELO e unidades de investigação, reforçando a pesquisa sobre as regiões dos CLA.</p>	<p>DH DCeT DCSG DEED</p> <p>UALV GCRI DRC</p> <p>DRP</p> <p>CLA</p>
	<b>13. Projetos nacionais e internacionais com financiamento aprovado</b>	<p><b>Desenvolver</b> o projeto «Uptake ICT2life-cycle: digital literacy and inclusion to learners with disadvantaged background» (2014-2017).</p> <p><b>Incentivar</b> a submissão de projetos nacionais e internacionais financiados, em estreita colaboração com a UAb.</p> <p><b>Promover</b> a participação da UAb em projetos internacionais.</p> <p><b>Desenvolver</b> todas as atividades previstas no Erasmus+ (Ação1).</p>	<p>DH DCeT DCSG DEED</p> <p>GAPID</p> <p>GCRI</p>
	<b>14. Variação de inscritos, por área geográfica dos CLA</b>	<p><b>Alargar</b> a difusão da oferta pedagógica a concelhos das áreas dos CLA.</p> <p><b>Apoiar</b> propostas de análise sobre a taxa de desistência dos estudantes da UAb inscritos nas áreas de abrangência dos CLA.</p> <p><b>Apoiar</b> a oferta formativa junto do público e de instituições, quanto à aplicação do direito, através de propostas.</p>	<p>CLA</p> <p>GJ</p>

#### **OE.04 – ASSEGURAR UMA GESTÃO INTEGRADA ASSENTE EM CRITÉRIOS DE RESPONSABILIDADE, VALORIZAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS E PROCESSOS ACADÉMICOS**

Os estatutos de 2008 contribuíram para a transformação da UAb numa verdadeira universidade de ensino a distância e *e-learning* e, depois disso, promoveu-se internamente um aprofundamento do pensamento estratégico institucional que passou a enquadrar, de modo explícito, a investigação e a prestação de serviços ao exterior. Estes desenvolvimentos exigem uma estrutura organizacional adequada e de gestão co participativa próxima dos órgãos decisórios.

O quadro legal para 2015 acentua a necessidade de uma permanente monitorização da execução orçamental para a qual é indispensável a promoção de medidas de maior eficiência e eficácia, de forma a otimizar a qualidade dos serviços prestados e a utilização dos recursos públicos.

As atividades projetadas e a desenvolver em 2015 estão, naturalmente, enquadradas pelas condicionantes vertidas no orçamento da universidade e que resultam das diretrizes impostas pela tutela e da incerteza do valor das remunerações a pagar em 2015, associada às restrições orçamentais e aos procedimentos burocráticos externamente impostos.

No cumprimento das citadas orientações, em agosto de 2014, e sob contestação do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, a UAb submeteu formalmente a proposta de orçamento inicial para 2015, que atendeu ao mapa de pessoal e a outros dados disponíveis nessa data. A proposta de orçamento colheu parecer favorável do fiscal único em 2 de setembro de 2014 e foi apresentada em reunião de 10 de outubro de 2014 ao Conselho Geral, que expressou a sua discordância quanto à calendarização imposta pela tutela para a submissão da proposta de orçamento por se verificar uma impossibilidade prática do Conselho Geral aprovar o orçamento conduzindo a uma mera ratificação, visto que, o documento foi primeiramente entregue à tutela em consequência da pressão exercida pelo SEES. Paralelamente, o Conselho manifestou preocupação face à incoerência das orientações da tutela para a feitura do orçamento e as posições por demais conhecidas do Tribunal Constitucional em matéria de subvenções e remunerações e alertou para a necessidade de futura retificação e consequente reforço de verbas por parte da tutela, para acomodar o previsível acréscimo de despesa com pessoal no orçamento desta Universidade.

A Lei de Orçamento de Estado para 2015, entretanto aprovada, mantém as restrições orçamentais e de índole administrativa-financeira já previstas na lei de orçamento de 2014, das quais se destaca os limites financeiros subjacentes à contratação de docentes e não docentes.



Assim, e para a sustentabilidade financeira da Universidade, torna-se imprescindível encontrar fontes alternativas de financiamento para captação de receitas próprias e proceder a uma gestão rigorosa dos recursos humanos, materiais e financeiros. Para tal, os trabalhos em curso no âmbito da implementação da contabilidade analítica terão um papel preponderante como medida de análise e controlo de custos, auxiliando o processo de planeamento e tomada de decisão, assumindo um pilar essencial à construção de um modelo de gestão participativo.

**Tabela 5** - Matriz de articulação de Objetivo Estratégico 0.4 com os Objetivos Operacionais, Indicadores e ações previstas pelos serviços

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO.04</b>			
<b>ASSEGURAR UMA GESTÃO INTEGRADA ASSENTE EM CRITÉRIOS DE RESPONSABILIDADE, VALORIZAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS E PROCESSOS ACADÉMICOS</b>			
<b>OBJETIVOS OPERACIONAIS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>AÇÕES/ATIVIDADES</b>	<b>SUO</b>
<b>OP 02.</b> <b>Desenvolver políticas de apoio a estudantes</b>	<b>4. Iniciativas que promovam a interação com a sociedade</b>	<b>Colaborar</b> com a AAUAb e com grupos informais de estudantes através da organização de iniciativas conjuntas. <b>Acompanhar</b> e monitorizar, em articulação com a UMCLA, as atividades dos CLA ligados à DRC. <b>Desenvolver</b> atividades da Rede Temática em Estudos do Local. <b>Disponibilizar</b> regularmente com os coordenadores dos CLA informação relevante sobre as novas ofertas em ALV.	DRP DRC CLA UALV
	<b>5. Recursos de apoio às atividades de investigação, de ensino e aprendizagem</b>	<b>Desenvolver</b> medidas de apoio à participação dos estudantes e aos formandos nos eventos científicos organizados pelos departamentos. <b>Analisar</b> e reestruturar o acesso VPN.	DH DCeT DCSG DEED SI
	<b>6. Grau de participação dos estudantes na rede social académica da UAb</b>	<b>Organizar</b> atividades de carácter académico, em colaboração com a Associação Académica da UAb, bem como iniciativas que promovam a integração académica dos estudantes e o seu envolvimento ativo na organização dessas iniciativas.	DRP DRC CLA
	<b>7. Grau de satisfação geral dos estudantes/formandos</b>	<b>Consolidar</b> a qualidade e a eficiência na resposta aos estudantes. <b>Manter</b> um atendimento personalizado e atempado aos estudantes e formandos, de forma a solucionar/minorar situações deficitárias entretanto detetadas. <b>Apresentar</b> proposta de melhoria com base nos resultados do inquérito.	DH DCeT DCSG DEED UALV GPAQ

**Tabela 5** - Matriz de articulação de Objetivo Estratégico 0.4 com os Objetivos Operacionais, Indicadores e ações previstas pelos serviços (cont.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	AÇÕES/ATIVIDADES	SUO
<b>OP 0.6</b> <b>Promover a sustentabilidade financeira</b>	<b>15. Variação das receitas próprias</b>	<b>Apoiar</b> e insistir junto dos serviços requisitantes no visar de faturas com a maior celeridade possível a fim de dar cumprimento ao seu pagamento antes da data do vencimento. <b>Controlar</b> , de forma sistemática, a gestão das contas correntes dos estudantes e instruir processos de envio para cobrança coerciva. <b>Promover</b> a adequada cobrança de overheads, associados a management fees no âmbito dos projetos propostos e aceites pela UAb, com a intervenção do GAPID.	DCP DGF GAPID
	<b>16. Taxa de execução dos projetos</b>	<b>Acompanhamento</b> e monitorização para uma boa execução financeira dos projetos financiados.	DGF
	<b>17. Implementação do modelo de gestão participativa</b>	<b>Assegurar</b> a boa execução orçamental (taxa de execução do compromisso, valor calculado com incidência no compromisso/financiamento calculado). <b>Apoiar</b> os serviços requisitantes a contemplarem as rubricas da contabilidade analítica nas informações para aquisição de bens/serviços. <b>Contribuir</b> para a eficiência na resposta dos serviços, sempre que os serviços requisitantes o façam com o devido planeamento.	DRH DCP
<b>OP 0.7</b> <b>Potenciar a eficiência dos serviços e processos</b>	<b>18. Consolidar o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade</b>	<b>Promover</b> a motivação dos colaboradores para a melhoria e a excelência. <b>Participar</b> no desenvolvimento do SGQ, introduzindo melhorias nos PSQ. <b>Contribuir</b> para a diminuição do número de não conformidades. <b>Recolher</b> , sistematizar e divulgar as Normas de Qualidade e Normas Técnicas do e para o SGQ, bem como melhorar o sistema através da redução de não conformidades ou mesmo para a sua inexistência. <b>Melhorar</b> procedimentos e instruções de trabalho sempre que se julgue existir um retorno positivo para o desempenho dos SI, com respetivo reflexo na UAb. <b>Elaborar</b> projeto de reorganização e digitalização dos processos dos trabalhadores, contribuindo para a política de certificação documental.	GPAQ GCRI DSA/SLE e SA  GJ  SI  DRH

**Tabela 5** - Matriz de articulação de Objetivo Estratégico 0.4 com os Objetivos Operacionais, Indicadores e ações previstas pelos serviços (cont.)

OBJETIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES	AÇÕES/ATIVIDADES	SUO
<b>OP 0.7</b> Potenciar a eficiência dos serviços e processos	<b>19. Grau de execução do projeto de certificação do Sistema de Gestão da Segurança de Informação</b>	<p><b>Diagnosticar</b> situação no domínio da segurança da informação e compará-la com requisitos da ISO 27001, para identificar necessidades de correção.</p> <p><b>Realizar</b> entrevistas, efetuar análise documental dos sistemas de informação, proceder à observação das práticas instituídas, a fim de realizar a sua comparação com os requisitos da norma ISO 27001.</p> <p><b>Conceber</b> solução a adotar para satisfazer os requisitos da ISO 27001, considerando o diagnóstico e a integração da solução no SGQ.</p> <p><b>Fomentar</b> a participação dos colaboradores em ações de melhoria do Sistema de Gestão da Qualidade e da Segurança da Informação.</p> <p><b>Participar</b> no arranque do processo de certificação na norma ISO 27001.</p>	SI  SSTE
	<b>20. Execução do Plano de Formação interna em regime de e-learning</b>	<p><b>Garantir</b> a aplicação do plano previsto para o pessoal não docente, privilegiando ações com impacto direto no desempenho dos secretariados.</p> <p><b>Continuar</b> a garantir taxas elevadas de eficiência na resposta aos estudantes tendo em consideração os recursos afetos aos secretariados.</p> <p><b>Colaborar</b> com a DRH na identificação de formações em ALV (existentes ou a criar) que possam ser dirigidas aos colaboradores.</p> <p><b>Promover</b> ações em elearning em matérias da competência do GPAQ.</p> <p><b>Participar</b> nas ações previstas no plano, tendo em conta as necessidades de formação identificadas pela equipa do GPAQ.</p> <p><b>Participar</b> nas ações previstas, tendo em conta as necessidades de formação previamente identificadas para a equipa do GGAC.</p> <p><b>Promover</b> cursos na plataforma Moodle.</p>	DH DCeT DCSG DEED  UALV  GPAQ  GGAC  SSTE
	<b>21. Eficiência na resposta dos serviços</b>	<p><b>Continuar</b> a garantir taxas elevadas de eficiência na resposta aos estudantes tendo em consideração os recursos afetos aos secretariados.</p> <p><b>Responder</b> às solicitações externas, em particular as enviadas via SITCON, mantendo os elevados índices de eficiência.</p> <p><b>Implementar</b> medidas de monitorização sobre o desempenho de cada utilizador agilizando a resposta aos estudantes.</p> <p><b>Solicitar</b> aos SI a implementação de ferramenta no SITCON para efetivar a monitorização.</p> <p><b>Promover</b> a manutenção e <i>upgrades</i> das plataformas de trabalho.</p> <p><b>Implementar</b> a uniformização dos equipamentos informáticos quanto ao sistema operativo dos postos de trabalho.</p> <p><b>Reduzir</b> os tempos de resposta às solicitações.</p> <p><b>Cumprir</b> prazos de entrega de documentos e de prestação de informação aos serviços e articular para a melhoria da interação com o estudante.</p>	DH DCeT DCSG DEED UALV  DGF  SI SSTE  DSA/SLE e SA

## Recursos Humanos

O número de efetivos para assegurar os postos de trabalho corresponde à garantia do cumprimento das atribuições e competências consideradas indispensáveis à prossecução das atividades da universidade. Refira-se que o número de efetivos previstos foi definido com base na identificação das competências existentes e necessárias, bem como na caracterização dos perfis funcionais adequados aos postos de trabalho.

Encontram-se orçamentados 403 postos de trabalho, de entre os quais prevê-se a admissão de quatro colaboradores na área de ensino, investigação e prestação de serviços e dois colaboradores na área de suporte administrativo, logístico e tecnológico, conforme mapa de pessoal previsto no n.º 3 do art.º 28 da LTFP (Lei 35/2014, de 20 de junho), com as alterações necessárias à adequação dos postos de trabalho relativos a Cargos Dirigentes, criados pelo Regulamento Orgânico, publicado por despacho n.º 13202/2014, de 30 de outubro de 2014.

<b>Recursos Humanos</b>					
		<b>Gestão</b>	<b>Ensino, investigação e prestação de serviços</b>	<b>Suporte administrativo, logístico e tecnológico</b>	<b>Total</b>
<b>Cargo/Carreira</b>	Equipa Reitoral	3			<b>3</b>
	Dirigente	14			<b>14</b>
	Docente		143		<b>143</b>
	Informática			11	<b>11</b>
	Técnico superior		42	41	<b>83</b>
	Assistente técnico /operacional		15	82	<b>97</b>
Número de postos de trabalho ocupados (ETI)		<b>17</b>	<b>200</b>	<b>134</b>	<b>351</b>
Número de postos de trabalho orçamentados (ETI)		<b>18</b>	<b>232</b>	<b>153</b>	<b>403</b>

## Recursos Financeiros

A dotação do OE para 2015 é de 9.122.028€ o que corresponde a uma redução de 1% face ao orçamento aprovado pela Tutela para 2014. Este valor é manifestamente insuficiente para uma previsão de encargos com despesas com pessoal de 12.928.405€.

As despesas de funcionamento ascendem a 2.808.888€ o que corresponde a 18% do orçamento da UAb mantendo-se, por conseguinte a necessidade de promover uma racionalização de despesas e uma sistemática renegociação dos contratos com aquisição de bens e prestadores de serviços. O orçamento também inclui a parcela de 475.798€ para aquisição de bens e serviços no âmbito de projetos cofinanciados e que contribuem para expansão das atividades da universidade em estreita colaboração com parceiros nacionais e internacionais nomeadamente na realização de encontros.

Mapa síntese do orçamento para 2015

<b>Fonte de Financiamento</b>	311 Orçamento de Estado	319-480 Transferências de receitas de organismos e transferências europeias	510 Financiamento próprio	Total
<b>Aplicação de Fundos</b>				
Despesas com o pessoal	9.199.028,00	25.000,00	3.704.377,00	12.928.405,00
Aquisição de bens e serviços		475.798,00	2.808.888,00	3.284.686,00
Aquisição de bens de capital			156.000,00	156.000,00
	9.199.028,00	500.798,00	6.669.265,00	16.369.091,00

Fonte: SOE, janeiro 2015

## **Recursos Materiais e Infraestruturas**

A UAb detém a sua sede em instalações próprias no Palácio Ceia em Lisboa e, face à situação precária do edifício, os serviços encontram-se desde novembro de 2014 a funcionar num espaço arrendado no Edifício 90 da Rua Braamcamp em Lisboa. Para a realização de provas presenciais dos alunos são utilizadas as instalações próprias no nº 100 da Rua da Imprensa Nacional.

A precariedade das instalações no Palácio Ceia carece de necessidade de intervenção profunda o que inviabiliza uma ocupação plena do espaço, estando circunscrita a locais não interditos.

Paralelamente, existem duas delegações regionais que constituem os serviços desconcentrados de coordenação territorial que funcionam no Porto e em Coimbra, em instalações próprias. Complementarmente, também integram os serviços desconcentrados, os centros locais de aprendizagem, que funcionam em estreita relação com os municípios e nos espaços territoriais destes. No final de 2014 a UAb dispõe de dezasseis Centros Locais de Aprendizagem, quinze em território nacional e um em Maputo-Moçambique. Encontra-se em fase de instalação um novo Centro Local de Aprendizagem situado na Ilha do Pico nos Açores após a assinatura de protocolo entre a Universidade Aberta e a Câmara Municipal da Madalena no final de 2014.

## **SIG@ a Qualidade UAb**

A preocupação da Universidade Aberta em criar um Sistema Integrado de Qualidade, vai ao encontro das recomendações externas baseadas em padrões nacionais, europeus e internacionais da qualidade no ensino superior.

A credibilização, a imagem e o reconhecimento da Universidade Aberta, com a sua especificidade própria, ganhará novo enfoque, no panorama do ensino superior português, com a acreditação do SIGQ\_UAb pela A3ES.



## Anexo

### MAPEAMENTO ESTRATÉGICO

UNIVERSIDADE ABERTA - MAPEAMENTO ESTRATÉGICO - MAPA DE OBJETIVOS 2015										
Tipologia dos Objetivos EFQM	Perspectiva dos Objetivos BSC	Tipologia dos Objetivos	Dimensões SIADAP	OBJETIVO				INDICADOR		
				Pond.	Ref.ª	Pond.	Ref.ª	Designação		
Satisfação dos Estudantes e Impacto na Sociedade	Sociedade / Estudantes	Qualidade e Serviço	Qualidade	30%	OP. 01	Consolidar a investigação e a qualidade do Ensino	30%	Ind.1	Q01	Nível de implementação do sistema integrado de gestão da qualidade
								Ind.2		Grau de satisfação com as unidades curriculares
								Ind.3		N.º de artigos nacionais e internacionais com peer review
					OP. 02	Desenvolver políticas de apoio aos estudantes	30%	Ind.4	Q02	Iniciativas que promovam a interação com a sociedade
								Ind.5		Recursos de apoio às atividades de investigação, de ensino e aprendizagem
								Ind.6		Grau de participação dos estudantes na rede social académica da UAb
								Ind.7		Grau de satisfação geral dos estudantes/formandos
								Ind.8		Índice de concretização dos subsídios atribuídos a estudantes
			Eficácia	40%	OP. 04	Consolidar a oferta formativa online	50%	Ind.9		Estudantes que prosseguem estudos na UAb.
								Ind.10	Q05	Novos cursos não formais realizados
								Ind.11		Cursos (pósgraduação e /ou mestrados) oferecidos em colaboração com instituições internacionais
					OP. 05	Potenciar áreas de intervenção	50%	Ind.12	Q06	N.º de acordos de cooperação ou parceria em I &D
								Ind.13		Projectos nacionais e internacionais com financiamento aprovado
								Ind.14	Q07	Variação de inscritos, por área geográfica dos CLA



## MAPEAMENTO ESTRATÉGICO (cont.)

Resultados-Chave do Serviço/Atividade	Financeira	<i>Resultados económico-financeiros</i>	Eficiência	30%	OP.06	Promover a sustentabilidade financeira	60%	Ind.15	Q08	Variação das receitas projetos
								Ind.16		Taxa de execução de projetos
								Ind.17	Q09	Implementação do modelo de gestão participativa
	Processos	<i>Produção e Eficiência Operacional</i>			OP.07	Promover a eficiência dos serviços e processos	40%	Ind.18		Consolidar o desenvolvimento do SGQ
								Ind.19	Q10	Grau de execução do projeto de certificação do Sistema de Gestão da Segurança de Informação
								Ind.20		Execução do plano de formação interna em elearning
			Ind.21		Eficiência na resposta dos serviços					
Satisfação dos Colaboradores	Aprendizagem e Desenv. Organizacional	<i>Recursos Humanos</i>	Qualidade	30%	OP.03	Potenciar a inovação em contexto organizacional	40%	Ind.22	Q03	Grau de execução da medida do "Recognised for Excellence"
								Ind.23		Grau de Satisfação dos clientes internos
								Ind.24	Q04	Grau de desenvolvimento do projeto "Mala virtual"
								Ind.25		Dinamizar ações de divulgação de informação



UNIVERSIDADE  
**AbERTA**  
[www.uab.pt](http://www.uab.pt)