



Plano Estratégico da UCAN

Universidade Católica de Angola

| 2022 |
| 2026 |

Índice

Índice de quadros e tabelas *Pág. 4*

Abreviaturas, Siglas e Acrónimos *Pág. 5*

A Palavra da Reitora *Pág. 6*

Nota Introdutória *Pág. 8*

Perfil Institucional

UCAN: um pouco de história *Pág. 9*

Missão *Pág. 10*

Visão *Pág. 11*

Os nossos valores: princípios de actuação da UCAN *Pág. 12*

A UCAN hoje em números *Pág. 13*

Ameaças e Pontos fracos *Pág. 14*

Oportunidades para o sucesso *Pág. 16*

Linhas Estratégicas 2022 – 2026

Preâmbulo *Pág. 18*

Desdobramento das Linhas Estratégicas *Pág. 21*

LE 1: Capital humano: formação, retenção, reconhecimento e humanização *Pág. 21*

Plano de actuação no âmbito da LE 1: Capital humano: formação, retenção, reconhecimento e humanização *Pág. 21*

LE 2: Ensino e Inovação *Pág. 24*

Plano de actuação no âmbito da LE 2: Ensino e Inovação *Pág. 24*

LE 3: Pesquisa, desenvolvimento e produção de conhecimento *Pág. 28*

Plano de actuação no âmbito da LE 2: Pesquisa, desenvolvimento e produção de conhecimento *Pág. 28*

LE 4: Extensão Universitária *Pág 31*

Plano de actuação no âmbito da LE 4: Extensão Universitária *Pág 31*

LE 5: Credibilização nacional e internacionalização *Pág 32*

Plano de actuação no âmbito da LE 5: Credibilização nacional e internacionalização *Pág 32*

LE 6: Sustentabilidade e credibilidade financeira e infraestrutural *Pág 35*

Plano de actuação no âmbito da LE 6: Sustentabilidade e credibilidade financeira e infraestrutural *Pág 35*

Monitorização e Avaliação do Plano *Pág 36*

Nota Final *Pág 40*

Anexo: Cursos a criar durante o Quinquénio *Pág 41*

Índice de quadros e tabelas

QUADROS

Quadro nº 1: A UCAN em números *Pág. 13*

Quadro nº 2: Ameaças *Pág. 14*

Quadro nº 3: Pontos fracos *Pág. 14*

Quadro nº 4: Oportunidade para o sucesso *Pág. 16*

Quadro nº 5: Linhas Estratégicas para 2022-2026 *Pág. 20*

TABELAS

Tabela nº 1: Plano de actuação da LE1 Capital Humano: formação, retenção, reconhecimento e humanização *Pág. 21*

Tabela nº 2: Plano de actuação da LE2 Ensino e Inovação *Pág. 24*

Tabela nº 3: Plano de actuação da LE3 Pesquisa, desenvolvimento e produção de conhecimento *Pág. 28*

Tabela nº 4: Plano de actuação da LE4 Extensão Universitária *Pág. 31*

Tabela nº 5: Plano de actuação da LE5 Credibilização Nacional e Internacionalização *Pág. 32*

Tabela nº 6: Plano de Actuação da LE6 Sustentabilidade, Credibilidade Financeira e Infraestrutural *Pág. 35*

FIGURAS

Figura nº 1: Valores da UCAN *Pág. 12*

Figura nº 3: Modelo de gestão dinâmica *Pág. 37*

Figura nº 3: Níveis de Planificação *Pág. 38*

Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

CEA- Centro de Estudos Africanos

CEAST – Conferência Episcopal de Angola e São Tomé

CEIC-UCAN – Centro de Estudos e Investigação Científica da UCAN

CID – Centro de Investigação do Direito

CEIE – Centro de Estudos e Investigação em Ética

CIEI – Centro Interdisciplinar de Estudos e Investigação

GIRI – Gabinete de Intercâmbio e Relações Internacionais

IES – Instituição de Ensino Superior

IRMAT – Instituto de Recursos Minerais Ambiente e Tecnologia

ISDB – Instituto Superior Dom Bosco

ISUP-JPII – Instituto Superior João Paulo II

ISCS – Instituto Superior de Ciências da Saúde

LAB –Laboratório de Ciências Sociais e Humanidades

LE – Linhas Estratégicas

MESCTI – Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Investigação

PDCA – *Plan, Do, Control, Act* (Planificar, Executar, Controlar, Agir) (Modelo de gestão dinâmica)

PE – Plano Estratégico

PIC – Programa de Iniciação Científica

UCAN – Universidade Católica de Angola

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

UNI.AO – Programa da União Europeia de Apoio ao Ensino Superior de Angola

UO – Unidade Orgânica

A Palavra da Reitora



É com sentimento de uma esperança renovada e confiança num futuro airoso da UCAN que testemunho a conclusão deste Plano Estratégico 2022-2026. Agradeço à Comissão restrita que levou a cabo a sua compilação, aos distintos sectores e unidades orgânicas que foram os verdadeiros artífices de todo este trabalho que culminou no documento estratégico aprovado pelo Senado Universitário, a 18 de Julho de 2023.

Trata-se de uma ferramenta de sacramental importância organizacional, porquanto dela depende, em grande medida, a implementação coordenada, articulada e

planificada dos objectivos e acções preconizados para este quinquénio, 2022-2026, com recurso a estratégias que facilitem a identificação, a aquisição, a afectação e a utilização de recursos de maneira mais eficiente e proficiente.

O Plano Estratégico permite, deste modo, a visibilidade da nossa missão e valores que se espelham na consistência do nosso saber-fazer, voltado para a excelência que se consubstancia na constante e permanente determinação de melhorar todos os processos internos conducentes a uma gestão responsável, competente, científica e moderna. Uma gestão comprometida com a melhoria da qualidade da formação graduada e pós-graduada, da investigação científica, da extensão universitária e da própria gestão e internacionalização, enquanto pilares da acção de qualquer instituição de Ensino Superior.

Ao concentrar toda a sua atenção no Capital Humano (1.^a LE), no Ensino e Inovação (2.^a LE), na Pesquisa, Desenvolvimento e Produção de Conhecimentos (3.^a LE), na Extensão Universitária (4.^a LE), na Credibilização Nacional e Internacionalização (5.^a LE) e na Sustentabilidade e Credibilidade Financeira e Infraestrutural (6.^a LE), a UCAN pretende responder, de maneira criteriosa e sustentável ao desafio de superar, a curto, médio e longo prazo, a concorrência interna e começar a dar passos, cada vez mais firmes, rumo à conquista de uma posição condigna entre as melhores universidades do continente africano.

Desde esta perspectiva, este Plano Estratégico deve ser assumido, com toda a seriedade e rigor, como um ponto de partida para um novo ciclo de uma gestão focada nos resultados que ajudem a resgatar a mística e a identidade da UCAN. Tarefa essa que pressupõe o envolvimento de todos os integrantes deste projecto académico que se chama UCAN: estudantes, professores, pessoal administrativo, auxiliares de serviços, directores, decanos e todo o *staff* do corpo reitoral. Pois, é o envolvimento e o comprometimento de todos e de cada um a seu nível que assegurará a transformação destas Linhas Estratégicas em práticas norteadoras de um saber-fazer assente da ética e numa cultura humanística capaz de propiciar um verdadeiro desenvolvimento integral, inclusivo, nacional e humano.

Somos a Universidade Católica de Angola, um apostolado académico, um projecto de evangelização emancipadora da mulher e do homem angolano e de todos quantos residem em Angola, uma instituição atenta aos reais problemas da sociedade e consciente da sua responsabilidade de, junto com outras forças vivas da sociedade, procurar soluções viáveis por meio de uma formação científica e humana de qualidade comprovada.

Mas não podemos perder de vista que este desiderato pode ficar aquém de qualquer realismo sem uma aposta firme numa gestão esclarecida e planificada, assumindo que o nosso sucesso institucional passa, necessariamente, pela qualidade e rigor da nossa gestão, seja ela corrente ou estratégica.

Pelo que temos de admitir e, quiçá, interiorizar que este Plano Estratégico não é um mero instrumento de planificação. Ele é, antes de mais, um compromisso individual e colectivo de acção, resultante de um estudo diagnóstico do contexto interno e externo da realidade vivida e circundante, por meio do qual foi possível fazer o levantamento exaustivo e uma análise minuciosa dos aspectos fortes e fracos que condicionaram a execução do Plano Estratégico 2018-2022, bem como a identificação das oportunidades que o contexto pós-Covid 19 nos propiciou nas suas múltiplas facetas.

Nesta conformidade, faço votos de que, tal como foi possível contar com todos os sectores na concepção e elaboração deste Plano, todos os sectores se envolvam, também, na materialização dos objectivos preconizados neste documento.

Termino endereçando uma palavra de apreço à CEAST – Conferência Episcopal de Angola e São Tomé, pela confiança depositada em mim, tal como depósito em cada um de vós, em prol da gestão e administração desta instituição Católica de Ensino Superior de enorme utilidade social e, conseqüentemente, nacional.

Um bem-haja a todos.

Maria da Assunção

0 Nota introdutória

O Plano Estratégico 2022-2026 (PE) contém as Linhas Estratégicas da Universidade Católica de Angola para esse quadriénio, período do primeiro mandato da nova equipa reitoral, nomeada em Novembro de 2021 e empossada a partir de Março de 2022.

Num Plano Estratégico, identificam-se os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades, a partir dos quais se desenvolve a estratégia de actuação e se definem acções pertinentes visando concretizar as metas e os objetivos organizacionais, fornecendo as directrizes tácticas e operacionais para impulsionar a melhoria e o constante crescimento da Instituição.

O diagnóstico da UCAN evidenciou que, não obstante o seu prestígio e reconhecimento nacional e internacional, a Instituição precisa de continuar a investir fortemente para superar as debilidades que ainda a enfermam para manter o seu posicionamento e imagem enquanto universidade de referência, um ensejo expresso no mandato passado, mas que ficou aquém de ser alcançado. À luz dessa constatação, definiram-se os objetivos estratégicos alinhados à Visão e à Missão da UCAN e estabeleceram-se as acções que a Universidade irá desenvolver neste quinquénio e que constam neste Plano.

O documento está estruturado em quatro partes:

- Na primeira, faz-se a o Enquadramento do PE, indicando a sua finalidade e exigências para corresponder aos objetivos da Instituição. Segue-se a apresentação do perfil da UCAN, com breves notas sobre a sua história, a sua Visão, a Missão e os Valores que orientam a sua actuação. O capítulo termina com dados numéricos actuais da UCAN;
- Na segunda parte, faz-se uma abordagem sobre o Diagnóstico realizado na UCAN, o que resultou no quadro síntese com os **pontos fracos, as ameaças e os factores de oportunidade de sucesso da Universidade** na base dos quais se elaboraram as LE deste Plano Estratégico;
- Na terceira parte, apresenta-se cada uma das seis Linhas Estratégicas. Após a fundamentação da pertinência de cada uma dessas Linhas, elas aparecem desdobradas em Objectivos Estratégicos, com as respectivas Acções e Indicadores;
- Na quarta parte, descrevem-se os processos de monitorização e de avaliação do Plano.

O documento encerra com uma Nota Final.

I. Perfil Institucional

1.1. UCAN: um pouco de história

O projecto de criação de uma universidade católica em Angola começa a ser concretizado em 1991, com a ida dos Bispos angolanos a Fátima, Portugal, na celebração dos 500 anos de evangelização de Angola. Em Agosto de 1992, o executivo angolano concede autorização à CEAST de criar a Universidade Católica de Angola (**Decreto nº 38-A/92 de 7 de Agosto**).

Em Outubro de 1997, a Conferência Episcopal de Angola e S. Tomé (CEAST) cria, por Decreto, a Universidade Católica de Angola, com sede em Luanda.

Enquanto instituição da Igreja Católica, a UCAN conforma-se, em tudo, com as disposições da Constituição Apostólica “*Ex Corde Ecclesia*”, publicada pelo Papa João Paulo II, em 15 de Agosto de 1990.

A UCAN constitui, nos termos da lei, uma pessoa colectiva de utilidade pública, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, patrimonial, administrativa, financeira e disciplinar (Art. 2º, do Decreto nº 38-A/92, de 7 de Agosto).

Em 22 de Fevereiro de 1999, ao abrir as suas portas, a UCAN torna-se na primeira instituição do ensino superior privado no país e, em razão não só dessa primazia, mas também pela qualidade dos serviços que presta, a nível da formação e da investigação, goza do aval social, sendo os quadros nela formados bem aceites no mercado laboral.

Ao fim de quase um quarto de século, a UCAN continua a afirmar-se nacional e internacionalmente, apostando na qualidade, não obstante, o contexto sociopolítico e económico se caracterizar por um nível de incerteza, sendo aconselhável uma atitude prudente e orientada para a consolidação e exploração dos recursos e para a eficiência no aproveitamento das oportunidades disponíveis. Simultaneamente, é ainda melhorável o impacto efectivo e percebido da UCAN no seu meio.



1.2. Missão

A Universidade Católica de Angola é uma instituição de ensino integrada no subsistema de ensino superior, que tem por missão desenvolver actividades de ensino, investigação científica e extensão universitária consubstanciadas na prestação de serviços à comunidade, através da promoção, difusão, criação e transmissão da ciência e da cultura. De igual modo, promove e realiza projectos que concorram para o desenvolvimento da comunidade circundante. Sendo o seu objecto garantir, em forma institucional, uma presença cristã no mundo universitário, perante os grandes problemas da sociedade e da cultura, ela deve possuir, enquanto católica, as seguintes características essenciais:

- a.** Ser uma instituição cristã, não só dos indivíduos, mas também da comunidade universitária;
- b.** Preservar uma reflexão incessante, à luz da fé católica e da doutrina social da Igreja, sobre o tesouro crescente do conhecimento humano, ao qual procura dar um contributo, mediante a própria investigação;
- c.** Preservar fidelidade à mensagem cristã, tal como é apresentada pela Igreja;
- d.** Manter o empenho institucional ao serviço do povo de Deus e da família humana no seu itinerário rumo àquele objectivo transcendente que dá significado à vida.

A Universidade Católica de Angola tem, ainda, como missão actuar solidária e efectivamente para o desenvolvimento integral da pessoa humana e da sociedade, por meio da geração e comunhão do saber, comprometida com a qualidade, os valores éticos e cristãos, na busca da verdade.

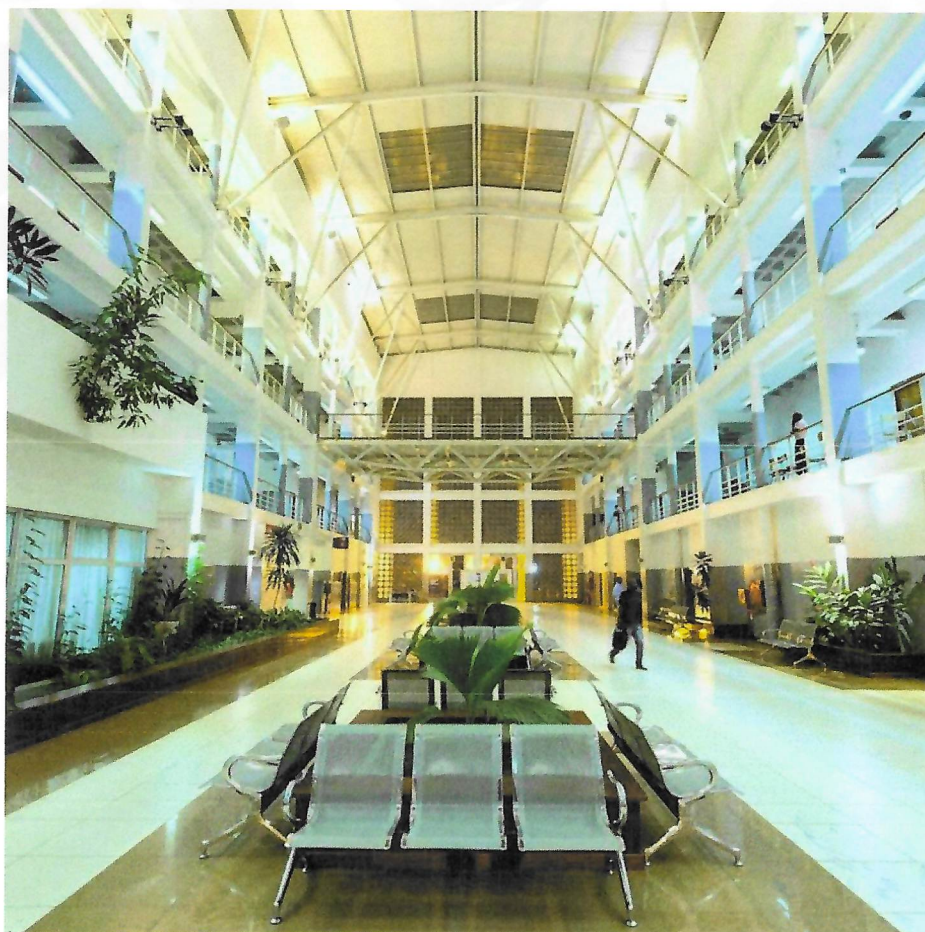
A Universidade deve:

- a.** Promover acções de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, disponibilizando os recursos necessários para esses fins;
- b.** Desenvolver actividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento e a valorização económica do conhecimento científico;
- c.** Promover a mobilidade efectiva nacional e internacional de docentes, investigadores, estudantes e licenciados, dentro e fora do país;

Na persecução de sua missão, a UCAN, orientando-se pelos princípios cristãos, pauta a sua actuação no respeito aos direitos fundamentais da pessoa humana.

1.3. Visão

A UCAN almeja ser uma instituição de referência no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão, processos comprometidos com a inovação, o desenvolvimento sustentável e a justiça social.



1.4. Valores: princípios de nossa actuação

Os valores definem o modo como a Universidade quer ser e caminhar e sustentam a sua visão estratégica. Devem estar presentes em todos os seus programas e actividades, a par dos valores específicos como instituição de ensino e como entidade da Igreja Católica:

Fig. 1: Valores da UCAN



- a. Tudo se consegue com esforço e um **TRABALHO** bem feito produz satisfação e conduz à perfeição pessoal, sendo o trabalho o motor da produção e do desenvolvimento das organizações e dos países;
- b. A **RESPONSABILIDADE** é o fundamento das acções humanas e estas têm consequências sobre os outros, pelo que se exige responsabilidade social na produção e na transferência do conhecimento, nos processos de gestão, no compromisso com os direitos humanos e com a sustentabilidade económica e ambiental;
- c. O **RESPEITO** pela dignidade da pessoa humana, pelas normas, pelo funcionamento da instituição e pelo património, pelas autoridades, em geral, e pela instituição, em particular, é um princípio indissociável de toda a acção da UCAN;
- d. A actividade da universidade é um **SERVIÇO** público que orienta as suas acções para atender às necessidades da sociedade em formação superior, e para produzir, transferir e aplicar o conhecimento em benefício da qualidade de vida dos cidadãos, assumindo o compromisso com o bem comum (aprender a pensar e a agir em termos de país);
- e. Cada um tem o direito de se expressar, propondo ou dissentindo livremente, mas sempre no uso responsável da **LIBERDADE**, na perspectiva de que o exercício da liberdade pressupõe uma articulação harmoniosa no encontro com o outro;
- f. A **TRANSPARÊNCIA** suscita confiança e uma cultura organizacional transparente propicia a adesão e protege melhor os direitos das pessoas. A ausência da transparência nas organizações é potencialmente geradora de condutas corruptas.

1.5. A UCAN hoje, em números

Apresenta-se, a seguir, números sobre a UCAN, em termos da comunidade académica e das estruturas universitárias, hoje.

Quadro nº 1: A UCAN em números

DEFINIÇÃO	Nº
Salas de aula ¹	70
Laboratórios ²	16
Bibliotecas ³	4
Faculdades	5
Institutos ⁴	5
Centros de Investigação autónomos	7
Centros de Investigação e/ou de extensão de UO	5
Cursos de graduação	20
Mestrados	7
Doutoramentos	-
Pós-graduações (agregação pedagógica)	1
Especialização para gestores universitários	1
Conselho Científico da UCAN	1
Matrículas nos cursos de graduação	4 500
Matrículas nos cursos nos mestrados	176
Graduados até 2022	6 304
Pós-graduados (mestrado) até 2023	20
Professores efectivos ⁵	65
Professores colaboradores ⁶	340
Funcionários administrativos ⁷	282

¹ Inclui as salas do Edifício Michael L. Kennedy, do ISUP e do ISDB.

² Idem.

³ Uma biblioteca central e três especializadas.

⁴ Inclui o Instituto de Ciências da Saúde e o Instituto de Ciências Agrárias.

⁵ Inclui os do ISUP e do ISDB.

⁶ Idem.

⁷ Idem.

II. Pontos fracos e ameaças

Para que a UCAN prospere e promova a melhoria da sua oferta formativa e dos seus serviços, é fundamental a atenção aos **pontos fracos e às ameaças**, bem como aos **factores críticos de sucesso** que permitirão a definição rigorosa do caminho a seguir e a formulação clara dos seus objectivos estratégicos. Nos últimos anos, a posição da UCAN nos *rankings* parece afectar o seu prestígio, pelo que urge investir em acções que contribuam para aumentar a visibilidade dos seus resultados positivos.

Visando um conhecimento actual da UCAN, procedeu-se a um diagnóstico institucional, envolvendo professores, investigadores, estudantes e pessoal não docente. Esse diagnóstico permitiu identificar as fraquezas da UCAN e as oportunidades, assim como determinar as acções a planificar para superar as falhas e garantir o desenvolvimento da Universidade.

Um dos muitos aspectos fracos apontados tem a ver com a gestão, a todos os níveis, sobressaindo a centralização, a morosidade na tomada de decisões, muitas vezes. Um outro aspecto que se evidencia é a não aplicação da estratégia de desenvolvimento da Universidade e, em certa medida, alguma fragilidade na tomada de medidas oportunas e adequadas diante de incumprimentos.

Quadro nº 2: Ameaças

- Concorrência de outras IES;
- Dificuldades financeiras das famílias resultando na incapacidade de determinados estudantes cobrirem os seus custos, resultando, muitas vezes, em desistência;
- Deficiente formação de base dos candidatos à Universidade;
- Desajuste entre o preço das propinas e o real valor dos custos da formação, agravado pelos atrasos sistemáticos nos pagamentos das propinas pelos estudantes;
- Fuga de docentes e de técnicos capacitados dados os salários pouco atractivos e as fracas condições de trabalho;
- Pouco envolvimento da Liga Alumni na vida da Universidade, não obstante o protocolo assinado e a existência do gabinete da Liga, na UCAN;

Quadro nº 3: Pontos fracos

- Fraca capacidade de aproveitamento dos protocolos e acordos firmados com outras IES;
- Deficiente formação pedagógica de alguns docentes e resistência a essa formação;
- Dificuldade em proceder a ajustes salariais a todos os níveis;

- Deficiente envolvimento de alguns dos docentes e de trabalhadores não docentes em muitas das actividades extracurriculares da Instituição e baixo espírito de entrega;
- Abstenção de alguns docentes em actividades curriculares;
- Reduzido número de exemplares do acervo bibliográfico de apoio às ofertas formativas e/ou a sua caducidade na Biblioteca;
- Inexistência de biblioteca virtual;
- Baixo incentivo ao estudo por consulta bibliográfica;
- Infraestruturas insuficientes a nível de salas de aula, gabinetes, laboratórios, face às necessidades da Instituição;
- Fraco apetrechamento e uso dos laboratórios;
- Limitação de recursos financeiros para a reestruturação interna, extensão universitária, desenvolvimento, melhoria das infraestruturas, etc.;
- Incapacidade financeira para capital humano e para a aposta em investigação de excelência;
- Insuficiente número de professores com formação avançada e ameaça de perda dos poucos com essa formação;
- Dificuldade em aplicar o Estatuto da Carreira Docente e de redefinir o vínculo dos professores, resultando num alto índice de professores colaboradores e na manutenção de professores efectivos com desempenho de colaboradores;
- Baixa produção científica por parte dos professores;
- Dificuldade de tomada de medidas para com os incumprimentos de responsabilidades;
- Dificuldade de melhorar o perfil académico e pedagógico dos docentes: cerca de 45% ainda é constituída por, apenas, licenciados e, em alguns casos, admissões de recém-licenciados;
- Dificuldade em melhorar a qualidade do ensino;
- Caducidade da maior parte dos cursos, alguns com mais de vinte anos;
- Carácter quase exclusivamente teórico dos cursos, com baixas apostas em estágios;
- Ineficácia de alguns serviços de apoio e dificuldade de tomada de medidas tendentes à sua melhoria;
- Falta de investimento em programas de reforço para os estudantes admitidos nos vários cursos;
- Funcionamento muito deficiente do software de gestão académica, comprometendo a qualidade dos dados;
- Envolvimento incipiente dos estudantes na investigação e extensão, agravado pela inexistência da disciplina de Metodologia de Investigação Científica nos planos de estudo de muitos dos cursos;
- Inexistência de espaços de lazer;
- Ensino das línguas pouco proficiente;
- Desactualização do site da UCAN, a sua janela para o mundo.

III. Oportunidades para o sucesso

Quadro nº 4: Oportunidades para o sucesso

- Tutela da UCAN pela Igreja Católica, o que lhe dá credibilidade e prestígio;
- Cultura ética institucional da UCAN;
- Novo edifício destinado às pós-graduações em funcionamento;
- Aposta na formação do pessoal docente e administrativo;
- Manutenção de alguns professores experientes;
- Existência de vários centros de investigação que, seguindo a trajectória do CEIC, têm concorrido para a projecção nacional e internacional da UCAN, através de conferências, palestras, fóruns e publicações, etc., na perspectiva do incremento da investigação e da produção de conhecimento;
- Reconhecimento nacional e internacional do trabalho do CEIC, pautado pela isenção, objectividade e rigor;
- Imagem positiva da UCAN dentro e fora do País;
- Cultura da ética na investigação, com relevante intervenção do Comité de Ética em Investigação envolvendo seres humanos, o único numa IES em Angola;
- Rede de contactos e parceiros internacionais no ramo do ensino e da pesquisa;
- Programa de Iniciação Científica (PIC) da Faculdade de Ciências Humanas, com participação internacional e publicação de artigos de estudantes em revista internacional;
- Premiação de estudantes da UCAN participantes em concursos nacionais e internacionais;
- Bom nível de empregabilidade dos graduados pela UCAN;
- Alargamento do programa de bolsas internas de graduação;
- Extensão das bolsas de pós-graduação a trabalhadores não docentes;
- Mobilidade académica internacional iniciado e tendente a alargar, com a assinatura de acordos no âmbito do programa Erasmus Plus;
- Oferta da especialização para gestores universitários, iniciado no âmbito do programa UNIAO, com perspectivas de continuidade;
- Oferta de pós-graduação em agregação pedagógica para docentes;
- Criação do Centro de Línguas;
- Incremento do número de professores com doutoramento, produto do investimento da UCAN em bolsas de estudo;
- Incremento da avaliação institucional, como meio de diagnosticar a situação da UCAN e despertar para a necessidade de tomada de medidas oportunas e consequentes;
- Parceria com a Universidade Aberta de Lisboa, um caminho aberto para a implementação do ensino a distância.



Linhas Estratégicas
UCAN para
2022 – 2026

IV. Linhas Estratégicas 2022 – 2026

4.1. Preâmbulo

O reposicionamento da Universidade Católica de Angola, enquanto universidade que sempre primou pela qualidade, excelência e distinção, passa pelo planeamento estratégico, como ponto de partida para a reestruturação da sua gestão e funcionamento, resultando no seu Plano de Desenvolvimento Estratégico.

A premissa precedente impõe uma atitude reactiva no sentido de os órgãos de governo da UCAN identificarem e resolverem não apenas os problemas existentes, mas, também, determinarem as suas causas. Isto permitirá actuar para mitigar e suprimir aqueles problemas, assim como adoptar uma atitude proactiva antevendo e antecipando a acção em relação aos problemas latentes. A combinação desses dois factores conduzirá à mudança estrutural e funcional da UCAN, ligada à evolução e melhoria do seu ambiente, o que exige um repensar e uma redefinição da sua estratégia de desenvolvimento.

Nessa perspectiva, o Plano Estratégico (PE) da UCAN para o quinquénio 2022 - 2026 redefine o futuro que a Universidade almeja, os procedimentos, as acções e as linhas de actuação para a materialização desse futuro. Para a criação desse PE, o primeiro passo é a concepção das LINHAS ESTRATÉGICAS.

A concepção do PE de uma IES é sempre afectada por factores endógenos e exógenos a ela. No caso da UCAN, os factores endógenos estão, sobretudo, associados às suas limitações de recursos financeiros e de infraestruturas. Os factores exógenos dizem respeito ao contexto sociopolítico e económico do país particularmente dinâmico e à volatilidade do mercado internacional, passível de afectar a economia angolana e, por arrastamento, a própria Universidade.

Apesar dos factores referidos acima, impõe-se a reforma da UCAN em distintas vertentes – na metodologia de trabalho, nos procedimentos, na tecnologia e na gestão dos recursos – para sua (re)orientação e desenvolvimento. Isto obriga a lançar mão a instrumentos de gestão que nortearam a acção da UCAN durante o quadriénio precedente, entre os quais o Plano Estratégico 2018 - 2021 e a última análise SWOT, tirando-se proveito deles, identificando o passivo e o activo registados, e transformando as ideias em práticas úteis, rentáveis e sustentáveis.

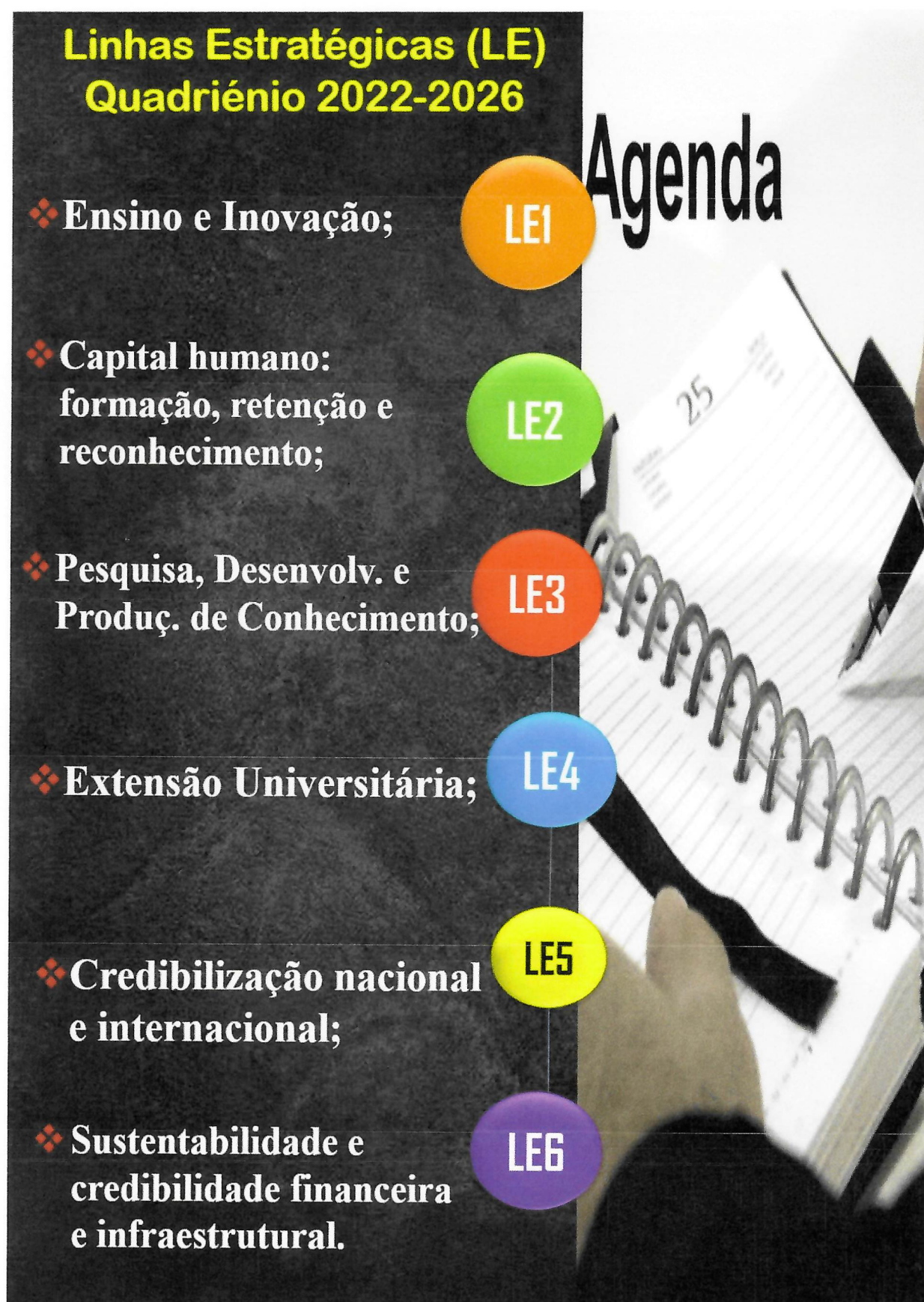
Por conseguinte, para além dos desafios apresentados pela Reitora da UCAN, no seu discurso de tomada de posse, a criação das **Linhas Estratégicas da UCAN para o PE do Quinquénio 2022-2026**, teve por base os seguintes pressupostos:

- A missão, a visão e os valores da UCAN;
- O **Plano Estratégico de 2018-2021**, que contém o Diagnóstico Estratégico da UCAN com muitos pontos ainda actuais;
- O **Relatório de Balanço do Quadriénio 2018-2021**;
- O **diagnóstico** feito à comunidade académica da UCAN, envolvendo docentes, investigadores, estudantes e pessoal não docente;
- A sinopse dos **pontos fracos e ameaças**, bem como as **oportunidades para o sucesso**, que espelham a realidade da UCAN e indicam as áreas em que deve incidir a actuação dos sectores da Universidade para os próximos anos.

Na base desses considerandos, a Comissão, nomeada por **Despacho Reitoral N.º 70/GR/UCAN/2022**, de 1 de Agosto, definiu e foram aprovadas pelo Senado as **Linhas Estratégicas da UCAN para o Quinquénio 2022-2026**.



Figura nº 3: Linhas Estratégicas para o Quinquénio 2022-2026:



4.2. Desdobramento das Linhas Estratégicas

As seis **Linhas Estratégicas** (LE) constituem as áreas em que incidirão as acções com vista à melhoria e ao desenvolvimento da UCAN. Para cada LE traçaram-se **objectivos estratégicos mensuráveis** com as **acções** a serem executadas visando os resultados almejados.

4.2.1. Linha Estratégica 1: Capital humano: formação, retenção, reconhecimento e humanização

O **capital humano** é a componente mais importante de qualquer organização. A sua qualificação é indispensável, pois, ainda que existam as melhores condições de trabalho e os mais modernos equipamentos, não resistirão às deficiências de uma baixa qualificação do capital humano em termos de competência, comprometimento e motivação. Quanto maior a capacidade da equipa humana, o seu compromisso com a missão, a visão, os valores e os objectivos da Instituição, melhor será o seu desempenho, mais eficientes serão as tarefas que realiza e os objectivos propostos poderão ser cumpridos com superior qualidade.

No seu desenvolvimento institucional, a UCAN deve, pois, continuar a investir na valorização do seu pessoal, através de acções estratégicas coerentes e sustentáveis, com formação, treino, desenvolvimento do espírito de responsabilidade, de pertença, alimentado por uma base ética, científica e deontológica, por um lado e, por outro, com salários competitivos, bom ambiente de trabalho, mecanismos de reconhecimento e de premiação do mérito, entre outros benefícios. Isso poderá ter um impacto positivo no pessoal docente e não docente, contribuindo para a sua motivação e, consequentemente, retenção, o que garantirá à UCAN. o cumprimento dos desígnios e desafios a que se propõe.

4.2.1.1. Plano de actuação no âmbito da LE 1: Capital humano: formação, retenção, reconhecimento e humanização

Objectivos estratégicos	Acções	Indicadores	Origem dos fundos
1.1. Melhorar o nível académico, pedagógico e ético do corpo docente e não docente.	1.1. Melhoria das práticas de recrutamento, selecção, contratação e integração do pessoal docente e não docente;	Até Julho de 2024, definição dos perfis académico, técnico, profissional e ético-moral do pessoal docente e não docente	-
	1.2. Fomento da formação de professores com os graus de mestre ou doutor;	Até 2026, todo o corpo docente da UCAN com grau académico mínimo de mestrado e agregação pedagógica e 20% com doutoramento.	Fundo dos Petróleos

4. Fomentar o reconhecimento aos professores, investigadores e funcionários que mais se destacam	4.1. Criar o Regulamento de reconhecimento e premiação de docentes e de pessoal não docente. 4.2. Reconhecimento anual dos professores, investigadores e dos funcionários que mais se destacam no seu desempenho profissional, ético e compromisso com a instituição.	Anualmente, professores, investigadores e funcionários reconhecidos e premiados	Financiamento de empresas e bancos.
5. Promover a formação de todos os responsáveis das áreas de trabalho.	5.1. Oferta formativa de cursos de gestores. 5.2. Reforço da comunicação interna entre a reitoria e as várias estruturas (órgãos de governo, serviços, unidades orgânicas, unidades organizacionais e descentralizadas) e entre estas entre si.	Até 2026, todos os responsáveis da UCAN com o curso de gestores feito. Até 2024, identificado os obstáculos à intercomunicação permanente dentro e entre os sectores e definida a estratégia de melhoria.	-
6. Elevar o desempenho ético do capital humano promovendo a humanização do ensino e atitudes de cortesia e ética.	6.1. Ampla divulgação do Código de Ética Institucional da UCAN entre o pessoal docente, não docente e estudantes. 6.2. Promoção, treino e desenvolvimento de um espírito de responsabilidade, seriedade, pertença e identificação com os ideais da UCAN, de, alimentado por uma base ética, científica e deontológica.	Até Julho de 2024, o Código de Ética Institucional da UCAN amplamente difundido. Anualmente, pelo menos 60% dos estudantes considerem que os docentes e funcionários têm uma atitude ética/profissional adequada.	-



4.2.2. Linha Estratégica 2: Ensino e Inovação

Pela sua natureza transversal, a linha estratégica de Ensino e Inovação torna-se o centro do PE. A qualidade da sua execução depende, em grande medida, da sua adequação à missão, valores e visão da UCAN e, por outro lado, ao contexto situacional, tendo presente os desafios conjunturais, aliados às exigências do mercado e às necessidades da sociedade.

Em consequência, a transformação para um ensino de excelência implica abraçar a inovação em todos os seus eixos, com metas correspondentes a cada área de conhecimento, devidamente enquadradas na realidade do ensino em Angola, sendo que um ensino de qualidade, associado à Inovação, pressupõe apoiar-se, fundamentalmente, em três pilares: docentes qualificados humana, ética, científica e pedagogicamente; existência de infraestruturas adequadas e de meios e ferramentas de acesso ao ensino e à inovação, atrelados à investigação e extensão; e internacionalização e incremento do ensino a distância.

Em vista disso, o ensino que a UCAN pretende atingir deve basear-se no princípio de ensinar; ensinar a aprender, aprender ao longo da vida e produzir conhecimento para que todo o ucaniano melhor se doe à sociedade na qual se insere. Por esse facto, o ensino deve possuir, sempre, numa visão holística e comportar valores éticos e científicos.

4.2.2.1. Plano de actuação no âmbito da LE 2: Ensino e Inovação

Objectivos estratégicos	Ações	Indicadores	Fundos para a execução
1. Aumentar a qualidade, em geral, de ingressos na UCAN, e, particularmente o número de estudantes nos cursos com défice das vagas disponíveis.	1.1. Promoção sistemática de actividades com destaque para as saídas profissionais dos cursos ofertados. 1.2. Fortalecimento do contacto regular UCAN /Instituições do ensino secundário e técnico profissional (realização de <i>open days</i>). 1.3. Reforma das grelhas curriculares numa perspectiva actual, transversal, multidisciplinar e holística, tendo em conta as necessidades do mercado e a realidade social nacional, sub-regional, regional e internacional. 1.4. Redefinição dos critérios de admissão de discentes, incluindo a definição do perfil do estudante da UCAN, à luz da sua missão, visão, valores e das actuais tendências inovadoras.	Até 2025, elevar para pelo menos 65% o número de candidatos admitidos, anualmente, aos cursos deficitários de graduação na UCAN e estabelecer a nota mínima de entrada de onze valores. Até 2025, reforma de todos os cursos de graduação com mais de cinco anos. Até Junho de 2024, novos critérios de admissão definidos. A partir de Outubro de 2023, formações de reforço ao longo do ano para candidatos ao Ensino Superior.	Fundos próprios da UCAN

	1.5. Envolvimento da <i>Alumni</i>, no processo de definição de estratégias de ingresso e egresso. 1.6. Utilização dos meios disponíveis para melhor divulgação dos serviços e acções prestados/oferecidos na UCAN (site da UCAN, <i>facebook</i>, Rádio Ecclesia, Rádio Universitária...) para atrair utentes internos e externos. 1.7. Promoção da formação de reforço para estudantes que, não tendo ingressado no ensino superior ou que estejam em vias de entrar, queiram reforçar a sua formação. 1.8. Ampliação da oferta formativa em graduação e estudos pós-graduados. 1.9. Implementação de acções de avaliação de qualidade a fim de gradualmente melhorar-se a oferta formativa.	A partir de Outubro de 2023, formações de reforço ao longo do ano para candidatos ao Ensino Superior. Aumento da oferta formativa até 2026, com mais: • 6 novas licenciaturas; • 55 especializações e/ou de cursos de curta duração; • 32 mestrados • 3 doutoramentos. (ANEXO) Anualmente, o grau de satisfação de estudantes e de docentes melhorado, relativo à oferta formativa, aferido através de estudo de opinião.	
2. Promover o sucesso académico dos discentes, implementando estratégias com esse objectivo.	2.1. Criação de programas de motivação ao estudo e melhoria das condições dos espaços para estudo e atribuição de prémios ao mérito académico. 2.2. Implementação de acções de formação com vista a reforçar os conhecimentos e competências (<i>soft skills</i>) que permitam aos estudantes construir com sucesso uma carreira em qualquer contexto. 2.3. Fomento de acordos com empresas para alargar a rede de estágios e favorecer a empregabilidade dos estudantes da UCAN; 2.4. Desenvolvimento de mecanismos de auto-avaliação docente a fim de assegurar a qualidade dos processos de ensino aprendizagem.	A partir de 2023, atribuição de prémios de mérito académico a estudantes e a professores. No fim de cada ano lectivo, a partir de 2023/2024: 3. Programas de apoio e reforço ao ensino/aprendizagem, nas faculdades, realizados semestralmente; 4. A partir de 2024, prémios para o melhor aluno de cada curso.	Fundos próprios da UCAN e financiamento externo

	2.5. Aplicação de mecanismos de avaliação do aproveitamento discente em disciplinas com elevados índices de reprovação. 2.6. Reconhecimento anual dos estudantes que se destaquem na sua formação, relativamente ao aproveitamento, atitudes e comportamento.	5. A partir de 2023, autoavaliação docente realizada anualmente. 6. Melhoria dos índices de aproveitamento académico e de retenção. 7. Até 2026, 80% dos estudantes finalistas concluem a formação e pelo menos 50% ingressa no mercado de trabalho até 2026.	
3. Promover a mobilidade nacional e internacional de docentes, investigadores, discentes e pessoal técnico.	3.1. Intensificação das acções de mobilidade de discentes e docentes, por meio de protocolos já existentes e não só. 3.2. Alargamento dos acordos com IES nacionais e internacionais na perspectiva da mobilidade académica.	Até 2025, ampliar as acções de mobilidade discente e docente em todos os cursos e iniciar a participação em programas de Erasmus+.	Fundos próprios da UCAN
Inovar o entendimento do processo de avaliação do rendimento escolar	4.1. Redefinição dos processos de avaliação e do acompanhamento do rendimento escolar, tendo em conta a legislação relativa ao ensino superior. 4.2. Uso da avaliação como meio para a revisão, correcção e reajuste dos programas, metodologias, técnicas e estratégias para a melhoria dos processos de ensino, aprendizagem e produção de conhecimento. 4.3. Realização de estudos que visem identificar as causas de problemas institucionais internos por áreas específicas com a finalidade de obter soluções estratégicas de melhoria do ensino/aprendizagem na UCAN.	Até 2026, definição de um novo paradigma de avaliação que conduza a uma aprendizagem significativa e a uma formação consistente. Até 2025, estudo realizado sobre as causas dos problemas do baixo rendimento académico apresentando soluções.	-
5. Melhorar as competências científico-académicas na formação graduada	5.1. Dinamização da componente prática (estágios académicos e profissionais internos e externos, ensaios em laboratórios, visitas de estudo); 5.2. Realização de trabalhos que resultem na produção científica (projectos de pesquisa/acção em iniciação científica) com o apoio dos respec-	Até Julho de 2024, todos os cursos com políticas de promoção da componente prática definida.	Fundos próprios da UCAN

	tivos professores (publicação conjunta), expandindo o exemplo do PIC da Faculdade de Ciências Humanas	Em 2025, assegurado o acesso à internet em toda a extensão universitária.	
Implementar o ensino a distância para a oferta formativa graduada e pós-graduada	1. Promoção gradual de formações de capacitação para docentes sobre o ensino a distância e início do seu envolvimento na montagem do sistema de ensino a distância na UCAN. 2. Criação de condições para a implementação do ensino a distância.	Até Agosto de 2023, pelo menos 5 docentes formados em ensino a distância. Até Julho de 2025, condições criadas para o arranque da oferta formativa em ensino a distância. Em Outubro de 2025/2026, arranque das primeiras formações piloto sistema de ensino a distância.	Fundos próprios da UCAN



4.2.3. Linha Estratégica 3: Pesquisa, desenvolvimento e produção de conhecimento

A investigação científica, tal como o ensino e a extensão, é um dos três pilares da missão de qualquer universidade. Na verdade, faz parte da essência de uma universidade investigar e encontrar soluções para os problemas e desafios colocados pela sociedade.

Desde a sua fundação, a UCAN tem procurado ser uma referência na investigação e produção de conhecimento científico original e inovador em várias áreas do saber, tarefa assegurada, desde 2002, pelos vários centros de investigação que foram sendo criados. É notório o interesse nacional e internacional de académicos, políticos, governantes e da sociedade civil pelo trabalho realizado por esta Instituição. Contudo, a UCAN pode fazer mais e melhor, devendo as suas unidades orgânicas definir, para o efeito, grandes linhas de investigação que servirão de elemento diferenciador no serviço que a Universidade presta à sociedade.

Assim, no Quinquénio 2022-2026, a ambição da UCAN passa por consolidar, ampliar e melhorar a qualidade da investigação, dinamizando todos os seus centros de investigação para a criação de mais projectos, definindo as linhas de investigação da Universidade e buscando financiamento para esse projectos; implementando bolsas de investigação, diversificando os canais e as línguas de comunicação e partilhando os conhecimentos científicos produzidos.

4.2.3.1. Plano de actuação no âmbito da LE 3: Pesquisa, desenvolvimento e produção de conhecimento

Objectivos estratégicos	Acções	Indicadores	Fundos para execução
1. Transformar a UCAN numa referência a nível da investigação e da produção de conhecimento científico original e inovador	1.1. Regulamentação da actividade de Pesquisa e Investigação na UCAN. 1.2. Criação de um centro ou gabinete de apoio à investigação científica. 1.3. Criação do Estatuto do Investigador Científico da UCAN e da Carreira do Investigador. 1.3. Dinamização do programa de iniciação científica e publicação de editais como referência institucional, nacional e internacional. 1.4. Promoção de acções formativas em matéria de ética e metodologia de investigação científica,	Até finais de 2023, criado e aprovado o Regulamento da Actividade de Pesquisa e Investigação, o Estatuto do Investigador Científico da UCAN e criado o Centro ou gabinete de apoio à investigação científica A partir de 2024, na cerimónia principal do aniversário quinquenal da UCAN, premiação dos cinco professores mais pro-	Fundos próprios da UCAN parceiros directos dos Centros de Estudos.

	com vista ao reforço das competências dos investigadores da UCAN. 1.4. Promoção da produção científica entre os docentes da UCAN e o estabelecimento de uma rede de colaboradores nacionais e estrangeiros; 1.5. Criação de programas e equipas multidisciplinares, envolvendo docentes e estudantes de diversas unidades orgânicas em estudos transversais. Implementação de programas de bolsas de investigação. 1.6. Realização regular de eventos académicos, científicos (jornadas científicas, congresso, simpósios, colóquio, fóruns (inter)nacionais, desportivos e de solidariedade singulares; 1.8. Melhoria do acervo bibliográfico da Biblioteca e actualização do website. Conclusão do site da UCAN a sua actualização permanente.	ativos em publicações livres e artigos científicos. A partir de 2023/2024, pelo menos 5 bolsas de investigação anuais atribuídas. A partir de 2023/2024, Programa de Iniciação Científica implementado em dois cursos em cada ano. A partir de 2023/2024, pelo menos um evento académico e/ou científico de carácter (inter)nacional extensivo a todas as UO. Até 2026, evidência de aumento do acervo bibliográfico em quantidade e em qualidade. Evidência de melhoria da performance/classificação da UCAN no <i>ranking</i> das melhores universidades de África Até 2024, instalação de um instrumento informático de detecção de plágio.	
--	---	---	--

2. Consolidar a qualidade da investigação feita na UCAN e os mecanismos de diversificação dos canais de partilha dos conhecimentos científicos produzidos.	2.1. Promoção de actividades e estudos envolvendo, por um lado, parcerias entre os centros de investigação e pesquisa da UCAN e, por outro, com os de outras IES nacionais e internacionais; 2.2. Aposta na publicação de artigos em revistas internacionais especializadas e indexadas. 2.3. Indexação de revistas da UCAN. 2.2. Criação de um repositório institucional. 2.6. Publicação, pelos docentes, de manuais desenvolvidos a partir de lições das respectivas disciplinas por via do Departamento Editorial; 2.7. Promoção da aprendizagem de línguas para melhorar a qualidade da investigação.	A partir de 2024 publicação de, em média, 10 trabalhos científicos (artigos de opinião, manuais e outros), anualmente, preferencialmente em revistas especializadas e indexadas. Até 2024, todas as revistas da UCAN indexadas. Até 2025, repositório institucional criado. Até 2026, pelo menos 15% de manuais publicados pelos docentes- Até 2026, pelo menos 5% de estudantes e 30% de docentes e funcionários com cargos de gestão/direcção dominam pelo menos uma língua estrangeira. Atribuir, a partir de 2024, pelo menos cinco bolsas de estudo da Língua Inglesa no exterior, a docentes ou a candidatos a docentes (monitores)	Fundos próprios da UCAN e parceiros
---	--	---	--



4.2.4. Linha Estratégica 4: Extensão Universitária

A extensão é outro pilar da vida de qualquer universidade. Esta é um corpo social e, como tal, deve ir ao encontro dos problemas que mais preocupam a sociedade, contribuindo para os mitigar ou resolver a partir de conhecimentos científicos. Por outro lado, a própria sociedade deve olhar para a UCAN como um parceiro na busca de soluções dos seus problemas. Sendo assim, é importante definir áreas de extensão que sejam, de facto, do interesse da UCAN e da sociedade e que careçam de uma solução sustentável e científica.

Os projectos de extensão universitária a realizar pelas diversas UO serão planeados e executados de forma coordenada e sistematizada, evitando-se duplicações de esforço e dispersão de sinergias de recursos humanos, financeiros e materiais. Para tal, anualmente, deverá ser aprovado um **Plano Indicativo de Extensão Universitária**, englobando os projectos de todas as unidades orgânicas.

4.2.4.1. Plano de actuação no âmbito da LE 4: Extensão Universitária

Objectivos estratégicos	Acções	Indicadores	Origem de fundos
1. Dinamizar programas e serviços de extensão universitária melhorando a interacção da UCAN com a comunidade.	Definição anual do Plano Indicativo de Extensão Universitária :	Plano Indicativo de Extensão Universitária institucional anualmente concebido, a partir de 2024. Balanços anuais que evidenciem o aumento progressivo de pessoas da comunidade atendidas, atingindo, no mínimo três mil beneficiários, até 2026. Balanços anuais do voluntariado universitário	Fundos próprios da UCAN e financiamento externo ou financiamentos para os projectos de extensão comunitária. Oferta formativa autossustentável
3. Promover acções que concorram para apoiar as escolas católicas no domínio da língua portuguesa e do seu ensino.	Colaboração com a associação das escolas católicas para a implementação de projectos formativos no âmbito da LP e das metodologias de ensino da LP para professores da REC.	Até 2025, projecto de apoio às escolas católicas no domínio da língua portuguesa e do seu ensino criado.	Fundos Próprios e Financiamento externo.
Promover a divulgação da produção científica da UCAN	Publicação de revistas académicas e de livros de autoria de professores, investigadores e estudantes da UCAN	Pelo menos cinco livros e três revistas publicadas anualmente.	Fundos próprios da e financiamento externo ou patrocínios

4.2.5. Linha Estratégica 5: Credibilização nacional e internacionalização

Como instituição da Igreja Católica, a UCAN obriga-se, junto das partes envolvidas (*stakeholders*) internas e externas, a não se situar abaixo da credibilidade que é, simultaneamente, ponto de partida e destino da Igreja Católica.

Do ponto de vista da credibilidade interna, para além da oferta formativa de qualidade, a UCAN deve investir na criação de um bom ambiente relacional entre o pessoal docente, não docente, discentes, a ALUMNI e outros membros da sua comunidade académica, desenvolvendo um espírito de busca de brio institucional e de pertença, sedimentado no respeito pela dignidade de todos.

A nível da credibilidade externa, como instituição da Igreja presente em todo o mundo, a UCAN deve velar pela sua internacionalização, desenvolvendo e integrando programas que incluam as dimensões transnacional e intercultural no ensino e na investigação. Esta estratégia deve ir ao encontro das oportunidades que elevem o ensino e a investigação para patamares de reconhecido mérito internacional. Isto implica estabelecer relações com universidades e instituições prestigiadas a nível regional, continental e internacional, que se traduzam em benefícios como projectos comuns de formação (com docência ministrada presencial ou virtualmente) e de investigação, eventos científicos participados, incremento da mobilidade académica docente e discente; investimento no ensino de línguas; divulgação das actividades de produção investigativa da UCAN, etc. O site da UCAN é, neste contexto, uma janela para o exterior e, por isso, a sua permanente actualização é um requisito importante para a projecção da UCAN.

4.2.5.1. Plano de actuação no âmbito da LE 5: Credibilização nacional e internacionalização

Objectivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Fundos
1.Promover acções que elevem o nome da UCAN a nível nacional e internacional.	1.Promoção da mobilidade académica de docentes, investigadores e estudantes da UCAN em universidades estrangeiras. 2.Promoção da mobilidade académica de docentes, investigadores e estudantes estrangeiros na UCAN.	Até 2026 pelo menos 50 de docentes, investigadores e estudantes da UCAN em universidades estrangeiras,. Aumento em até 100 o número de docentes, investigadores e estudantes estrangeiros na UCAN.	Fundos próprios e externos

	3. Promoção do uso das TIC no reforço da parceria com a comunidade académica africana e mundial. 4. Ensino da língua inglesa e de outras línguas	Até 2026, aumento anual de acções de ensino e capacitação realizadas, de modo virtual, com a participação de entidades estrangeiras, Até 2026, pelo menos 5% de estudantes e 30% de docentes e funcionários com cargos de gestão/direcção dominam pelo menos uma língua estrangeira.	
2. Reforçar a cooperação académica e técnico-científica entre a UCAN e outras IES nacionais e internacionais	2.1. Celebração de acordos de cooperação académica com IES nacionais e estrangeiras. 2.2. Acções formativas transnacionais com recursos a plataformas digitais; 2.3. Exposição do corpo docente da UCAN à internacionalização através da leccionação em universidades parceiras. 2.4. Promoção da participação dos docentes e investigadores em redes transnacionais de ensino, investigação e extensão. 2.5. Concessão do estatuto de Professor Visitante e Professor Convidado a renomados docentes de IES nacionais e estrangeiras. 2.6. Intercâmbio universitário (desfile académico, festival de coros universitários, debates, turismo académico, etc).	Aumento da participação do corpo docente da UCAN em actividades de formação e capacitação em universidades parceiras, nacionais e estrangeiras. Pelo menos 10% do corpo docente efectivo e 20% de docentes colaboradores e investigadores da UCAN integram redes transnacionais de investigação. Até 2026 são concedidos o estatuto de Professores Visitantes e Convidados a pelo menos 15 renomados docentes de universidades nacionais e estrangeiras. Pelo menos duas acções de intercâmbio promovidas anualmente.	Fundos próprios e externos
3. Reforçar a Imagem Externa da UCAN	1. Incentivo da publicação, pelos docentes da UCAN, de artigos científicos em revistas especializadas indexadas. 2. Promoção da atribuição do grau de Doutor Honoris Causa a prestigiadas personalidades nacionais e estrangeiras.	Até 2025, conclusão do processo de indexação de revistas da UCAN. Até 2026 a UCAN atribuirá a prestigiadas personalidades o grau de Doutor Honoris Causa. Evidência de melhoria da performance/classificação da UCAN no ranking das melhores universidades de África.	Fundos próprios e externos

	3. Tradução em língua inglesa e francesa, da Página Web da UCAN.	Até Dezembro de 2025, Página Web da UCAN traduzida	
4. Reforçar a capacidade institucional do GIRI.	1. Capacitação do GIRI	Evidência de melhoria da capacidade humana e técnica do GIRI, em termos de proactividade e facilidade de promoção da internacionalização da UCAN.	Fundos próprios e externos



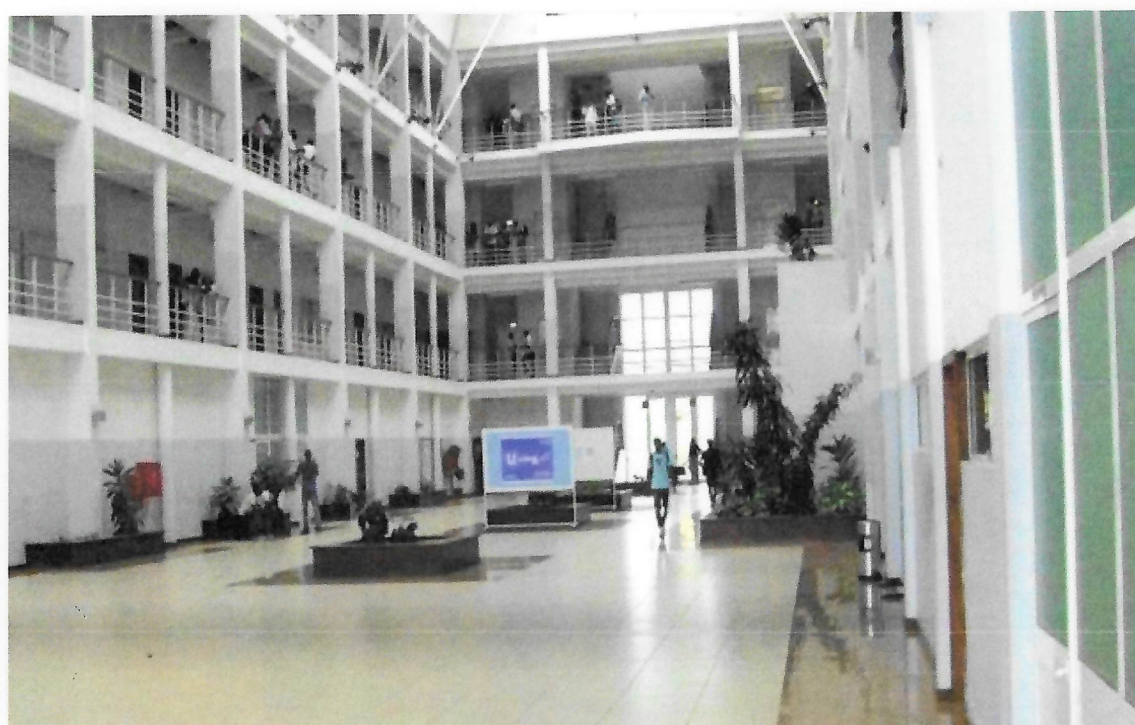
4.2.6. Linha Estratégica 6: Sustentabilidade e credibilidade financeira e infraestrutural

O PE, por mais ambicioso que seja, só é exequível se for sustentável financeiramente, e a nível das infraestruturas de apoio. Do ponto de vista da gestão financeira, a UCAN deve, na sua actuação, ser orientada pelos princípios da eficácia, eficiência, efectividade e economicidade.

Por isso, ela deve melhorar o seu sistema de informação contabilística e orçamental, além de implantar o controlo interno e a auditoria, o que permitirá aos Órgãos de Gestão Superior tomar decisões avisadas, credíveis e sustentáveis, tendo em conta que, por força das normas de *compliance*, as contas devidamente auditadas são uma exigência para o financiamento de projectos.

4.2.6.1. Plano de actuação no âmbito da LE 6: Sustentabilidade e credibilidade financeira e infraestrutural

Objectivos estratégicos	Acções	Indicadores	Origem de fundos
1. Reorganizar o sistema financeiro e contabilístico da UCAN	Criação dos seguintes instrumentos de gestão: Regulamento interno; Manual de Procedimentos Adopção de um sistema de gestão financeira e contabilística credível e estável	Até Julho de 2024, sistema financeiro e contabilístico reorganizado, e, anualmente, as contas auditadas.	Fundos próprios da UCAN
1. Elaborar o Orçamento Anual e o controlo orçamental.	Elaboração e controlo do Orçamento Anual a partir dos orçamentos de cada um dos sectores.	Orçamento Anual apresentado em cada ano e aprovado.	Fundos próprios da UCAN
2. Melhorar as condições infra-estruturais, serviços e equipamentos	Melhoria das infraestruturas, serviços e equipamentos	Até 2026, espaços de trabalho (Biblioteca, Gabinetes, Salas de aulas, áreas comuns, estacionamento) e de lazer, terceirização de serviços, embelezamento dos pátios, criados e/ou melhorados.	Fundos próprios da UCAN
	Aquisição e melhoria de equipamentos	Até 2023, Data Center Palanca, SPSS, MAXQDA, geradores, sistema de acesso e de vídeo vigilância melhorados.	Fundos próprios da UCAN
	Manutenção dos serviços correntes	Evidências de efectivo funcionamento do Zoom, Antivírus, Dropbox, AfriNIC, Googleworkspace, Teams, Website, Microsoft, Teamviewer, primavera, TurnItIn FactPlus)	Fundos próprios da UCAN



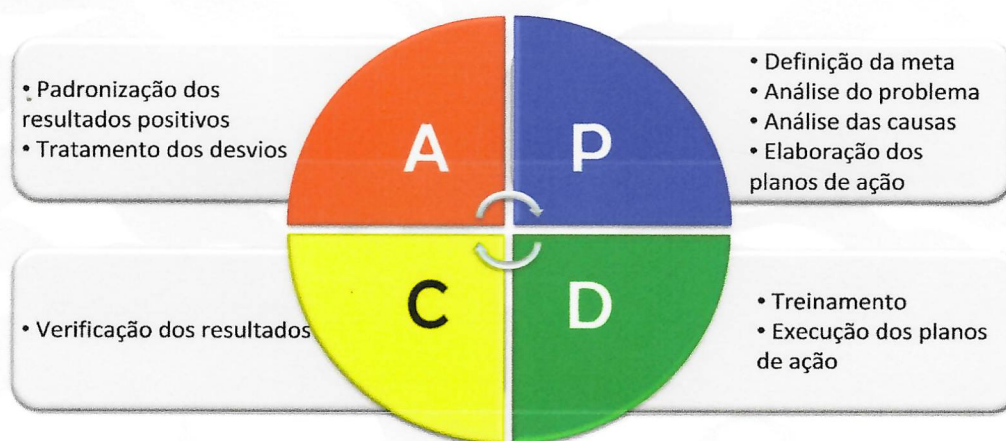
Monitorização e Avaliação do Plano Estratégico

V. Monitorização e Avaliação do Plano

Nos diagnósticos da UCAN, em 2008, 2013 e 2017, sobressaíram, com grandes debilidades da Instituição, a centralização, a morosidade na tomada de decisões e no despacho dos assuntos, a deficiente prestação de contas e a responsabilização pelos incumprimentos: não se prestam contas, não se responsabiliza ninguém pela não prestação de contas ou pelos incumprimentos.

Ora, a execução de um Plano Estratégico impõe **um modelo de gestão eficaz e eficiente**. Esse modelo deve garantir um nível superior de agilização das decisões e assegurar o envolvimento e responsabilização de todos, a ligação entre os diversos sectores, a eficaz implementação das decisões estratégicas, a maximização da eficiência e a eficácia na utilização dos recursos e a melhor qualidade de cumprimento das acções. Para este PE da UCAN, estabelecemos uma das ferramentas de boas práticas de governação, o **Ciclo PDCA**.

Fig. 2 – Modelo de gestão dinâmica (PDCA)



O **modelo PDCA** começa pela **planificação** (**P** = Plan) define o **Plano da Instituição**; avança para a **execução** (**D** = Do) das atividades previstas no plano de acção, o que exige **controlo** ou **acompanhamento** constante (**C** = Check). Acto contínuo, com base na avaliação, que supõe a permanente comparação das acções realizadas com o plano, analisando os resultados, confrontados com os objectivos traçados, o gestor **age** (**A** = Act) e, se houver desvios ou incumprimentos, traça novos planos de acção para melhoria da qualidade do procedimento, visando sempre a correcção máxima de falhas e o aprimoramento das acções para atingir os objectivos traçados.

Importa ter em conta que o **Ciclo PDCA** é verdadeiramente um **ciclo**, e deve 'girar' constantemente. Com as acções correctivas no fim do primeiro ciclo é possível (e desejável) que seja criado um novo plano para a melhoria de determinado procedimento, iniciando assim todo o processo do Ciclo PDCA. O novo ciclo, a partir do anterior, é fundamental para o sucesso da utilização desta ferramenta. Não executando uma das etapas do ciclo, o processo de melhoria contínua fica

comprometido. Esta ferramenta deve ser encarada como um processo contínuo em busca da qualidade máxima. Afinal, o **foco do Ciclo PDCA é a melhoria contínua**.

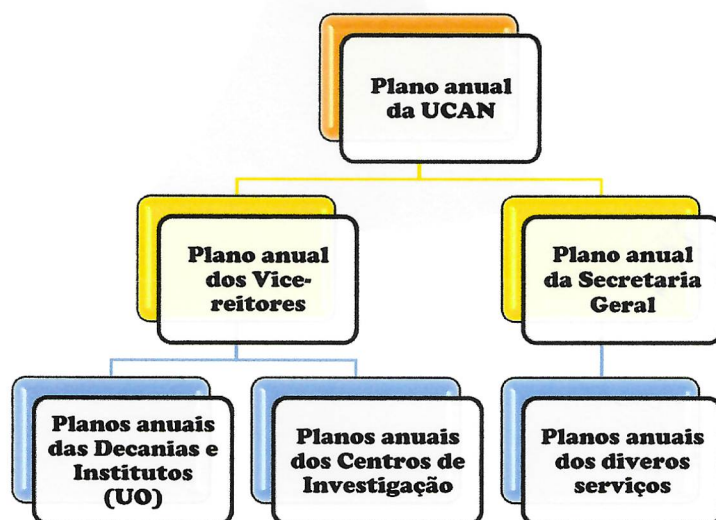
Na utilização do Ciclo PDCA, é importante que o gestor evite:

- Fazer sem planificar;
- Definir as metas e não definir os métodos para as atingir;
- Definir metas e não preparar o pessoal para as executar;
- Fazer e não acompanhar e avaliar;
- Planificar, fazer, avaliar e não agir correctivamente, quando necessário;
- Parar após uma ‘volta’ do ciclo.

O Modelo de Monitorização, com vista a acompanhar o desempenho dos objectivos estratégicos, a execução das estratégias e a sua operacionalização vai desenvolver-se em três níveis de execução, tendo por base o Plano Estratégico 2022-2026 de acordo com o seguinte esquema:

1. Alinhado ao PE, cada sector cria o seu **Plano Anual** que terá três níveis:
 - a. a **nível macro** (Universidade, a nível da Reitoria) haverá um Plano institucional, aprovado, anualmente, pelo Senado;
 - b. a **nível meso**: os Vice-reitores e o Secretário Geral, farão, cada um, o plano das respectivas áreas, com base no plano institucional, envolvendo, para a sua execução, os responsáveis dos sectores a eles subordinados. O cronograma de cada área deve ser consensual;
 - c. a **nível micro** (decanias, direcções, gabinetes) farão os cronogramas específicos de acções, alinhados ao plano da área à qual se subordinam. Esses cronogramas devem ser apresentados e aprovados pelo respectivo responsável da escala hierárquica na Reitoria.

Fig. 3 – Níveis de planificação



Assim:

- Cada decania e direcção executa o plano definido no seu cronograma, com monitorização e avaliação mensal, pelo responsável a nível meso:
- A agenda da reunião centra-se na análise da concretização dos objectivos. Na eventualidade de desvios, redefinem-se os ajustes;
- A nível macro, o Plano Anual da UCAN é aprovado na primeira reunião do Senado; na primeira reunião do ano seguinte, faz-se o balanço do Plano do ano anterior e aprova-se o do novo ano. Trimestralmente, as áreas de nível meso apresentarão balanços parciais no Senado.

O Gabinete da Qualidade assegurará o funcionamento do sistema de monitorização, gestão e apresentação de dados mais genéricos.



Nota Final

Uma das grandes premissas de uma gestão eficiente é o estabelecimento de uma planificação estratégica com acções pertinentes e previsão de adversidades que obstem à concretização dessas acções e o alcance dos objectivos estratégicos traçados.

Este Plano Estratégico, assim como os anteriores, estrutura-se na perspectiva de a UCAN continuar a prestar serviços de qualidade nos domínios que configuram a sua missão: no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão.

Reconhece-se e ressaltam-se duas grandes debilidades:

- a. Uma, no **âmbito da gestão**. Trata-se de um desafio que clama pela sua optimização, a todos os níveis: disciplina, responsabilidade, prática de prestação de contas oportuna, responsabilização, etc.
- b. A outra incide na **comunicação e interação a vários níveis**, um processo que se tem mostrado muito débil, com efeitos nefastos a nível da circulação da informação e cumprimento atempado dos prazos. Urge, pois, regularizar a prática e estabelecer a cultura da intercomunicação regular, com respostas atempadas.

A UCAN deve, pois, superar o défice nos seus processos e incidir numa **GESTÃO ESTRATÉGICA**, consubstanciada, fundamentalmente, numa actuação que inclua as três etapas distintas:

- a **Planificação Estratégica**;
- a **Execução** do Plano;
- o **Controlo** com a respectiva responsabilização e prática de prestação de constas.

O **modelo PDCA** é recurso sugerido, mas o que importa é que a operacionalização estratégica da UCAN se consubstancie no acompanhamento da concretização dos 'Planos de Acção', que conduzam à prossecução dos objectivos definidos para cada uma das Linhas Estratégicas. Tal acompanhamento inclui, para além das acções a realizar, a identificação do responsável ou dos responsáveis pela sua concretização, o cronograma de monitorização e o encadeamento das acções, bem como dos indicadores a usar na avaliação do sucesso das acções.

Esta estratégia de gestão deve ser implementada desde o mais alto nível da direcção da Universidade, para se evitarem os riscos de insucesso do Plano.

Para cumprir esta missão, a UCAN tem de aspirar a ser mais robusta, e mais exigente, continuando a afirmar-se no contexto nacional e internacional, procurando atingir a excelência.

Novos cursos para o quinquênio 2022-2026

Licenciaturas	Formações Avançadas / Especializações / Cursos de curta duração	Mestrados	Doutoramentos
1. Mecatrónica e Robótica 2. Licenciatura em Engenharia de Redes de Sistemas Informáticos 3. Licenciatura em Secretariado Executivo 4. Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos 5. Licenciatura em Comunicação Social. 6. Licenciatura em Secretariado Executivo	1. Fiscalidade empresarial 2. Contraordenações 3. Contencioso Administrativo 4. Contencioso Laboral e Gestão de Conflitos 5. Direito dos Transportes 6. Compliance Público e Proibição 7. Contabilidade Pública e Justiça de Contas 8. Corporate Governance 9. Seguros 10. Valores Mobiliários 11. Insolvência 12. Garantias Mobiliárias 13. Direito Parlamentar 14. Direito Internacional Público 15. Direito eleitoral 16. Direito autárquico 17. Direito Militar 18. Fusões e Aquisições 19. Estratégias e dinâmicas empresariais 20. Direito Económico 21. Finanças Públicas 22. Concessões administrativas 23. Compliance e Auditoria 24. Direito da Segurança 25. Direito da Protecção de Dados 26. Propriedade Intelectual 27. Investimento Estrangeiro	1. Direito dos Contenciosos Públicos 2. Ciências Jurídico-Económicas 3. Direito e Gestão 4. Direito Administrativo e da Administração Pública 5. Direito Civil 6. Direito do Petróleo e Gás 7. Direito da Regulação e Concorrência 8. Direito dos Recursos Naturais e da Energia 9. Direito e Relações Internacionais 10. Direito dos Transportes 11. Direito Forense 12. Direito Fiscal 13. Direito Penal 14. Direito da Empresa 15. Direitos Fundamentais e Direitos Humanos 16. Ciências Jurídico-Políticas 17. Engenharia Submarina 18. Engenharia Ambiental Estratégica 19. Energias Renováveis Hidrogénio Verde 20. Nutrição Clínica 21. Saúde Pública	1. Doutoramento em Gestão de Empresa 2. Doutoramento em Métodos Quantitativos 3. Doutoramento em Contabilidade: Opção 1: Auditoria Opção 2: Fiscalidade

28.Direito e Tecnologia 29.Juiz de Direito Constitucional 30.Juiz de Direito Administrativo 31.Juiz de Direito Militar 32.Direito Migratório 33.Direito e Economia 34.Operador de Refinação e Petroquímica (3/4 meses) 35.Nutrição Comunitária e Saúde Pública 36.Nutrição Clínica 37.Saúde Pública 38.A Administração Paroquial 39.Os movimentos de Apostolado: identidade eclesial, missão e gestão 40.A piedade popular – os Santuários 41.Técnicas de Oração 42.As Capelanias e a Direcção Espiritual 43.Engenharia de Redes de Sistemas Informáticos 44.Aperfeiçoamento profissional 45.Planeamento e Monitoria de Políticas Sociais 46.Gestão Social e Desenvolvimento Comunitário 47.Serviço Social na Saúde 48.Análise de Conjuntura Económica 49.Análise Económica do Direito 50.Economia do Petróleo 51.Gestão Hospitalar 52.Comércio Externo e Negócios Internacionais 53.Teologia e Economia 54.Coordenação Pedagógica	22.Mestrado em Teologia do Matrimónio e Família 23.Mestrado em Administração e Gestão dos Bens Eclesiásticos 24.Mestrado em O fenómeno religioso e a Laicidade do Estado 25.Mestrado em Educação: Currículo e Políticas Educacionais 26.Mestrado em Economia Monetária e Financeira 27.Mestrado em Gestão de Empresa 28.Mestrado em Contabilidade - Opção 1: Auditoria - Opção 2 29.63. Mestrado em Estudos Africanos: 30.Mestrado em Econometria Aplicada e Previsão 31.Mestrado em Filosofia 32.Mestrado em Administração e Gestão Escolar 33.Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde 34.Mestrado em Consultoria e Revisão Linguística 35.Mestrado em Psicologia e Gestão de Pessoas 36.Mestrado em Ética e Cidadania 37.Mestrado em Trabalho, Organizações e Tecnologia
---	--

	55.Metodologias de Ensino 56. Consulta Psicológica 57. Saúde e Segurança no trabalho 58. Gestão do Desempenho e Intervenção Psicológica nas organizações 59. Diagnóstico e Consultoria Organizacional		
--	---	--	--

