UNIVERSIDADE LUSÓFONA
Cabo Verde

# Plano Estratégico - PE
# Universidade Lusófona de Cabo Verde

## 2026-2030

## CONSELHO UNIVERSITÁRIO

DELIBERAÇÃO Nº 02/2026

de 04 de novembro de 2026

Sumário: **Aprecia e aprova o Plano Estratégico para o quinquénio 2026-2030**

Tendo apreciado o Plano Estratégico para o quinquénio 2026-2030, submetido pelo Reitor, em cumprimento do disposto na alínea e) do artigo 15º, dos Estatutos da Universidade Lusófona de Cabo Verde (ULCV), dando cumprimento ao disposto no artigo 31º do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior em vigor, o Conselho Universitário, reunido na cidade do Mindelo no dia 04 de novembro de 2026, deliberou, ao abrigo das alíneas a) e i) do artigo 23º, dos Estatutos da ULCV, o seguinte:

1. É aprovado por unanimidade o Plano Estratégico para o quinquénio 2026-2030, que baixa assinado pelo Reitor e pela Administradora.
2. O presente Plano Estratégico deve ser publicado na página da Universidade Lusófona de Cabo Verde.

Conselho Universitário, em Mindelo, aos 04 de novembro de 2026.

Pelo Conselho Universitário,

Prof. Doutor Carlos Alberto Delgado

(Reitor)

# PLANO ESTRATÉGICO DA UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE CABO VERDE MAIO DE 2026 VIGÊNCIA- 2026/2030

**Aprovado Pelo Conselho Universitário**

Aprovado em Conselho Universitário em 4/11/26

## SUMÁRIO


**INTRODUÇÃO** ..... 4

**I. IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO** ..... 5

**II. PERFIL INSTITUCIONAL** ..... 6

**III. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL DA ULCV** ..... 33

1. Organização Didático-Pedagógica ..... 33
2. Alguns princípios filosóficos e teórico-metodológicos ..... 37
3. Plano para atender as diretrizes pedagógicas ..... 40
4. Políticas de Ensino da ULCV ..... 56
5. Responsabilidade Social da ULCV ..... 71

**IV. CORPO SOCIAL DA ULCV** ..... 73

1. Perfil do Corpo Docente ..... 73
2. Pessoal Técnico e Administrativo ..... 84
3. Corpo Discente ..... 92
4. Programa Universidade Inclusiva: acesso, permanência e sucesso académico ..... 102

**V. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, CIENTÍFICA E ACADÉMICA** ..... 103

1. Estrutura organizacional e as instâncias de decisão ..... 103
2. Órgãos Colegiais da ULCV: Competências e Composição ..... 104
3. Órgãos de apoio às atividades académicas ..... 113
4. A ULCV enquanto Instituição da COFAC ..... 114
5. Relações e parcerias (comunidade, instituições e empresas) ..... 114
6. Avaliação e acompanhamento do Desenvolvimento Institucional ..... 115

**VI. INFRAESTRUTURA** ..... 117

1. Infraestrutura física geral ..... 117
2. Infraestrutura académica ..... 119
3. Plano de acessibilidade para pessoas com necessidades específicas ..... 124

**VII. PLANIFICAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTAL** ..... 125

1. Política financeira e orçamental da ULCV ..... 125
2. Estratégia de gestão económica e financeira ..... 127
3. Projeções Económico-Financeiras e Plano de investimento da ULCV ..... 130

**VIII- Conclusões** ..... 134

seu posicionamento estratégico.

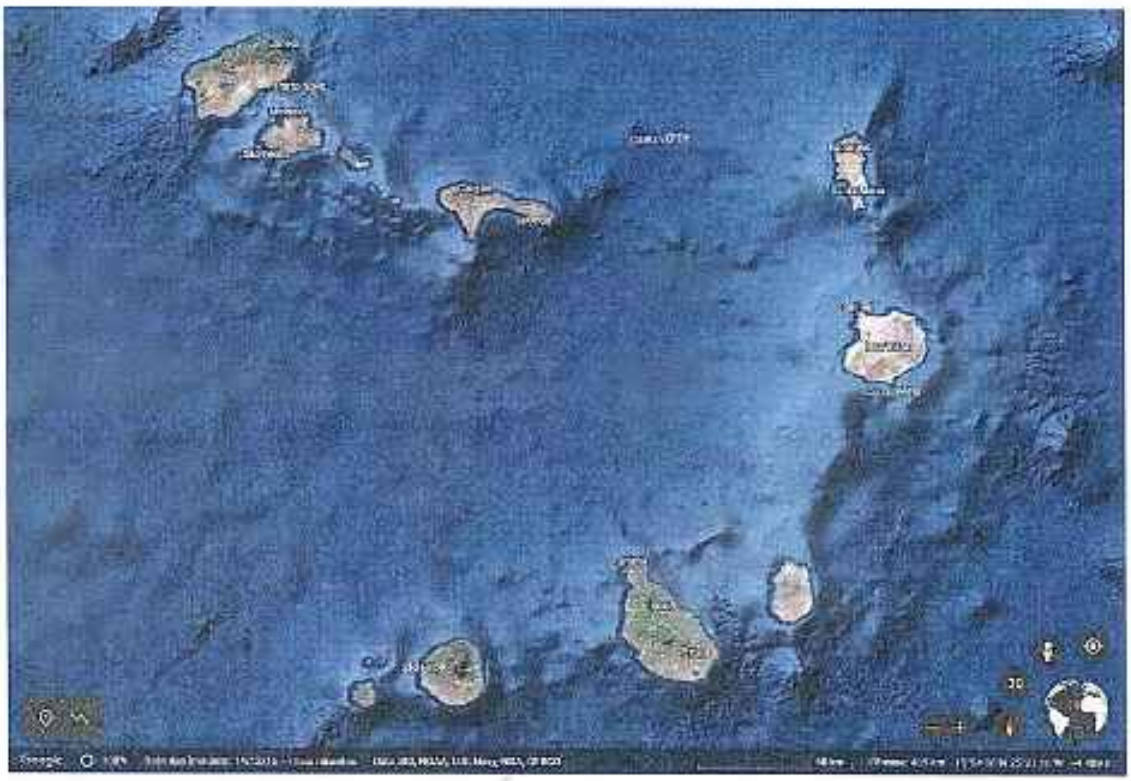
O presente Plano Estratégico constitui, assim, o referencial orientador da ação institucional para o período 2026–2030, reafirmando o compromisso da Universidade Lusófona de Cabo Verde com a excelência académica, a inovação, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável, consolidando o seu percurso de afirmação como uma instituição de ensino superior de referência nos contextos nacional, regional e internacional.

## I. IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

### 1. Universidade Lusófona de Cabo Verde

A Universidade Lusófona de Cabo Verde foi criada em 2006, com sede na cidade do Mindelo, ilha de São Vicente. Propriedade da COFAC – Cooperativa de Formação e Animação Cultural – Sucursal de Cabo Verde, é uma instituição de natureza privada, com um capital social de 498.800 EUR. Pessoa jurídica de direito privado, tem por objeto o ensino e promoção cultural, formação profissional conferências, debates e exposição. A Universidade Lusófona está a funcionar desde 2007 e encontra-se registada sob o nº INSC. 120050727 e é titular do NIF: 252354273.

O Mapa seguinte mostra a distribuição das ilhas do arquipélago de Cabo Verde.



Fonte: Google Earth

**A. Unidade Orgânica do Mindelo**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Local** | Ex-zona Militar – Chã de Cricket | | |
| **Cidade** | Mindelo | | |
| **C. Postal** | 1197 | Ilha | S. Vicente |
| **País** | República de Cabo Verde | | |

**B. Unidade Orgânica da Praia**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Local** | Avenida Santiago Palmarejo | | |
| **Cidade** | Praia | | |
| **C. Postal** | 2028 | Ilha | Santiago |
| **País** | República de Cabo Verde | | |

**Dirigentes da ULCV**

| NOMES | FUNÇÕES |
|---|---|
| CARLOS ALBERTO DELGADO | REITOR |
| FILOMENA DE FÁTIMA RIBEIRO VIEIRA MARTINS | ADMINISTRADORA |
| MARIA SERAFINA ROCHA ALVES | VICE-REITORA |

## II. PERFIL INSTITUCIONAL

### 1. Enquadramento Histórico e Evolução Institucional

A Universidade Lusófona de Cabo Verde (ULCV) constitui uma instituição de ensino superior privada integrada no universo académico do Grupo Lusófona. Criada em 2006 por iniciativa da COFAC – Cooperativa de Formação e Animação Cultural (Sucursal de Cabo Verde), iniciou a sua atividade académica em 2007, assumindo desde então o compromisso de contribuir para a qualificação de recursos humanos e para o desenvolvimento do ensino superior em Cabo Verde.

Ao longo da sua trajetória, a Universidade tem fortalecido vínculos institucionais e académicos, estabelecendo parcerias internacionais e protocolos de cooperação que promovem a mobilidade, o intercâmbio académico e programas conjuntos.

Inserida no contexto lusófono e africano, a ULCV procura alinhar a sua atuação com as necessidades formativas do país, contribuindo para a qualificação de quadros, a investigação científica e o desenvolvimento socioeconómico de Cabo Verde.

Ao longo dos anos, a Universidade tem ampliado progressivamente a sua oferta formativa e a sua presença geográfica em Cabo Verde, através da criação e instalação da Unidade Orgânica na Cidade da Praia em 2016. Atualmente, a ULCV disponibiliza uma diversidade de cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento, tendo iniciado em 2024 um doutoramento em Educação e prevê para o ano letivo 2026/27, a abertura de um doutoramento em Gestão e Finanças, reforçando o seu compromisso com a formação avançada e a investigação científica.

No decorrer deste percurso, a Universidade Lusófona de Cabo Verde lançou um

total de 14 cursos de licenciatura: Administração Pública; Artes; Ciências da Comunicação; Contabilidade, Administração e Auditoria Financeira; Direito; Economia Digital; Educação; Engenharia Informática de Computadores; Gestão Autárquica e Desenvolvimento Local; Gestão Bancária e Seguros; Gestão de Empresas; Gestão da Saúde; Gestão de Segurança; língua inglesa. Também conta com 8 cursos de mestrado: Administração e Regulação de Educação; Contabilidade, Fiscalidade e Auditoria Financeira; Ciências Policiais e Segurança Pública; Direito do Trabalho e Administração Pública; Gestão; Jornalismo de Investigação; Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional; Psicologia. A instituição oferece dois doutoramentos: Educação; Gestão e Finanças, consolidando a sua trajetória de expansão académica, diversificação da oferta formativa e aposta na formação avançada e investigação científica.

## 2. Da Unidade Orgânica do Mindelo

A Sede da Universidade Lusófona de Cabo Verde fica na Cidade do Mindelo, ilha de São Vicente, onde funciona a Unidade Orgânica com o mesmo nome e onde estão instaladas a Reitoria e a Administração. A Universidade Lusófona de Cabo Verde foi credenciada junto ao Ministério da Educação e Ensino Superior (MEES), em 2006, tendo iniciado as aulas em novembro de 2007. Os Estatutos revistos, pela primeira vez, foram homologados pelo Ministro da Educação e Ensino Superior a 7 de agosto de 2014 e publicados no BO II Série, Número 191, de 7 de novembro de 2021.

### a. Dirigentes principais da Unidade Orgânica do Mindelo (Sede)

| | |
|---|---|
| **Nome** | CARLOS ALBERTO DELGADO |
| **Cargo** | REITOR |
| **Fone** | +2389919052 |
| **E-mail** | carlos.delgado@ulusofona.edu.cv |

| | |
|---|---|
| **Nome** | FILOMENA DE FÁTIMA RIBEIRO VIEIRA MARTINS |
| **Cargo** | ADMINISTRADORA |
| **Fone** | +2389912091 |
| **E-mail** | filomena.martins@ulusofona.edu.cv |



Fonte: Google Earth

## 3. Da Unidade Orgânica da Praia

A Unidade Orgânica da Praia da Universidade Lusófona de Cabo Verde encontra-se em funcionamento desde o ano letivo de 2015/2016, dispondo de instalações adequadas ao desenvolvimento das atividades académicas, científicas e administrativas, incluindo salas de aula, auditórios, ateliês e espaços de convívio.

A sua criação resultou da estratégia de expansão da Universidade Lusófona de Cabo Verde para a cidade da Praia, visando reforçar a sua presença institucional e responder às necessidades de formação superior na capital do país.

Nos termos do Despacho Reitoral n.º 2/2026, de 2 de janeiro, a Unidade Orgânica da Praia é dirigida pelo Vice-Reitor, a quem compete assegurar o seu regular funcionamento, no âmbito das competências delegadas, em estreita articulação com o Reitor. A gestão administrativa, financeira e dos recursos humanos da Unidade Orgânica compete à Administradora Adjunta, no exercício das competências que lhe sejam delegadas pela Administradora Geral.

### b. Dirigente Responsável pela Unidade Orgânica da Praia

| | |
|---|---|
| **Nome** | MARIA SERAFINA ROCHA ALVES |
| **Cargo** | VICE-REITORA |
| **Fone** | +2389917329 |
| **E-mail** | p75183@ulusofona.edu.cv |

Ilha de Santiago



Fonte: Google Earth

### 3.1. Estrutura organizacional

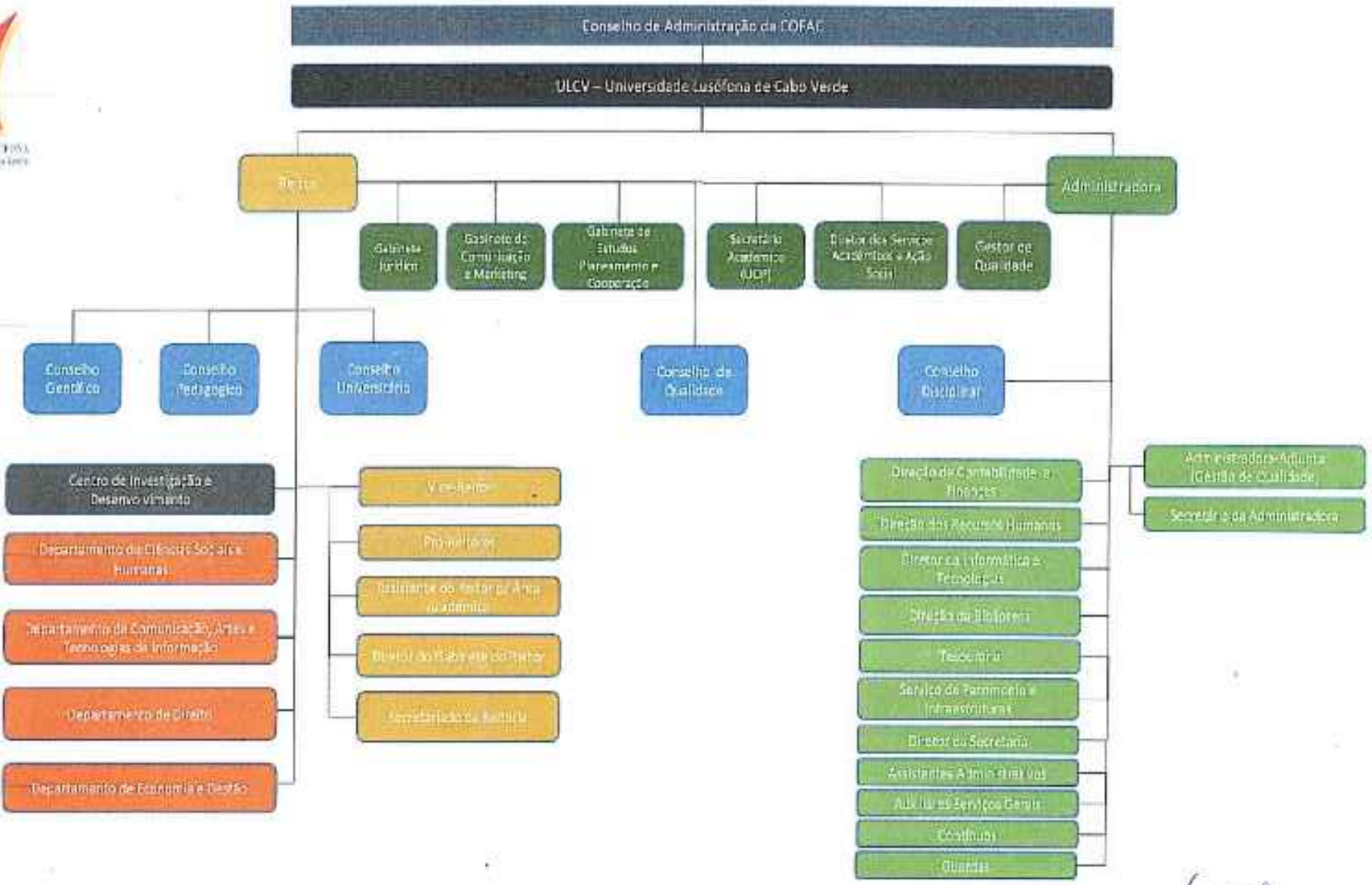
A criação da Universidade Lusófona de Cabo Verde, em 2006, marcou o início da implementação de uma estrutura organizacional formal, consolidada em 2007 com a elaboração do primeiro organigrama institucional, no qual foram estabelecidas as funções e responsabilidades dos colaboradores.

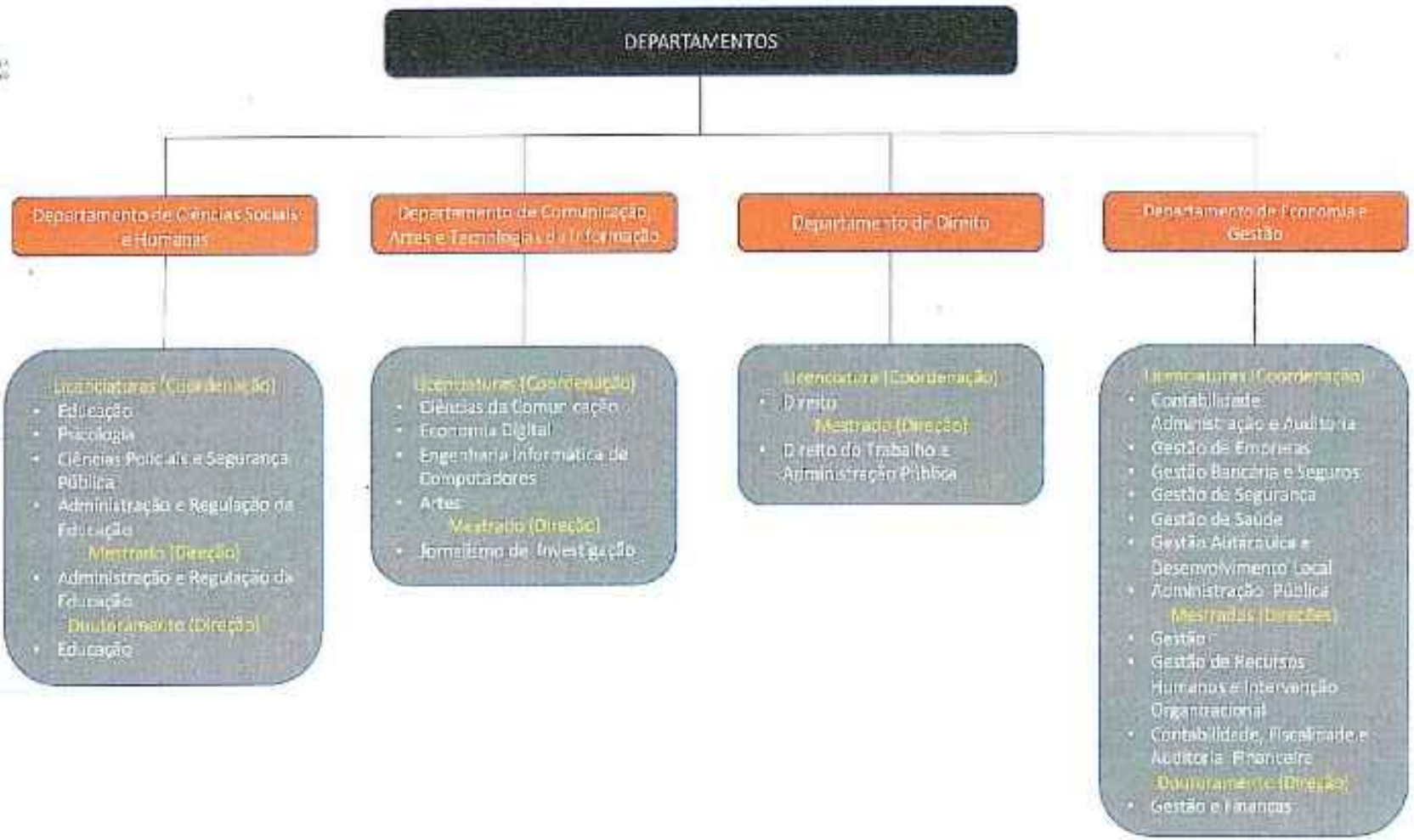
Com a revisão dos Estatutos em 2013, tornou-se necessário proceder à reestruturação organizacional, assegurando a sua conformidade com os novos Estatutos e com o Regime Jurídico do Ensino Superior. Nesse contexto, foi definido um novo organigrama, adequado às duas Unidades Orgânicas Mindelo e Praia, garantindo maior alinhamento com as exigências legais e institucionais.

No âmbito do Plano Estratégico 2026–2030, a estrutura organizacional da instituição é objeto de atualização, em resultado da alteração dos Estatutos da Universidade Lusófona de Cabo Verde, ocorrida em 12 de março de 2026. Esta atualização implica a introdução de ajustamentos no modelo organizacional, visando o seu alinhamento com o novo enquadramento estatutário e com as exigências dos novos Regimes Jurídicos do Ensino Superior e de Graus e Diplomas recentemente aprovados.

A nova configuração organizacional preserva os princípios estruturantes do modelo anteriormente adotado, introduzindo, simultaneamente, melhorias ao nível da governação institucional, da articulação entre as Unidades Orgânicas e da organização dos serviços académicos, administrativos, financeiros e de ação social. Pretende-se, deste modo, consolidar uma estrutura mais integrada, flexível e eficiente, orientada para a qualidade, a inovação, a boa governação e a resposta aos desafios contemporâneos do ensino superior.

# ORGANIGRAMA DA UNIVERSIDADE LUSÓFONA DE CABO VERDE




DEPARTAMENTOS
Departamento de Ciências Sociais e Humanas
Licenciaturas (Coordenação)
• Educação
• Psicologia
• Ciências Policiais e Segurança Pública
• Administração e Regulação da Educação
Mestrado (Direção)
• Administração e Regulação da Educação
Doutoramento (Direção)
• Educação
Departamento de Comunicação, Artes e Tecnologias da Informação
Licenciaturas (Coordenação)
• Ciências da Comunicação
• Economia Digital
• Engenharia Informática de Computadores
• Artes
Mestrado (Direção)
• Domínio de Investigação
Departamento de Direito
Licenciatura (Coordenação)
• Direito
Mestrado (Direção)
• Direito do Trabalho e Administração Pública
Departamento de Economia e Gestão
Licenciaturas (Coordenação)
• Contabilidade Administração e Auditoria
• Gestão de Empresas
• Gestão Bancária e Seguros
• Gestão de Segurança
• Gestão de Saúde
• Gestão Autárquica e Desenvolvimento Local
• Administração Pública
Mestrados (Direção)
• Gestão
• Gestão de Recursos Humanos e Intervenção Organizacional
• Contabilidade, Fiscalidade e Auditoria Financeira
Doutoramento (Direção)
• Gestão e Finanças

## 3.2. Contexto Social cabo-verdiano

O Plano Estratégico da Universidade Lusófona de Cabo Verde é concebido para orientar os próximos cinco anos de desenvolvimento institucional, alinhando a atuação da ULCV com o contexto social, as demandas demográficas e a distribuição geográfica do arquipélago. Este documento integra o desempenho científico e pedagógico, os processos de avaliação, a sustentabilidade ambiental e outros fatores estruturantes, estabelecendo uma base sólida para a Política do Ensino Superior da universidade. Além disso, assegura consonância com as políticas sociais e diretrizes governamentais vigentes, fortalecendo a missão da ULCV de oferecer ensino superior de qualidade e relevância para Cabo Verde.

### 3.2.1. Contexto demográfico e socioeconómico

Cabo Verde é um Estado arquipelágico composto por dez ilhas, das quais nove são habitadas, com uma população inferior a 500.000 habitantes, distribuída de forma assimétrica pelo território. A dispersão geográfica e a reduzida dimensão do mercado interno constituem fatores estruturantes para o planeamento estratégico do ensino superior.

Segundo o Censo 2021 do Instituto Nacional de Estatística, Cabo Verde possui uma população residente de 491.233 habitantes, com ligeira predominância do sexo masculino (52,0%). A população encontra-se distribuída de forma assimétrica pelo território, com maior concentração na ilha de Santiago.

Comparativamente a 2010, registou-se uma redução populacional de 450 indivíduos, evidenciando uma estagnação demográfica. A pirâmide etária revela contração da base, associada à diminuição da fecundidade. Paralelamente, a emigração incide fortemente sobre a população jovem, sendo que 64% dos emigrantes têm entre 15 e 34 anos, faixa etária correspondente à população em idade ativa e reprodutiva.

A população encontra-se fortemente concentrada nos concelhos da Praia e de São Vicente, cujas principais cidades — Praia e Mindelo — constituem os dois mais importantes centros urbanos do país. Em 2022, os concelhos da Praia e de São Vicente concentravam, respetivamente, cerca de **29,8%** e **15,4%** da população residente em Cabo Verde. A cidade da Praia constitui o principal polo político, administrativo e académico do país, enquanto a cidade do Mindelo se afirma como um relevante centro económico, cultural e universitário.

Este contexto demográfico e territorial impõe a adoção de estratégias institucionais ajustadas à realidade insular, nomeadamente a diversificação da oferta formativa, a aposta em modalidades híbridas e digitais e o alinhamento com as prioridades estratégicas nacionais.

### 3.2.2. Desenvolvimento Socioeconómico

Desde 2022, Cabo Verde tem registado uma recuperação económica progressiva após a contração provocada pela pandemia de COVID-19, impulsionada sobretudo pela retoma do turismo, pelo dinamismo do setor dos serviços e pelo aumento da procura externa. Apesar da forte dependência do turismo, particularmente concentrado nas ilhas do Sal e da Boa Vista, o país tem vindo a promover uma estratégia de diversificação económica, apostando em áreas consideradas prioritárias, como a Economia Azul, as energias renováveis, a transformação digital e as indústrias culturais e criativas.

Esta evolução evidencia a crescente necessidade de qualificação dos recursos humanos, de inovação e de reforço da competitividade nacional, atribuindo às instituições de ensino superior um papel determinante na formação de profissionais, na produção de conhecimento e na transferência de inovação para a sociedade. Neste contexto, a Universidade Lusófona de Cabo Verde assume uma responsabilidade acrescida na concretização da sua missão institucional, através de uma oferta formativa alinhada com as prioridades nacionais, do desenvolvimento da investigação aplicada, da promoção da internacionalização e do fortalecimento da cooperação com o tecido empresarial, as instituições públicas e a diáspora cabo-verdiana.

### 3.2.3. Projeção em termos de número de alunos no Ensino Secundário

Os dados do Censo 2021, realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), evidenciam uma tendência de redução gradual da população jovem, com potenciais repercussões no número de alunos do ensino secundário e, consequentemente, na procura do ensino superior.

Embora a procura do ensino superior tenha revelado relativa estabilidade nos últimos anos, as projeções apontam para uma tendência de estabilização com ligeira redução gradual da base de recrutamento.

Neste contexto, torna-se estratégico que a Universidade Lusófona de Cabo Verde reforce a diversificação da sua oferta formativa, promova modalidades de ensino mais flexíveis e intensifique a captação de novos públicos, designadamente estudantes adultos, membros da diáspora cabo-verdiana e estudantes internacionais.

Nacional

Nível de ensino: Secundário

A: Alunos matriculados por ano de estudos, sexo e idade

Ano Letivo: 2020/2021

Via: Geral + Técnica

Público

| Ano de Estudos | Sexo | Matrículas | Idade em 31 de Dezembro do Ano da Matrícula | | | | | | | | | | | | Total | Distância à escola (km)* | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 11 anos | 12 anos | 13 anos | 14 anos | 15 anos | 16 anos | 17 anos | 18 anos | 19 anos | 20 anos | 21 anos | 22 e + | | ]0-1] | ]1-3] | ]3-6] | ]6-...[ |
| 9º Ano | MF | Total | | | 57 | 4961 | 2526 | 1953 | 1262 | 527 | 136 | 22 | 3 | 2 | 11459 | 3051 | 4070 | 2401 | 1936 |
| | | Rep. | | | 1 | 10 | 688 | 694 | 526 | 259 | 61 | 9 | 1 | | 2249 | 27% | 36% | 21% | 17% |
| | Fem | Total | | | 34 | 2937 | 1256 | 872 | 548 | 210 | 56 | 10 | 1 | 2 | 5926 | | | | |
| | | Rep. | | | 0 | 5 | 392 | 355 | 249 | 122 | 28 | 4 | 0 | | 1155 | | | | |
| 10º Ano | MF | Total | | | | 42 | 3492 | 1526 | 1135 | 697 | 307 | 111 | 29 | 11 | 7350 | 1096 | 2705 | 1539 | 1110 |
| | | Rep. | | | | | 4 | 339 | 349 | 270 | 135 | 56 | 11 | 6 | 1170 | 27% | 37% | 21% | 15% |
| | Fem | Total | | | | 21 | 2116 | 813 | 575 | 293 | 143 | 44 | 11 | 5 | 4021 | | | | |
| | | Rep. | | | | | 3 | 191 | 187 | 126 | 70 | 20 | 5 | 4 | 606 | | | | |
| 11º Ano | MF | Total | | | | | 35 | 2946 | 1268 | 964 | 663 | 277 | 96 | 45 | 6299 | 1747 | 2231 | 1248 | 1073 |
| | | Rep. | | | | | | 4 | 194 | 176 | 188 | 95 | 33 | 14 | 704 | 28% | 35% | 20% | 17% |
| | Fem | Total | | | | | 20 | 1788 | 665 | 459 | 306 | 119 | 39 | 24 | 3420 | | | | |
| | | Rep. | | | | | | 2 | 89 | 75 | 82 | 33 | 11 | 7 | 305 | | | | |
| 12º Ano | MF | Total | | | | | - | 44 | 2647 | 1179 | 896 | 565 | 258 | 163 | 5752 | 1633 | 1914 | 1165 | 1040 |
| | | Rep. | | | | | | | 7 | 167 | 147 | 125 | 62 | 34 | 542 | 28% | 33% | 20% | 18% |
| | Fem | Total | | | | | | 27 | 1711 | 634 | 423 | 262 | 139 | 79 | 3275 | | | | |
| | | Rep. | | | | | | | 4 | 85 | 56 | 53 | 32 | 18 | 248 | | | | |
| Total | MF | Total | 0 | 0 | 57 | 5003 | 6053 | 6479 | 6312 | 3367 | 2007 | 975 | 386 | 221 | 30860 | 8427 | 10920 | 6354 | 5159 |
| | | Rep. | 0 | 0 | 1 | 10 | 692 | 1037 | 1076 | 872 | 531 | 285 | 107 | 54 | 4665 | 27% | 35% | 21% | 17% |
| | Fem | Total | 0 | 0 | 34 | 2958 | 3392 | 3500 | 3499 | 1596 | 928 | 435 | 190 | 110 | 16642 | | | | |
| | | Rep. | 0 | 0 | 0 | 5 | 395 | 548 | 529 | 408 | 236 | 116 | 48 | 29 | 2314 | | | | |
| | Masc. | Total | 0 | 0 | 23 | 2045 | 2661 | 2979 | 2813 | 1771 | 1079 | 540 | 196 | 111 | 14218 | | | | |
| | | Rep. | 0 | 0 | 1 | 5 | 297 | 489 | 547 | 464 | 295 | 169 | 59 | 25 | 2351 | | | | |

Fonte: Ministério da Educação e Ensino Superior

### 3.3. Áreas de atuação académica da ULCV

A Universidade Lusófona de Cabo Verde desenvolve a sua atividade académica nos três ciclos de estudos do ensino superior: Licenciatura, Mestrado e Doutoramento, estruturando uma oferta formativa orientada para a formação avançada de recursos humanos, para a produção de conhecimento e para o reforço da capacidade científica nacional."

A Universidade dispõe atualmente de catorze cursos de Licenciatura nas áreas da gestão, finanças, segurança, saúde, comunicação, direito, economia digital, engenharia informática e educação, oito programas de Mestrado orientados para a especialização técnica e desenvolvimento de competências estratégicas, e dois programas de Doutoramento em Educação e em Gestão e Finanças, este último acreditado pela Agência Reguladora para o Ensino Superior, cujas aulas terão início no ano letivo 2026/27.

A oferta académica encontra-se distribuída pelas Unidades Orgânicas do Mindelo e da Praia, assegurando complementaridade institucional e articulação entre ensino, investigação e extensão universitária.

No horizonte 2026–2030, a consolidação das áreas de atuação académica orienta-se para a diversificação e atualização da oferta formativa, o reforço da qualidade do ensino, da investigação e da extensão universitária, a integração da inovação pedagógica e tecnológica e o aprofundamento das parcerias nacionais e internacionais, procurando antecipar as necessidades de qualificação do país e contribuir, de forma ativa, para o desenvolvimento económico, social, científico e cultural de Cabo Verde.

Ainda no domínio do conhécimento académico e científico, a Universidade tem vindo a criar e consolidar condições para o desenvolvimento de atividades de investigação em diversas áreas associadas aos cursos ministrados, com o propósito de fortalecer a produção científica, promover a consolidação dos conhecimentos dos seus diplomados e incentivar a participação de investigadores, docentes e parceiros comprometidos com o projeto institucional.

Com vista ao reforço da capacidade científica da Universidade e à consolidação da sua sustentabilidade institucional, foi criado o Centro de Investigação & Desenvolvimento (CID tendo igualmente sido definidas Linhas Prioritárias de Investigação para o próximo quinquénio, numa perspetiva de valorização do conhecimento científico ao serviço do desenvolvimento sustentável de Cabo Verde. Esta orientação estratégica reforça o compromisso da Universidade com a Investigação, a Ciência e a Inovação enquanto pilares fundamentais para o progresso económico, social e cultural do país.

No âmbito da política de revitalização da participação estudantil e do fortalecimento da comunidade académica, a Universidade promoveu o

relançamento da Associação de Estudantes da Universidade Lusófona de Cabo Verde (AEULCV), após um prolongado período de inatividade, impulsionando a sua reorganização e dinamização institucional. Desde então, a Associação tem vindo a assumir um papel ativo na vida universitária, participando na organização e dinamização de diversas atividades académicas, culturais e desportivas, tanto no contexto da Universidade como em iniciativas promovidas a nível da ilha, contribuindo para o reforço do espírito académico, da cidadania e da integração dos estudantes.

Paralelamente, a Universidade perspetiva consolidar, ao longo do próximo ciclo estratégico, mecanismos de aproximação e integração dos antigos estudantes no projeto científico e académico institucional, prevendo-se, numa fase subsequente, a criação da Academia da Universidade Lusófona de Cabo Verde. Esta estrutura terá como finalidade apoiar os diplomados no desenvolvimento da investigação científica, na promoção da empregabilidade e no fortalecimento das redes de cooperação académica e profissional.

## 3.4. Missão, Visão, Valores e objetivos

### 3.4.1. Missão

A ULCV, tal como as outras instituições do grupo, tem como missão oferecer uma educação superior de excelência e de qualidade. Conectada com o seu tempo e ancorada nas mudanças sociais, visa formar cidadãos e profissionais competentes, éticos, empreendedores e conscientes da necessidade da formação continuada ao longo de toda a vida, tendo como princípios pressupostos humanísticos, da inclusão social e da cidadania emancipada.

A ULCV tem como missão, ainda, pesquisar e investigar para que haja mais conhecimento, mais tecnologias, mais ensino, mais promoção da cultura, das ciências, das artes e das tecnologias, em ordem ao desenvolvimento do país e a sua integração no espaço lusófono. Assumiu os riscos de proporcionar ao país a oportunidade de construir as competências e habilidades que o dinamismo do mundo do trabalho exige, investindo claramente num aumento da qualidade do ensino e da investigação e no reconhecimento nacional, regional e internacional.

### 3.4.2. Visão de Futuro

A Universidade Lusófona de Cabo Verde ambiciona afirmar-se como uma universidade de referência em Cabo Verde e no espaço lusófono, reconhecida pela excelência do ensino, da investigação, da inovação e da extensão universitária, pela qualidade da sua formação e pelo seu contributo para o desenvolvimento sustentável, a coesão social e a valorização do conhecimento.

Integrada numa rede internacional de ensino superior, pretende

consolidar-se como um polo de produção, difusão e transferência do conhecimento, promovendo uma estreita articulação entre ensino, investigação, inovação e serviço à comunidade. Orientará a sua atuação para a formação de cidadãos e profissionais altamente qualificados, para a transformação digital, para a internacionalização e para o desenvolvimento de parcerias estratégicas que contribuam para o progresso científico, económico, social e institucional de Cabo Verde e dos países de língua portuguesa.

Fiel à sua missão e aos seus valores, a Universidade Lusófona de Cabo Verde procurará afirmar-se como uma instituição inovadora, inclusiva e socialmente responsável, colocando o conhecimento, a ciência e a formação ao serviço do bem público, da construção de uma sociedade mais justa e do desenvolvimento sustentável de Cabo Verde.

### 3.4.3. Valores

A Universidade Lusófona de Cabo Verde pauta a sua atuação por um conjunto de valores que refletem a sua identidade institucional e orientam o cumprimento da sua missão, designadamente:

- Excelência – compromisso permanente com elevados padrões de qualidade no ensino, na investigação, na extensão universitária e na prestação de serviços à comunidade;
- Integridade e Ética – atuação assente na honestidade, transparência, responsabilidade, rigor científico e respeito pelos princípios éticos e deontológicos;
- Inovação – valorização da criatividade, da produção de conhecimento, da transformação digital e da melhoria contínua dos processos académicos e institucionais;
- Responsabilidade Social – promoção do ensino superior enquanto bem público, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, a inclusão social, a cidadania e a valorização da comunidade;
- Respeito pela Pessoa Humana – reconhecimento da dignidade de cada pessoa, da diversidade, da igualdade de oportunidades, da inclusão e da proteção do ambiente;
- Cooperação e Partilha – Incentivo ao trabalho colaborativo, ao diálogo, à internacionalização e ao estabelecimento de parcerias que promovam o desenvolvimento científico, académico e institucional.

Estes valores constituem os referenciais éticos e institucionais que orientam a atuação da Universidade Lusófona de Cabo Verde, reforçando o seu compromisso com a excelência académica, a inovação, a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável de Cabo Verde e da comunidade lusófona.

### 3.5. Objetivos estratégicos

A Universidade Lusófona de Cabo Verde define os seus objetivos estratégicos com base no projeto estratégico do Grupo Lusófona, adaptando-os às necessidades de Cabo Verde e aos desafios do ensino superior contemporâneo, visando:

- Promover a excelência académica e científica: assegurar uma oferta formativa de elevada qualidade, reforçando a investigação aplicada, a inovação pedagógica, a produção e transferência de conhecimento e a formação de recursos humanos altamente qualificados para responder às necessidades do país e da comunidade lusófona.
- Fortalecer o impacto social e económico: criar valor a longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade cabo-verdiana, estimulando a criação cultural, o espírito científico e o pensamento reflexivo.
- Estimular a integração internacional e intercâmbio científico: fomentar cooperação académica, cultural e científica com instituições nacionais e internacionais, ampliando a rede de conhecimento e oportunidades para estudantes, docentes e investigadores.
- Impulsionar a transformação digital, a empregabilidade e o empreendedorismo: integrar tecnologias inovadoras nos processos de ensino, aprendizagem e gestão, promovendo o desenvolvimento de competências, a aprendizagem ao longo da vida e a capacidade empreendedora dos estudantes e diplomados.
- Consolidar a identidade institucional da Universidade Lusófona de Cabo Verde na rede lusófona: afirmar a Universidade como instituição de referência, valorizando a sua integração na rede internacional do Grupo Lusófona e reforçando a sua projeção académica, científica e social nos países de língua portuguesa
- Reforçar a qualidade institucional e a boa governação: consolidar uma cultura institucional de qualidade, responsabilidade, transparência, melhoria contínua e sustentabilidade, fortalecendo os sistemas de gestão e de garantia da qualidade.
- Contribuir para o desenvolvimento sustentável de Cabo Verde: promover a formação, a investigação, a inovação e a extensão universitária em estreita articulação com as prioridades estratégicas do país, gerando impacto económico, social, científico, cultural e ambiental.

#### 3.5.1 Objetivos específicos

Para além dos objetivos estratégicos definidos, a Universidade Lusófona de Cabo Verde estabelece os seguintes objetivos específicos, orientados para a

### 3.5. Objetivos estratégicos

A Universidade Lusófona de Cabo Verde define os seus objetivos estratégicos com base no projeto estratégico do Grupo Lusófona, adaptando-os às necessidades de Cabo Verde e aos desafios do ensino superior contemporâneo, visando:

- Promover a excelência académica e científica: assegurar uma oferta formativa de elevada qualidade, reforçando a investigação aplicada, a inovação pedagógica, a produção e transferência de conhecimento e a formação de recursos humanos altamente qualificados para responder às necessidades do país e da comunidade lusófona.
- Fortalecer o impacto social e económico: criar valor a longo prazo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da sociedade cabo-verdiana, estimulando a criação cultural, o espírito científico e o pensamento reflexivo.
- Estimular a integração internacional e intercâmbio científico: fomentar cooperação académica, cultural e científica com instituições nacionais e internacionais, ampliando a rede de conhecimento e oportunidades para estudantes, docentes e investigadores.
- Impulsionar a transformação digital, a empregabilidade e o empreendedorismo: integrar tecnologias inovadoras nos processos de ensino, aprendizagem e gestão, promovendo o desenvolvimento de competências, a aprendizagem ao longo da vida e a capacidade empreendedora dos estudantes e diplomados.
- Consolidar a identidade institucional da Universidade Lusófona de Cabo Verde na rede lusófona: afirmar a Universidade como instituição de referência, valorizando a sua integração na rede internacional do Grupo Lusófona e reforçando a sua projeção académica, científica e social nos países de língua portuguesa
- Reforçar a qualidade institucional e a boa governação: consolidar uma cultura institucional de qualidade, responsabilidade, transparência, melhoria contínua e sustentabilidade, fortalecendo os sistemas de gestão e de garantia da qualidade.
- Contribuir para o desenvolvimento sustentável de Cabo Verde: promover a formação, a investigação, a inovação e a extensão universitária em estreita articulação com as prioridades estratégicas do país, gerando impacto económico, social, científico, cultural e ambiental.

#### 3.5.1 Objetivos específicos

Para além dos objetivos estratégicos definidos, a Universidade Lusófona de Cabo Verde estabelece os seguintes objetivos específicos, orientados para a

consolidação da qualidade académica, o desenvolvimento científico e o impacto socioeconómico em Cabo Verde e na comunidade lusófona:

a. Oferecer educação superior de excelência, alinhada com padrões internacionais de qualidade e com as necessidades estratégicas do país.
b. Alinhar a oferta formativa com os objetivos de desenvolvimento de Cabo Verde, promovendo a formação de profissionais aptos para contribuir de forma efetiva na economia e sociedade.
c. Alinhar a oferta formativa com as prioridades estratégicas de desenvolvimento de Cabo Verde, formando profissionais qualificados para responder às necessidades do mercado de trabalho nacional e internacional.
d. Promover investigação científica e aplicada, assegurando a disseminação do conhecimento produzido em benefício da sociedade.
e. Integrar de forma interdisciplinar e intradisciplinar os diferentes saberes, gerando soluções inovadoras para os desafios económicos, sociais e tecnológicos.
f. Promover a internacionalização da Universidade, através de parcerias estratégicas, mobilidade académica e cooperação científica com instituições internacionais.
g. Estimular a cidadania ativa, fortalecendo o vínculo com a sociedade cabo-verdiana, a diáspora e os diferentes parceiros sociais.
h. Articular teoria e prática pedagógica, consolidando o conhecimento com base em valores institucionais e metodologias inovadoras de ensino.
i. Potenciar o uso crítico das novas tecnologias da informação e comunicação, colocando-as ao serviço da investigação, inovação e melhoria contínua da formação académica.

Para garantir que os cursos e programas oferecidos atinjam os objetivos definidos, a Universidade Lusófona de Cabo Verde organiza os projetos pedagógicos de forma que os profissionais em formação desenvolvam competências e habilidades alinhadas com as exigências do mercado de trabalho, da sociedade e do contexto nacional, de acordo com os seguintes princípios:

- Domínio do conhecimento profissional: apropriar-se de conhecimentos básicos e avançados relacionados com a sua área de atuação, articulando teoria e prática nas diferentes funções e opções profissionais que venham a assumir;
- Competência e responsabilidade social: desenvolver as suas atividades com excelência técnica, profissionalismo, compromisso social e consciência política, contribuindo para o desenvolvimento económico,

social e cultural das comunidades em que atuam;

- Pesquisa e investigação: adotar a investigação científica e o desenvolvimento do conhecimento como marco pessoal e profissional, estimulando a curiosidade, a inovação e a geração de soluções para problemas concretos da sociedade.

A Universidade Lusófona de Cabo Verde concebe a formação superior, nos seus diferentes ciclos de estudo, como um instrumento estratégico para o desenvolvimento económico, social, científico, cultural e tecnológico de Cabo Verde, e não como um fim em si mesmo.

Neste sentido, a Universidade adota uma política pedagógica de graduação e pós-graduação baseada em matrizes curriculares flexíveis, atualizadas e alinhadas com as necessidades emergentes do país e do mercado de trabalho.

A qualidade constitui um princípio estruturante da ação institucional e um compromisso permanente da Universidade Lusófona de Cabo Verde. A formação ministrada assenta numa cultura de melhoria contínua, assegurando a coerência entre os objetivos estratégicos nacionais, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e os referenciais nacionais e internacionais de garantia da qualidade. Esta abordagem promove o desenvolvimento de competências técnicas, científicas, éticas e humanas, reforçando a capacidade crítica, a inovação e a responsabilidade social dos diplomados.

A Universidade Lusófona de Cabo Verde adota uma política social inclusiva, centrada no diálogo, bem-estar e desenvolvimento de lideranças capazes de acompanhar as mudanças tecnológicas e sociais do contexto atual.

No plano administrativo, a Universidade promove a modernização e desburocratização dos processos, privilegiando a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação para otimizar fluxos, reduzir tempos de decisão e aumentar a eficiência dos serviços. A integração de sistemas digitais e a adoção de códigos de comunicação estruturados fortalecem a racionalização do espaço e do tempo, reorganizam relações de poder e promovem maior produtividade, transparência e eficácia institucional.

A Universidade Lusófona de Cabo Verde aposta nas novas tecnologias como instrumento estratégico para valorizar o mérito, a qualidade académica e a criatividade intelectual, promovendo o desenvolvimento de novas metodologias para a resolução de problemas concretos da sociedade.

A Universidade pretende consolidar um modelo de governação moderno, eficiente e orientado para resultados, apoiado em soluções digitais e em práticas de gestão inovadoras que promovam a qualidade, a responsabilização, a sustentabilidade institucional e a melhoria contínua. Esta abordagem permitirá reforçar a capacidade de resposta da ULCV aos desafios do ensino superior contemporâneo, assegurando o cumprimento da sua missão, a concretização da sua visão estratégica e a afirmação da Universidade como instituição de referência

em Cabo Verde e no espaço lusófono, no horizonte 2026-2030.

## 4. Objetivos, Estratégias, Metas e Cronograma

O Plano Estratégico 2026–2030 da Universidade Lusófona de Cabo Verde estrutura-se em torno de objetivos estratégicos, estratégias de intervenção, metas mensuráveis e mecanismos de monitorização, constituindo o principal instrumento de orientação da ação institucional para o período de vigência do Plano.

Para a realização dos objetivos gerais e específicos, a Universidade definiu estratégias estruturantes e metas temporais, organizadas em áreas de atuação prioritárias que refletem as suas competências nucleares e o impacto esperado na sociedade, na ciência, na cultura e na economia.

A execução do Plano será acompanhada através de indicadores de desempenho, metas temporais e mecanismos regulares de monitorização e avaliação, permitindo medir o grau de concretização dos objetivos, introduzir ajustamentos sempre que necessário e promover uma cultura institucional de melhoria contínua, responsabilização e prestação de contas.

### A. DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

| Objetivos | Estratégias | Metas | Cronograma |
|---|---|---|---|
| Consolidar a ULCV como uma instituição de ensino superior de referência nacional e regional, promovendo formação integral, inovação científica, excelência académica e empregabilidade, através de uma oferta formativa alinhada às necessidades do mercado de trabalho e aos padrões nacionais e internacionais de qualidade. | Fortalecer a capacidade institucional, académica, científica e administrativa da Universidade, consolidando a sua posição como instituição de referência em Cabo Verde e ampliando a cooperação nacional e internacional. | Consolidar e modernizar os órgãos de gestão académica e administrativa da Universidade;<br>Digitalizar e otimizar os processos académicos, administrativos e financeiros;<br>Regularizar e concluir todas as pendências académicas e administrativas remanescentes. | 2026 |
| | | Reforçar o corpo docente com aumento do número de Mestres e Doutores;<br>Promover a formação contínua e capacitação do pessoal docente e técnico-administrativo. | 2026 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Estabelecer e consolidar protocolos de cooperação com universidades e instituições nacionais e estrangeiras;<br>Consolidar e operacionalizar o Gabinete de Investigação e Desenvolvimento e o Gabinete de Extensão Académica.<br>Incentivar a produção científica e a participação em projetos de investigação.<br>Consolidar o Gabinete de Extensão Académica da ULCV; | 2027 |
| | | Implementar mecanismos de garantia de qualidade e acreditação institucional e dos cursos;<br><br>Implementar um modelo integrado de planeamento, monitorização e avaliação institucional, articulado com o Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ). | 2027 |
| | | Reforçar a capacidade técnica dos serviços administrativos através da formação contínua, da valorização profissional e da definição clara de competências e responsabilidades. | 2027 |
| | | Modernizar e ampliar as infraestruturas físicas, tecnológicas e laboratoriais, garantindo condições adequadas ao ensino, à investigação e à prestação de serviços à | 2027 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | comunidade. | |
| Consolidar e reposicionar a ULCV como uma Instituição de Ensino Superior de referência nacional e internacional, reforçando a qualidade académica, científica e a cooperação estratégica. | Fortalecer a política de internacionalização da ULCV, promovendo parcerias estratégicas, mobilidade académica e cooperação científica, reforçando a sua integração no espaço académico lusófono, africano e internacional. | Avaliar e atualizar a Política de Internacionalização da ULCV, alinhando-a aos instrumentos nacionais de garantia de qualidade e às diretrizes estratégicas do Grupo Lusófona;<br>Reforçar e ampliar os protocolos de cooperação académica, científica e institucional com universidades e organizações nacionais e internacionais. | 2027 |
| | | Consolidar a cooperação com as instituições do Grupo Lusófona, promovendo programas de mobilidade académica, investigação conjunta e intercâmbio científico;<br>Incentivar a participação de docentes e estudantes em redes, projetos e eventos científicos internacionais. | 2027 |
| | | Desenvolver parcerias estratégicas com instituições de África, Europa, América e Ásia, visando inovação, investigação e desenvolvimento institucional;<br>Promover a visibilidade e o reconhecimento internacional da ULCV através de iniciativas académicas, científicas e culturais. | 2028 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Promover a internacionalização em casa ("Internationalization at Home"), através da integração de docentes convidados, aulas abertas internacionais, seminários, atividades interculturais e utilização crescente de recursos académicos internacionais. | 2028 |
| | | Incrementar a participação da ULCV em projetos internacionais financiados, designadamente através de programas de cooperação lusófona, africana, europeia e de organismos multilaterais. | 2027 |

| Objetivos | Estratégias | Metas | Cronograma |
|---|---|---|---|
| Assegurar uma gestão financeira sustentável, eficiente, transparente e responsável, reforçando a capacidade institucional da ULCV para cumprir a sua missão académica, científica e de serviço à sociedade. | Consolidar uma política de gestão financeira sustentável, assente na transparência, eficiência, responsabilização, modernização administrativa e gestão baseada em resultados, assegurando a utilização racional dos recursos institucionais. | Definir e implementar mecanismos transparentes de gestão e controlo financeiro; | 2026 |
| | | Melhorar os mecanismos de planeamento orçamental, execução financeira e monitorização da despesa; | 2026<br>2027 |
| | | Assegurar a sustentabilidade financeira da Universidade através da otimização da receita, racionalização da despesa e gestão eficiente dos investimentos. | |
| | | Implementar indicadores de desempenho financeiro e mecanismos periódicos de prestação de contas e avaliação da gestão; | 2027<br>2027 |
| | | Diversificar as fontes de financiamento através de projetos, prestação de serviços, formação executiva, investigação, cooperação internacional e captação de financiamento externo. | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | Reforçar o sistema de controlo interno, gestão de riscos e conformidade, assegurando elevados padrões de transparência, integridade e responsabilidade financeira. | 2027 |
| Fortalecer a comunicação institucional, o marketing estratégico e os sistemas de informação, promovendo uma gestão integrada, digital, eficiente e orientada para a qualidade dos serviços prestados à comunidade académica e à sociedade. | Implementar uma política integrada de comunicação, marketing institucional, transformação digital e gestão da informação, promovendo maior visibilidade institucional, eficiência organizacional e apoio à tomada de decisão baseada em evidências. | Consolidar mecanismos institucionais de comunicação e marketing voltados para o público interno e externo;<br><br>Modernizar e integrar os sistemas de informação académica, administrativa, financeira e de gestão da qualidade, assegurando maior interoperabilidade, segurança e eficiência dos processos;<br><br>Diversificar e qualificar os canais de atendimento presencial e digital, assegurando maior proximidade, rapidez e satisfação dos utilizadores;<br><br>Implementar soluções digitais que apoiem a gestão, monitorização e avaliação do desempenho institucional;<br><br>Fortalecer a presença institucional da ULCV nos meios digitais e | 2026<br>2027<br>2028 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | redes de comunicação;<br><br>Monitorizar e avaliar periodicamente a eficácia das políticas de comunicação, marketing e sistemas de informação, promovendo a sua melhoria contínua.<br><br>Reforçar a segurança da informação, a proteção de dados institucionais e a resiliência das infraestruturas digitais.<br><br>Promover uma cultura institucional de comunicação transparente, colaborativa e participativa entre estudantes, docentes, investigadores, colaboradores e parceiros externos. | |
| Promover a modernização institucional através da inovação tecnológica, da atualização permanente das metodologias de ensino e gestão e da transformação digital dos processos institucionais. | Consolidar a inovação tecnológica, pedagógica e organizacional da ULCV, promovendo a modernização dos ambientes de aprendizagem, da gestão institucional e da transformação digital. | Atualizar continuamente os equipamentos, recursos tecnológicos e sistemas institucionais;<br>Reforçar a utilização de metodologias inovadoras e do ensino híbrido no processo de ensino-aprendizagem. | 2027<br>2028<br>2029<br>2030 |
| | | Implementar programas permanentes de capacitação do corpo docente e técnico-administrativo;<br>Consolidar uma cultura institucional de inovação, melhoria | 2027<br>2028<br>2029<br>2030 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | contínua e transformação digital em todas as áreas da Universidade. | |
| Consolidar infraestruturas modernas, sustentáveis, acessíveis e tecnologicamente adequadas, proporcionando ambientes de excelência para o ensino, a investigação, a inovação e a gestão universitária. | Fortalecer a modernização, manutenção e sustentabilidade das infraestruturas institucionais, assegurando espaços académicos seguros, tecnologicamente equipados, acessíveis e alinhados às exigências do ensino superior contemporâneo. | Garantir a manutenção e atualização contínua das infraestruturas, equipamentos e recursos tecnológicos;<br><br>Modernizar os ambientes de aprendizagem, investigação e serviços académicos;<br><br>Implementar práticas de sustentabilidade ambiental, acessibilidade universal e eficiência energética nas infraestruturas universitárias.<br><br>Reforçar as condições físicas e tecnológicas de apoio ao ensino híbrido e às metodologias inovadoras.<br>Implementar um plano integrado de gestão, manutenção e modernização das infraestruturas universitárias, assegurando a sua sustentabilidade, segurança e adequação às necessidades institucionais. | 2027<br>2028<br>2029<br>2030 |

| Objetivos | Estratégias | Metas | Cronograma |
|---|---|---|---|
| Fortalecer a valorização, capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos da ULCV, promovendo uma cultura institucional participativa, inovadora, ética e orientada para a excelência académica e administrativa. | Consolidar políticas de gestão de pessoas alinhadas à legislação cabo-verdiana, aos objetivos estratégicos da ULCV e aos referenciais institucionais do Grupo Lusófona, promovendo a valorização, o desenvolvimento profissional contínuo e a retenção de talentos. | Atualizar e consolidar os regulamentos e instrumentos de gestão institucional e de recursos humanos; Implementar políticas transparentes de valorização, avaliação, reconhecimento do mérito e progressão na carreira do pessoal docente e técnico-administrativo. | 2027<br>2028 |
| | | Desenvolver programas permanentes de capacitação profissional e atualização contínua; Fortalecer a cultura organizacional, o compromisso institucional e o desenvolvimento de competências técnicas e pedagógicas. | 2026<br>2027<br>2028<br>2029<br>2030 |
| | | Implementar mecanismos de acompanhamento e avaliação de desempenho alinhados às boas práticas do ensino superior. Promover iniciativas de bem-estar, saúde ocupacional e qualidade de vida no trabalho, reforçando a motivação e o compromisso institucional dos colaboradores. Assegurar o planeamento estratégico dos recursos humanos, promovendo a adequação dos perfis profissionais às | 2027<br>2028 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | necessidades institucionais e a utilização eficiente dos recursos disponíveis. | |
| Consolidar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade da ULCV, assegurando processos sistemáticos de autoavaliação orientados para a melhoria contínua da qualidade académica, científica, administrativa e institucional. | Consolidar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade da ULCV, assegurando a integração dos processos de autoavaliação, monitorização e melhoria contínua na gestão académica e administrativa, em conformidade com os referenciais da ARES e do Grupo Lusófona. | Institucionalizar e consolidar o sistema de autoavaliação interna da ULCV;<br>Aplicar regularmente processos de avaliação institucional com base em indicadores nacionais (ARES) e do Grupo Lusófona;<br><br>Produzir relatórios periódicos de autoavaliação e monitorização que sustentem a tomada de decisão baseada em evidências.<br>Promover a participação da comunidade académica nos processos de avaliação e melhoria contínua;<br>Reforçar a cultura de qualidade, transparência e responsabilização e melhoria contínua.<br>Implementar mecanismos sistemáticos de acompanhamento e avaliação dos planos de melhoria decorrentes dos processos de autoavaliação institucional. | 2027<br>2028<br>2029<br>2030 |

## B. ENSINO, INVESTIGAÇÃO E EXTENSÃO

| Objetivos | Estratégias | Metas | Cronograma |
|---|---|---|---|
| Consolidar e fortalecer a qualidade do ensino, da investigação e da extensão universitária, promovendo uma formação integral, inovadora e socialmente relevante, alinhada às necessidades de Cabo Verde e aos desafios do ensino superior contemporâneo. | Ajustar e atualizar continuamente a oferta formativa da ULCV, garantindo a sua pertinência face às dinâmicas nacionais e internacionais, através da revisão curricular, diversificação da formação e integração entre ensino, investigação e extensão. | Realizar estudos e análises periódicas de mercado e empregabilidade para apoio à decisão académica;<br>Rever e atualizar os Projetos Pedagógicos dos cursos com base em avaliações internas e externas;<br>Reestruturar e atualizar os currículos, reforçando a integração entre ensino, pesquisa, extensão e metodologias ativas;<br>Consolidar e expandir a oferta de cursos de pós-graduação especializações e microcredenciais em áreas estratégicas para o desenvolvimento nacional;<br>Desenvolver programas de formação contínua e cursos livres orientados para a qualificação profissional.<br>Consolidar e diversificar a oferta de pós-graduações, especializações e microcredenciais em áreas estratégicas para o desenvolvimento nacional; | 2026<br>2027<br>2028<br>2029<br>2030 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Promover uma formação integral, inovadora e de excelência, preparando profissionais altamente qualificados, ética e socialmente responsáveis, comprometidos com a cidadania, o desenvolvimento sustentável, a produção do conhecimento científico e a transformação da sociedade. | Fortalecer a articulação entre ensino, investigação e extensão, promovendo a produção e disseminação do conhecimento científico, a inovação pedagógica e o impacto social da universidade, em alinhamento com as necessidades nacionais e internacionais. | Consolidar e expandir a diversificação curricular com enfoque na qualidade e pertinência académica;<br>Institucionalizar e fortalecer a política de iniciação científica em todos os cursos de graduação;<br>Desenvolver programas de investigação e extensão orientados para áreas estratégicas como cidadania, direitos humanos, ambiente, inovação e desenvolvimento sustentável;<br>Reforçar a integração entre ensino, investigação, pós-graduação e extensão, dinamizando seminários, congressos, jornadas científicas e outras atividades académicas;<br>Criar e consolidar linhas de investigação alinhadas às prioridades do país e aos objetivos estratégicos da ULCV;<br>Incentivar a produção científica dos docentes e investigadores, promovendo publicações em revistas indexadas, livros, capítulos de livros e comunicações científicas;<br>Reforçar a disseminação do conhecimento científico ao serviço da sociedade e do | 2026<br>2027<br>2028<br>2029<br>2030 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | desenvolvimento local e nacional.<br>Promover a internacionalização da investigação mediante redes científicas, projetos colaborativos e mobilidade de docentes e investigadores. | |

## III. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL DA ULCV

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Universidade Lusófona de Cabo Verde (ULCV) constitui um instrumento estruturante da orientação académica e estratégica da instituição. Este documento define as diretrizes políticas e os fundamentos que orientam a prática educativa, assegurando coerência entre a missão, a visão e os objetivos institucionais.

Enquanto documento estruturante, o PPI estabelece os princípios filosóficos, científicos, pedagógicos e metodológicos que orientam o processo de ensino-aprendizagem, a produção e a difusão do conhecimento, promovendo uma formação integral, inclusiva, inovadora e socialmente comprometida.

Integra igualmente as orientações relativas à gestão académica, à inovação pedagógica, aos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade, à internacionalização, à inclusão, à responsabilidade social universitária e à sustentabilidade institucional, promovendo uma cultura de qualidade, excelência e melhoria contínua, alinhada com as necessidades do desenvolvimento de Cabo Verde e com os referenciais nacionais e internacionais do ensino superior.

### 1. Organização Didático-Pedagógica

O Ensino Superior contemporâneo orienta-se pela produção, disseminação e aplicação crítica do conhecimento, assumindo a sala de aula, os laboratórios e os ambientes digitais como espaços privilegiados de problematização, inovação e transformação social.

Neste contexto, a Universidade reafirma o seu compromisso com um modelo pedagógico centrado no estudante, orientado para o desenvolvimento de competências técnicas, científicas, éticas e socioemocionais, com vista à formação de cidadãos críticos, empreendedores e agentes de desenvolvimento.

Enquanto instituição inserida na realidade cabo-verdiana, a Universidade assume papel ativo no desenvolvimento socioeducativo, científico e cultural do país. A consolidação institucional no período 2026–2030 pressupõe o fortalecimento contínuo dos seus processos académicos, da qualidade pedagógica e da credibilidade social, através de:

- Reforço das metodologias ativas de aprendizagem;
- Integração estruturada entre ensino, investigação e extensão;
- Consolidação de práticas de avaliação contínua e formativa;
- Promoção da inovação pedagógica baseada em evidência.

Num contexto global marcado por rápidas transformações tecnológicas e económicas, a Universidade posiciona-se de forma proativa, acompanhando tendências internacionais do Ensino Superior, nomeadamente:

- Digitalização dos processos de ensino-aprendizagem;
- Integração de tecnologias emergentes, incluindo ferramentas de

inteligência artificial aplicadas à educação;
- Internacionalização curricular;
- Interdisciplinaridade;
- Valorização da investigação aplicada e da aprendizagem baseada em projetos.

No plano da gestão pedagógica, a oferta formativa é concebida de forma articulada com as necessidades do mercado de trabalho, as prioridades estratégicas nacionais e os referenciais nacionais e internacionais de qualidade do ensino superior. A estrutura curricular dos cursos procura assegurar uma adequada correspondência entre o perfil de ingresso e o perfil de saída dos estudantes, privilegiando a integração entre teoria e prática, a flexibilidade dos percursos formativos, o desenvolvimento de competências transversais e a empregabilidade dos diplomados, sem descurar a formação humanista, ética e o compromisso com a responsabilidade social.

### 1.1. Princípios Orientadores do Modelo Pedagógico

A Universidade dispõe de um conjunto estruturado de instrumentos pedagógicos que orientam a elaboração e atualização dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC), programas curriculares e ações institucionais.

A organização pedagógica da ULCV fundamenta-se numa conceção contemporânea da educação superior, centrada na aprendizagem ativa, na construção crítica do conhecimento, na autonomia intelectual dos estudantes e na responsabilidade partilhada entre docentes, estudantes e demais intervenientes do processo educativo.

#### 1.1.1. O estudante como protagonista do processo de aprendizagem

A Universidade Lusófona de Cabo Verde reconhece o estudante como o principal protagonista do processo de ensino e aprendizagem, promovendo um modelo pedagógico centrado na sua participação ativa, na construção crítica do conhecimento e no desenvolvimento integral das suas competências.

Neste modelo, o estudante é incentivado a assumir um papel autónomo e responsável na sua aprendizagem, participando ativamente na reflexão crítica, na investigação, na resolução de problemas, na aprendizagem colaborativa e na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, desenvolvendo competências científicas, técnicas, éticas, sociais e transversais indispensáveis ao exercício profissional e ao exercício de uma cidadania ativa.

No âmbito do Plano de Desenvolvimento Institucional 2026–2030, a ULCV promoverá políticas e práticas pedagógicas orientadas para:

- Melhorar as taxas de sucesso académico e de conclusão dos ciclos de estudos;
- Reduzir os níveis de retenção, abandono e insucesso académico;
- Reforçar a participação ativa dos estudantes nos processos de ensino, investigação, extensão e vida académica;
- Desenvolver competências de pensamento crítico, criatividade, inovação, empreendedorismo e aprendizagem ao longo da vida;

- Consolidar as competências digitais, científicas, comunicacionais e interculturais dos estudantes;
- Reforçar a empregabilidade e a capacidade de adaptação dos diplomados às exigências de um mercado de trabalho em permanente transformação.

A concretização destes princípios pressupõe uma relação pedagógica baseada na cooperação entre docentes e estudantes, no acompanhamento contínuo das aprendizagens, na valorização da autonomia intelectual e na criação de ambientes educativos inclusivos, participativos e orientados para a melhoria contínua da qualidade académica.

### 1.1.2. O docente como mediador, orientador e agente de inovação pedagógica

O corpo docente da Universidade Lusófona de Cabo Verde desempenha um papel central na concretização do modelo pedagógico institucional, assumindo-se como mediador da aprendizagem, orientador do percurso formativo dos estudantes, promotor da investigação e agente de inovação pedagógica.

Neste contexto, compete ao docente criar ambientes de aprendizagem inclusivos, participativos e intelectualmente estimulantes, promovendo o rigor científico, o pensamento crítico, a ética, a criatividade e a autonomia dos estudantes, através da utilização de metodologias pedagógicas inovadoras e centradas na aprendizagem.

A ULCV reconhece que a excelência académica depende do desenvolvimento profissional contínuo do seu corpo docente e compromete-se a promover políticas permanentes de valorização, qualificação e atualização pedagógica, científica e tecnológica.

No âmbito do Plano de Desenvolvimento Institucional 2026–2030, a Universidade privilegiará:

- A formação contínua dos docentes em metodologias ativas, inovação pedagógica e avaliação das aprendizagens;
- A integração de tecnologias digitais e de ferramentas de inteligência artificial nos processos de ensino e aprendizagem, de forma ética, crítica e pedagogicamente fundamentada;
- O fortalecimento da articulação entre ensino, investigação, extensão e responsabilidade social universitária;
- O incentivo à produção científica, à participação em redes de investigação e à divulgação do conhecimento;
- A promoção de práticas de avaliação contínua, formativa e orientadas para o desenvolvimento de competências;
- A partilha de boas práticas pedagógicas e o desenvolvimento de comunidades de aprendizagem entre docentes;
- A participação ativa dos docentes nos processos de garantia da qualidade, autoavaliação institucional e melhoria contínua.

A valorização do corpo docente constitui um fator estratégico para a consolidação de uma cultura institucional de qualidade, inovação e excelência,

assegurando que o processo educativo responda às exigências científicas, tecnológicas e sociais do ensino superior contemporâneo.

### 1.1.3. Recursos e ambientes de aprendizagem como suportes estratégicos

A qualidade do processo de ensino e aprendizagem depende da existência de recursos pedagógicos diversificados e de ambientes de aprendizagem adequados, inovadores e tecnologicamente preparados para responder às exigências do ensino superior contemporâneo.

A Universidade Lusófona de Cabo Verde promove a utilização integrada de espaços físicos, recursos digitais e tecnologias educativas que favorecem a aprendizagem ativa, a investigação, a colaboração e a produção do conhecimento, assegurando condições que potenciam o desenvolvimento integral dos estudantes.

Neste contexto, a ULCV investe continuamente na disponibilização e modernização de:

- Salas de aula tecnologicamente equipadas e adaptadas a metodologias ativas de ensino;
- Laboratórios especializados e outros espaços de aprendizagem prática;
- Biblioteca física e digital, assegurando o acesso a recursos bibliográficos e científicos atualizados;
- Plataformas institucionais de gestão da aprendizagem e de apoio às atividades académicas;
- Ambientes virtuais de ensino, aprendizagem, colaboração e produção de conhecimento;
- Recursos digitais e ferramentas tecnológicas que promovam a inovação pedagógica e a transformação digital.

O Ensino Híbrido e o Ensino a Distância (EaD) constituem modalidades estratégicas de ensino da ULCV, permitindo alargar o acesso ao ensino superior, flexibilizar os percursos formativos e responder às necessidades de diferentes públicos, sem comprometer os padrões de qualidade académica.

A implementação destas modalidades assenta em princípios de equivalência pedagógica, rigor científico, acompanhamento permanente dos estudantes, utilização de tecnologias adequadas, formação contínua dos docentes e monitorização sistemática da qualidade dos processos de ensino e aprendizagem, assegurando que todos os estudantes beneficiem de experiências formativas consistentes, inclusivas e orientadas para a excelência.

## 1.2. Consolidação e Monitorização do Modelo Pedagógico

A consolidação do Modelo Pedagógico Institucional pressupõe a existência de uma cultura organizacional assente na qualidade, na corresponsabilização, na inovação pedagógica e na melhoria contínua. Neste contexto, a monitorização sistemática dos processos de ensino e aprendizagem constitui um instrumento essencial para assegurar a eficácia das práticas pedagógicas e o cumprimento da

missão institucional da Universidade Lusófona de Cabo Verde.

A avaliação do modelo pedagógico integra os mecanismos do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ), permitindo acompanhar o desempenho académico, identificar oportunidades de melhoria e apoiar a tomada de decisões fundamentadas em evidência.

No período 2026–2030, a ULCV reforçará os mecanismos de acompanhamento, monitorização e avaliação pedagógica, através de:

- Monitorização periódica dos principais indicadores académicos, designadamente sucesso, retenção, abandono, conclusão e empregabilidade;
- Avaliação regular dos Projetos Pedagógicos dos Cursos, assegurando a sua atualização e adequação às necessidades científicas, profissionais e sociais;
- Recolha sistemática da perceção dos estudantes, docentes, diplomados e entidades empregadoras sobre a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem;
- Análise dos resultados de aprendizagem e da aquisição de competências, promovendo a melhoria contínua das práticas pedagógicas;
- Acompanhamento da implementação de metodologias inovadoras de ensino e avaliação;
- Produção de relatórios periódicos de monitorização pedagógica para apoio à gestão académica e à tomada de decisão institucional.

A monitorização contínua do Modelo Pedagógico assegura a coerência entre o Projeto Pedagógico Institucional, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Sistema Interno de Garantia da Qualidade, contribuindo para a consolidação de uma cultura institucional de qualidade, inovação, responsabilidade social e excelência académica, em alinhamento com os referenciais nacionais e internacionais do ensino superior.

## 2. Alguns princípios filosóficos e teórico-metodológicos

No âmbito do Plano Estratégico 2026–2030, a Universidade orienta o seu projeto educativo por princípios filosóficos e teórico-metodológicos que sustentam uma formação de excelência, inovadora, socialmente relevante e orientada para impacto sustentável.

Estes princípios promovem uma educação humanista, inclusiva e internacionalizada, formando cidadãos críticos, profissionais competentes e agentes de transformação em Cabo Verde e no espaço lusófono.

A atuação institucional fundamenta-se na autonomia universitária, liberdade académica, interdisciplinaridade, cooperação científica, equidade, pluralismo de ideias e responsabilidade social. Esta base axiológica assegura uma governação participativa, padrões elevados de qualidade académica e alinhamento com boas práticas internacionais no ensino superior.

A articulação entre ensino, investigação e extensão constitui elemento estruturante do modelo institucional, reforçando a pertinência social do

conhecimento produzido, a empregabilidade dos graduados e a contribuição da Universidade para o desenvolvimento sustentável da sociedade cabo-verdiana.

### 2.1. Princípios Orientadores

O desenvolvimento do projeto educativo assenta nos seguintes princípios:

a. Independência institucional: exercício da atividade académica com neutralidade face a influências político-partidárias, económicas ou religiosas;
b. Autonomia científica e pedagógica: liberdade responsável na definição de currículos, metodologias, agendas de investigação e estratégias formativas;
c. Organização académica por áreas científicas: promovendo especialização qualificada e interdisciplinaridade estruturada;
d. Articulação com empresas e instituições: fortalecimento da investigação aplicada, inovação e empregabilidade;
e. Cooperação e intercâmbio académico: desenvolvimento de redes nacionais e internacionais, com especial enfoque no espaço lusófono;
f. Participação ativa da comunidade académica: envolvimento de docentes, estudantes e colaboradores na construção institucional;
g. Igualdade de oportunidades: promoção de acesso, permanência e sucesso académico sem discriminação;
h. Liberdade académica: garantia de aprender, ensinar, investigar e divulgar conhecimento com responsabilidade científica;
i. Pluralismo epistemológico e pedagógico: valorização da diversidade de abordagens e do pensamento crítico;
j. Ética, respeito e tolerância: promoção de convivência democrática e cultura institucional ética;
k. Gestão democrática e colegial: funcionamento através de órgãos representativos e processos participativos;
l. Garantia interna da qualidade: monitorização sistemática, avaliação contínua e melhoria permanente dos padrões académicos.

No período 2026–2030, estes princípios serão operacionalizados através de mecanismos de acompanhamento institucional e avaliação periódica do seu grau de concretização.

### 2.2. Conceção do Ser Humano enquanto Ator Social

A Universidade adota uma visão humanista e integral do ser humano, reconhecendo o estudante como protagonista do seu percurso formativo e como ator social ativo na construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável.

A valorização do estudante concretiza-se no desenvolvimento integrado de:

- Competências técnicas e científicas;

- Capacidades analíticas e críticas;
- Competências socioemocionais;
- Postura ética e responsabilidade social.

A cultura institucional fundamenta-se no respeito pela diversidade individual, étnica, cultural, religiosa e ideológica, em consonância com os valores da sociedade cabo-verdiana.

Enquanto instituição com responsabilidade social, a Universidade entende-se como sistema aberto, em permanente interação com a sociedade. As suas atividades de ensino, investigação e extensão são orientadas para responder a necessidades locais, nacionais e globais, contribuindo de forma estruturada para o desenvolvimento sustentável de Cabo Verde.

Nesse sentido, assume como áreas prioritárias de atuação:

- Promoção da justiça social;
- Igualdade de oportunidades;
- Inclusão e coesão social;
- Sustentabilidade ambiental;
- Desenvolvimento humano integral.

A Universidade assegura ambiente académico plural, estável e eticamente responsável, livre de interferências externas que comprometam a integridade moral e científica da comunidade académica.

### 2.3. Articulação com a Sociedade e o Setor Produtivo

Reconhecendo a importância estratégica da ligação ao tecido socioeconómico, a Universidade tem vindo a consolidar políticas de proximidade institucional, promovendo:

- Programas estruturados de estágio curricular e extracurricular;
- Projetos de investigação aplicada;
- Parcerias para inovação e transferência de conhecimento;
- Incentivo ao empreendedorismo académico;
- Acompanhamento da empregabilidade dos diplomados.

Destaca-se o papel do Gabinete de Investigação e Desenvolvimento enquanto estrutura de suporte à produção de estudos, diagnósticos e soluções científicas orientadas para o progresso socioeconómico nacional.

### 2.4. Centralidade da Pessoa na Estratégia Institucional

A Universidade assume como opção estratégica centrar-se nas pessoas. Este compromisso traduz-se em:

- Inclusão de estudantes provenientes de diferentes contextos socioeconómicos;
- Apoio a estudantes com necessidades educativas específicas;
- Promoção da equidade no acesso e permanência;
- Valorização da diversidade científica, cultural, política e religiosa.

A instituição entende que o valor do ser humano ultrapassa a dimensão económica, reconhecendo a sua dignidade intrínseca, potencial transformador e contributo para o bem comum.

Os polos académicos no Mindelo e na Praia promovem ambiente orientado para:

- Construção de sociedade mais justa e pacífica;
- Formação de lideranças responsáveis;
- Reflexão crítica sobre a realidade cabo-verdiana;
- Promoção da responsabilidade coletiva e do bem comum.

A Universidade reconhece o conhecimento como construção simultaneamente individual e coletiva. Compromete-se, assim, a:

- Criar oportunidades de formação para todos os estratos sociais;
- Desenvolver atividades socioeducativas em comunidades vulneráveis;
- Implementar mecanismos de apoio social;
- Garantir ambiente institucional inclusivo e equitativo.

Reafirma, deste modo, o seu compromisso com a geração, preservação e disseminação do conhecimento, fundamentado na verdade científica, na ética e na sustentabilidade, contribuindo de formá estruturante para o desenvolvimento de Cabo Verde no horizonte 2026–2030.

## 3. Plano para atender as diretrizes pedagógicas

Em coerência com a sua conceção do ser humano enquanto ator social e protagonista da sua própria formação, a Universidade Lusófona de Cabo Verde estabelece Diretrizes Pedagógicas que orientam a conceção, implementação e avaliação dos cursos e programas oferecidos, assegurando qualidade académica, inovação, inclusão e responsabilidade social.

As Diretrizes Pedagógicas estruturam-se nos seguintes princípios:

a. Adoção de metodologias de ensino criativas, inovadoras e participativas, que promovam a problematização e a contextualização dos conteúdos, estimulando o pensamento crítico, o espírito empreendedor, a autonomia intelectual e o desenvolvimento de competências técnicas, científicas e socioemocionais essenciais à formação integral do estudante e ao exercício ético de funções de nível superior;
b. Organização de currículos e ciclos de estudos alinhados com as orientações

nacionais do ensino superior e com as necessidades de desenvolvimento sustentável de Cabo Verde, assegurando a articulação efetiva entre teoria e prática, a valorização da iniciação científica, da investigação aplicada e das ações de extensão com impacto social;

c. Implementação de processos de avaliação formativa, contínua e orientada para o desenvolvimento de competências, nos quais o docente assume o papel de orientador e facilitador da aprendizagem, promovendo o progresso individual do estudante e evitando a centralidade exclusiva de avaliações quantitativas baseadas na mera reprodução de conteúdos teóricos;
d. Integração de Atividades Complementares nos percursos formativos, favorecendo a interdisciplinaridade, o enriquecimento cultural e científico e a ampliação da formação académica em áreas afins, em consonância com a visão humanista da instituição;
e. Promoção da integração permanente entre teoria e prática, incentivando a aplicação do conhecimento em contextos reais ou simulados, reforçando a capacidade de intervenção profissional e social responsável;
f. Centralidade do estudante no processo pedagógico, assegurando acompanhamento académico contínuo, apoio institucional adequado ao longo da sua trajetória universitária e um ambiente de aprendizagem inclusivo, ético e orientado para a realização pessoal e profissional;
g. Estrutura organizacional que respeite as individualidades, valorize a diversidade e promova uma convivência académica harmoniosa, baseada no respeito mútuo, na ética humanística e na corresponsabilidade institucional;
h. Integração ativa do estudante na comunidade, por meio de programas de iniciação científica, projetos de extensão e parcerias com organizações públicas, privadas e do setor empresarial, reforçando o papel da Universidade como agente de transformação social e de desenvolvimento nacional.

### 3.1. Perfil de Saída

A Universidade Lusófona de Cabo Verde define um Perfil de Saída no qual o diplomado é apresentado como um profissional qualificado e preparado para responder às necessidades e expectativas do mercado de trabalho e da sociedade, com competência para formular, sistematizar, aplicar e socializar conhecimentos na sua área de atuação.

Dinamismo, pensamento crítico, agilidade intelectual e versatilidade constituem características essenciais do Perfil de Saída, associadas à capacidade de absorver informações, analisá-las e transformá-las em instrumentos de tomada de decisão, quer ao nível da execução técnica, quer ao nível da assessoria, coordenação ou liderança.

O Perfil de Saída encontra-se intrinsecamente vinculado ao perfil profissional definido no Projeto Pedagógico de cada curso, refletindo opções formativas claras.

Em cada ciclo de estudos, são explicitadas as saídas profissionais coerentes com a missão institucional. É missão da ULCV formar profissionais com perfil empreendedor, tecnicamente competentes e eticamente responsáveis, comprometidos com o desenvolvimento sustentável de Cabo Verde.

O Perfil de Saída dos cursos oferecidos pela ULCV é concebido em consonância com a missão da Instituição e com a matriz curricular de cada curso. A definição das matrizes curriculares considera o perfil desejado para cada ciclo de estudos, observando a seleção de conteúdos e experiências formativas necessários, nomeadamente:

a. O desenvolvimento das competências e habilidades técnicas, científicas e transversais indispensáveis à consolidação do Perfil de Saída, assegurando adequada preparação dos estudantes para o mundo do trabalho;
b. A resposta às novas dinâmicas económicas, sociais e tecnológicas, promovendo simultaneamente a formação para o exercício de uma cidadania crítica, participativa e responsável;
c. A preparação para a participação ativa na vida social e institucional, contribuindo para o fortalecimento das capacidades nacionais e para o atendimento das prioridades estratégicas do país;
d. A formação orientada para o alcance de objetivos comprometidos com o desenvolvimento humano sustentável, integrando dimensões económicas, sociais, culturais e ambientais;
e. A compreensão do ensino superior como prioridade estratégica, fundamentada em princípios éticos, filosóficos, culturais e pedagógicos, reconhecendo a educação como processo articulador e mediador indispensável às propostas de desenvolvimento sustentável a médio e longo prazo;
f. A promoção de uma formação ética consistente, explicitando valores e atitudes por meio de atividades académicas que favoreçam a convivência solidária, o respeito pelas diferenças culturalmente contextualizadas e a responsabilidade social.

### 3.2. Critérios de seleção dos conteúdos

A seleção dos conteúdos nos cursos da Universidade Lusófona de Cabo Verde deve observar as diretrizes curriculares da área de cada ciclo de estudo, alinhando-se com a missão institucional de formar profissionais competentes, éticos e socialmente responsáveis.

Os conteúdos são selecionados segundo os critérios de:

- Contextualização e relevância social: os conteúdos são escolhidos com base na sua pertinência para as necessidades locais, regionais e nacionais, considerando expectativas sociais e profissionais, bem como a inserção no contexto global e nas demandas do mercado e da sociedade;
- Atualidade científica e tecnológica: a seleção incorpora novos

conhecimentos e realiza revisões periódicas dos conteúdos existentes, alinhando-os aos padrões locais, nacionais e internacionais, garantindo que o estudante seja exposto a informações atualizadas, inovadoras e relevantes;

- Potencial para o desenvolvimento intelectual autónomo: os conteúdos incentivam o estudante a lidar com mudanças e diversidades tecnológicas, económicas e culturais, promovendo a capacidade de avaliação crítica, pesquisa, seleção e aplicação de informações de múltiplas fontes;
- Interdisciplinaridade: os conteúdos são estruturados de forma a permitir uma visão global, integrando diferentes áreas do conhecimento, superando abordagens fragmentadas e promovendo a articulação entre saberes, teorias e práticas;
- Estruturação dos campos de conhecimento: os conteúdos são organizados para permitir integração horizontal entre áreas de estudo e integração vertical ao longo do ciclo, favorecendo a progressão gradual da complexidade e do aprofundamento da aprendizagem;
- Diversificação do conhecimento: a seleção busca ampliar o repertório científico e pedagógico do estudante, explorando diferentes áreas do saber e fontes de informação, incentivando a curiosidade e a aprendizagem continuada.

Os cursos da ULCV estruturam suas matrizes curriculares a partir de Unidades de Aprendizagem centradas em competências e habilidades. A seleção dos conteúdos é, portanto, orientada pelo desenvolvimento das competências que o estudante deverá adquirir, garantindo coerência entre objetivos pedagógicos, formação integral e perfil de saída desejado.

### 3.3. Princípios Metodológicos

Para a definição da metodologia de ensino-aprendizagem, a Universidade Lusófona de Cabo Verde adota princípios orientadores centrados no desenvolvimento integral do estudante, considerando-o protagonista do seu próprio aprendizado. O professor atua como facilitador, mediador e gestor do conhecimento, promovendo a articulação entre teoria, prática, competências técnicas e habilidades transversais.

A matriz curricular é estruturada a partir de Unidades de Aprendizagem, centradas no desenvolvimento de competências e habilidades essenciais ao Perfil de Saída definido para cada curso. Nesse contexto, destacam-se os seguintes princípios metodológicos:

a. Centralidade do estudante: o aluno é reconhecido como ator ativo no processo de aprendizagem, com autonomia intelectual e capacidade de tomada de decisão informada, sendo acompanhado de forma orientada

pelo corpo docente;

b. Aprendizagem ativa e participativa: as metodologias adotadas estimulam a interação contínua entre estudantes, docentes e demais atores do processo pedagógico, promovendo a construção coletiva do conhecimento;
c. Integração teoria-prática: os conteúdos teóricos são articulados a experiências práticas, incluindo aulas experimentais, estudos de campo, visitas técnicas, simulações, laboratórios, projetos de iniciação científica e atividades extensionistas;
d. Metodologias diversificadas: combinam-se aulas dialogadas, dinâmicas de grupo, leituras comentadas, seminários, debates, mesas-redondas, painéis, entrevistas, estudos de caso e análises de situações reais, garantindo contextualização social e profissional;
e. Uso de tecnologias e metodologias híbridas: a sala de aula invertida e plataformas digitais permitem que conteúdos teóricos sejam acessados previamente pelo estudante, reservando o tempo presencial para discussão, análise crítica, resolução de problemas e atividades colaborativas;
f. Aprendizagem interdisciplinar e integradora: os métodos de ensino promovem a articulação entre diferentes áreas do conhecimento, incentivando visão crítica, ética, social e ambiental, alinhada aos desafios contemporâneos do país e do mundo;
g. Ambiente pedagógico inclusivo: as atividades são planeadas para respeitar a diversidade, estimular a participação de todos e desenvolver competências socioemocionais, fortalecendo a formação integral e cidadã do estudante.

Os princípios metodológicos da ULCV garantem coerência com a seleção de conteúdos e com o Perfil de Saída, assegurando que cada estudante desenvolva competências, habilidades práticas e consciência ética, tornando-se profissional apto a contribuir para o desenvolvimento sustentável de Cabo Verde.

### 3.3.1. Metodologias e práticas pedagógicas inovadoras

A Universidade Lusófona de Cabo Verde adota metodologias e práticas pedagógicas inovadoras que integram ensino, extensão e iniciação científica, aproximando a formação académica dos problemas da vida do estudante, do exercício profissional e das demandas sociais. Essas práticas visam a resinificação e problematização do conhecimento, estimulando a autonomia intelectual, a criatividade e o desenvolvimento integral do estudante.

Os conteúdos são estruturados em Unidades de Aprendizagem, problematizados pelo professor durante encontros presenciais, de modo a proporcionar experiências significativas e contextualizadas. Para tal, a metodologia

da ULCV fundamenta-se nos seguintes princípios:

a. Motivação: exploração de situações-problema e curiosidades da realidade do estudante, contextualizando desafios locais, nacionais e globais;
b. Fundamentação teórica: desenvolvimento de conhecimentos que permitam compreender e solucionar problemas, apoiando-se em bases científicas e pedagógicas;
c. Produção teórica fundamentada: construção de novas soluções, promovendo reflexão crítica e aplicação prática, inclusive em projetos de iniciação científica e ações de extensão.

A metodologia estimula interação ativa entre docentes e estudantes, gerando desafios cognitivos e promovendo a reflexão, a autonomia e a apropriação do conhecimento. Ela também fortalece competências empreendedoras, preparando o estudante para atuar de forma inovadora e responsável, tanto em atividades curriculares quanto na vida profissional e comunitária.

A ULCV implementa práticas pedagógicas que incentivam:

- Aprendizagem significativa baseada na experiência e vivência do estudante;
- Desenvolvimento de habilidades e competências em sintonia com desafios locais e globais;
- Participação ativa na construção do desenvolvimento social e sustentável;
- Exercício da cidadania ética, interdisciplinar e colaborativa;
- Uso de tecnologias digitais para aprendizagem, incluindo plataformas interativas, chats, fóruns e testes de autoavaliação.

Dessa forma, a instituição promove uma formação integral e humanista, preparando profissionais capazes de inovar, empreender, transformar a realidade e contribuir para o desenvolvimento sustentável de Cabo Verde, consolidando o Perfil de Saída definido para cada curso.

### 3.3.2. Princípios norteadores do Ensino a Distância e Híbrido na ULCV

O contexto contemporâneo do Ensino Superior, marcado pela transformação digital, pela internacionalização do conhecimento, pela diversificação dos públicos e pela crescente procura de maior flexibilidade nos percursos formativos, exige das Instituições de Ensino Superior a adoção de modelos pedagógicos inovadores, inclusivos, resilientes e ajustados às novas formas de produção, acesso e partilha do conhecimento.

Se, no Plano Estratégico 2021–2025, o Ensino a Distância (EaD) e o Ensino Híbrido eram perspetivados como uma aposta de futuro, no Plano Estratégico 2026–2030 estas modalidades assumem uma nova dimensão institucional. A experiência iniciada no ano letivo 2023–2024 permitiu à ULCV desenvolver competências, práticas e recursos que sustentam a sua progressiva integração na estratégia académica e pedagógica da Universidade.

Neste novo ciclo estratégico, o EaD e o Ensino Híbrido são concebidos não apenas como modalidades alternativas de frequência, mas como instrumentos de democratização do acesso ao Ensino Superior, de inovação pedagógica, de flexibilização dos percursos formativos e de reforço da inclusão e da aprendizagem ao longo da vida.

A sua implementação assenta no princípio da equivalência da qualidade académica entre as diferentes modalidades de ensino, assegurando-se, independentemente do regime de frequência, o rigor científico e pedagógico, o acompanhamento dos estudantes, a qualidade da interação pedagógica, a adequação dos processos de avaliação e a consecução dos resultados de aprendizagem definidos para cada ciclo de estudos.

A integração crescente das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no processo de ensino-aprendizagem constitui, igualmente, uma oportunidade para o desenvolvimento das competências digitais dos estudantes e docentes, para a diversificação das metodologias pedagógicas e para uma melhor preparação dos diplomados face às exigências de uma sociedade e de um mercado de trabalho crescentemente digitalizados.

### 3.3.3. Ensino a Distância (EaD)

O Ensino a Distância na ULCV é entendido como uma modalidade de ensino estruturada, planeada e pedagogicamente orientada, sustentada por ambientes virtuais de aprendizagem, recursos tecnológicos adequados e mecanismos de acompanhamento e interação entre estudantes e docentes.

A organização pedagógica do EaD procura explorar as potencialidades próprias dos ambientes digitais, através; designadamente, de vídeo-aulas síncronas e assíncronas, exercícios interativos, leituras orientadas, estudos de caso, fóruns de discussão, atividades de investigação, trabalhos colaborativos e outros recursos pedagógicos digitais.

O EaD privilegia:

- a autonomia, a autorregulação e a responsabilização do estudante pelo seu percurso de aprendizagem;
- a aprendizagem ativa e centrada no estudante;
- a flexibilidade de tempo e espaço, salvaguardando o cumprimento dos objetivos e resultados de aprendizagem;
- a interação regular entre estudantes, docentes e demais intervenientes no processo formativo;
- a consolidação e o aprofundamento dos conteúdos científicos;
- o desenvolvimento de competências digitais, investigativas, colaborativas e de comunicação;
- a diversificação dos recursos e estratégias de ensino-aprendizagem;
- a avaliação contínua e o acompanhamento sistemático do percurso académico do estudante.

As características geográficas de Cabo Verde, enquanto território arquipelágico, conferem particular relevância estratégica ao Ensino a Distância. Esta modalidade permite reduzir constrangimentos decorrentes da insularidade e da dispersão territorial, criando condições para que estudantes residentes em diferentes ilhas e concelhos possam aceder à oferta formativa sem necessidade de deslocação permanente para os principais centros urbanos onde se localizam as estruturas físicas da Universidade.

Neste sentido, o EaD constitui também um instrumento de promoção da equidade territorial e social no acesso ao Ensino Superior, podendo contribuir para alcançar públicos que, por razões geográficas, profissionais, familiares, económicas ou outras, encontram maiores dificuldades em frequentar regimes exclusivamente presenciais.

A experiência desenvolvida pela ULCV desde o ano letivo 2023-2024 tem igualmente evidenciado as potencialidades do ambiente virtual para diversificar as formas de participação e interação académica. Os fóruns, as atividades colaborativas, os recursos multimédia e os diferentes canais de comunicação permitem criar oportunidades diferenciadas de participação, respeitando distintos ritmos e formas de aprendizagem.

O acesso a bibliotecas virtuais, bases de dados, plataformas académicas e outros recursos digitais amplia as possibilidades de estudo autónomo, investigação e aprofundamento científico, contribuindo para o desenvolvimento de competências de pesquisa, seleção e utilização crítica da informação.

A consolidação do Ensino a Distância na ULCV deverá, por isso, ser acompanhada pelo reforço contínuo das infraestruturas tecnológicas, pela capacitação pedagógica e digital dos docentes, pela formação e apoio aos estudantes, pela produção e atualização de conteúdos digitais e pela monitorização sistemática da qualidade e dos resultados académicos, no quadro do Sistema Interno de Garantia da Qualidade da Universidade.

### 3.3.4. Ensino Híbrido

O Ensino Híbrido consolida-se como um modelo complementar e estratégico no âmbito da ULCV. Caracteriza-se pela integração articulada entre o espaço físico e o ambiente virtual de aprendizagem, combinando momentos presenciais com atividades online.

Mais do que uma simples alternância entre momentos presenciais e a distância, esta modalidade pressupõe a integração coerente de diferentes espaços, tempos, metodologias e recursos de aprendizagem, definidos em função dos objetivos pedagógicos, das características das Unidades de Aprendizagem e dos resultados de aprendizagem a alcançar.

A combinação entre a interação presencial de docentes e estudantes e as possibilidades proporcionadas pelos ambientes digitais permite diversificar as experiências de aprendizagem, promover maior flexibilidade na organização do percurso formativo e reforçar a autonomia, a participação e a responsabilização do

estudante.

Na ULCV, a organização do Ensino Híbrido assenta nos seguintes princípios:

- estruturação das Unidades de Aprendizagem de modo a assegurar uma articulação coerente entre as componentes presenciais e a distância;
- definição clara, nos Projetos Pedagógicos dos Cursos, da componente da carga horária desenvolvida a distância, em conformidade com a regulamentação aplicável;
- explicitação, nos Planos de Ensino, das metodologias, atividades, recursos e formas de interação previstas para cada componente;
- integração das TIC nos processos de ensino-aprendizagem em função dos objetivos pedagógicos e não como mero recurso instrumental;
- utilização de plataformas virtuais institucionais que assegurem condições adequadas de acesso, comunicação, interação, acompanhamento e disponibilização de conteúdos;
- disponibilização de recursos e materiais didáticos adequados às especificidades das atividades desenvolvidas em ambiente digital;
- acompanhamento pedagógico sistemático dos estudantes, procurando prevenir dificuldades de participação, aprendizagem e progressão académica;
- valorização das atividades desenvolvidas a distância para efeitos do cumprimento da carga horária e dos resultados de aprendizagem, nos termos definidos institucionalmente e pela regulamentação aplicável;
- garantia de critérios de qualidade e exigência académica equivalentes aos estabelecidos para as demais modalidades de ensino.

No quadro do Plano Estratégico 2026–2030, a ULCV assume o Ensino Híbrido como instrumento de inovação e flexibilização pedagógica, procurando potenciar as vantagens específicas dos ambientes presencial e digital e adequar as estratégias de ensino-aprendizagem à diversidade dos estudantes e dos contextos formativos.

Deste modo, o Ensino Híbrido integra-se na estratégia de modernização pedagógica da ULCV, contribuindo para a construção de ambientes de aprendizagem mais flexíveis, interativos e inclusivos, sem prejuízo do rigor científico, da qualidade académica e dos resultados de aprendizagem definidos para cada ciclo de estudos.

### 3.3.5. Continuam a ser desenvolvidas exclusivamente de forma presencial:

Sem prejuízo da integração do Ensino a Distância e do Ensino Híbrido na estratégia pedagógica da ULCV, determinadas atividades formativas mantêm, pela sua natureza e objetivos, uma componente predominantemente presencial.

- Estágios curriculares;
- As provas públicas de apresentação e defesa de Trabalhos de Conclusão de

Curso

- Atividades laboratoriais científicas e didáticas;
- Atividades de extensão obrigatoriamente presenciais.
- Contudo, tais atividades poderão ocorrer fora da sede da instituição, sempre que pedagogicamente adequado e regulamentarmente permitido.

### 3.3.6. Papel do Docente

No Ensino a Distância e no Ensino Híbrido, o docente assume um papel determinante na conceção, organização, mediação e acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem. Para além da sua responsabilidade científica e pedagógica, atua como orientador e facilitador da aprendizagem, promovendo a autonomia, a participação ativa e a interação dos estudantes nos diferentes ambientes formativos.

Neste contexto, compete ao docente, designadamente:

- Elaborar as Unidades de Aprendizagem;
- Estruturar e atualizar os conteúdos programáticos assegurando a sua pertinência científica e o seu alinhamento com o perfil de competências do diplomado;
- Selecionar e aplicar metodologias de ensino-aprendizagem adequadas aos objetivos pedagógicos e às especificidades das modalidades presencial, a distância e híbrida;
- Garantir o cumprimento dos objetivos pedagógicos;
- Assegurar acompanhamento pedagógico regular, fornecendo orientação e feedback ao longo do processo de aprendizagem;
- Conceber e disponibilizar recursos e atividades pedagógicas adequados aos diferentes ambientes de aprendizagem
- Promover a interação, a colaboração e a participação ativa dos estudantes;
- Implementar processos de avaliação contínua, formativa e sumativa coerentes com os resultados de aprendizagem definidos;
- Identificar dificuldades de aprendizagem ou participação e adotar, em articulação com as estruturas competentes, estratégias de acompanhamento e apoio;
- Promover acompanhamento, interação e avaliação contínua.

Nos ambientes de aprendizagem a distância e híbridos, a função docente amplia-se, exigindo a articulação entre domínio científico, competência pedagógica e literacia digital. O docente assume, assim, uma responsabilidade acrescida na criação de experiências de aprendizagem significativas, interativas e inclusivas, assegurando simultaneamente o rigor académico e científico e favorecendo o desenvolvimento progressivo da autonomia do estudante.

A ULCV promoverá, neste sentido, a capacitação contínua dos docentes em metodologias de Ensino a Distância e Híbrido, tecnologias educativas, produção de recursos digitais e estratégias de acompanhamento e avaliação, enquanto condição essencial para a consolidação e qualidade destas modalidades de ensino.

### 3.4. Perspetivas Estratégicas 2026-2030

Para o quinquénio 2026-2030, a ULCV compromete-se a consolidar um modelo de ensino superior inovador, digital, inclusivo e orientado para a excelência académica, através das seguintes prioridades estratégicas:

- Consolidar e expandir a oferta formativa em regime de Ensino a Distância (EaD) e Ensino Híbrido;
- Reforçar a transformação digital da Universidade, com investimento em plataformas tecnológicas, conectividade, cibersegurança e sistemas integrados de gestão académica;
- Investir na capacitação contínua do corpo docente e técnico-administrativo em competências pedagógicas, científicas e digitais;
- Promover metodologias de ensino centradas no estudante, baseadas em inovação pedagógica, aprendizagem ativa e uso de tecnologias educacionais;
- Fortalecer a investigação científica, a produção académica e a articulação entre ensino, investigação e extensão universitária;
- Desenvolver mecanismos de internacionalização académica, mobilidade e cooperação científica com instituições nacionais e estrangeiras;
- Reforçar políticas de inclusão, apoio psicopedagógico, empregabilidade e acompanhamento académico dos estudantes;
- Garantir padrões de qualidade, avaliação e acreditação compatíveis com os desafios do ensino superior contemporâneo;
- Implementar sistemas permanentes de monitorização e avaliação do impacto da formação no desempenho académico, na inserção profissional e no desenvolvimento socioeconómico do país.

O processo de expansão institucional continuará a ser desenvolvido de forma gradual, sustentável e alinhada com as prioridades estratégicas de Cabo Verde, valorizando a inovação, a ciência, a transformação digital e a formação de capital humano qualificado.

Neste contexto, o Ensino a Distância e o Ensino Híbrido afirmam-se como pilares estruturantes da estratégia institucional da ULCV, integrados numa visão mais ampla de modernização universitária, internacionalização, produção científica e fortalecimento da competitividade académica da instituição no espaço nacional, lusófono e internacional.

Modelo de Avaliação do Ensino a Distância e Híbrido na ULCV:

| Componente Curricular | Ensino Presencial | Ensino a Distância (EaD) | Modalidade Predominante |
|---|---|---|---|
| **Disciplina A** | 90% | 10% | Presencial com apoio digital |
| **Disciplina B** | 80% | 20% | Híbrida moderada |
| **Disciplina C** | 60% | 40% | Híbrida intensiva |
| **Disciplina D** | 100% | 0% | Totalmente presencial |
| **Disciplina E** | 100% | 0% | Totalmente presencial |

As percentagens de distribuição da carga horária por modalidade, apresentadas no quadro anterior, integram a estratégia institucional de consolidação do Ensino a Distância (EaD) e do Ensino Híbrido da ULCV para o período 2026–2030. A sua implementação ocorre de forma gradual, estruturada e sustentada por mecanismos permanentes de monitorização, avaliação e garantia da qualidade pedagógica.

Desde a introdução do EaD, no ano letivo 2023–2024, os resultados observados nos cursos em funcionamento demonstram a viabilidade, aceitação e potencial de expansão destas modalidades, reforçando o compromisso institucional com a inovação no ensino superior.

A definição das modalidades de funcionamento das unidades curriculares considera a natureza dos cursos, as competências a desenvolver e as especificidades do público-alvo, podendo coexistir, no mesmo plano curricular, componentes integralmente presenciais, híbridas ou parcialmente desenvolvidas em EaD, conforme estabelecido nos respetivos Projetos Pedagógicos.

A ULCV reafirma, igualmente, o compromisso com a igualdade de oportunidades no acesso às tecnologias educacionais e às metodologias digitais, promovendo uma formação flexível, inovadora e academicamente consistente.

Este modelo pedagógico encontra-se alinhado com as dinâmicas globais de transformação digital no ensino superior e com o crescente protagonismo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), contribuindo para o desenvolvimento de competências digitais, para a modernização institucional e para o reforço da competitividade e empregabilidade dos diplomados.

### 3.5. Processo de avaliação do ensino-aprendizagem

O Sistema de Avaliação do desempenho do discente encontra-se previsto no Regulamento de Avaliação da ULCV, onde estão os elementos relacionados com a frequência, às condições de frequência, bem como todos os métodos e modalidades do processo.

### 3.6. Inovações académicas e flexibilização curriculares na ULCV

No horizonte 2026–2030, a sustentabilidade e o posicionamento estratégico da ULCV no sistema de Ensino Superior nacional dependem, de forma decisiva, da sua capacidade de inovação académica e de adaptação curricular às exigências de um mercado competitivo e de dimensão limitada como o de Cabo Verde.

A inovação académica é assumida como eixo estruturante da qualidade institucional, implicando a atualização permanente dos Projetos Pedagógicos dos Cursos, a adoção de metodologias ativas de aprendizagem, a integração de recursos digitais e o reforço da articulação entre ensino, investigação, iniciação científica e extensão.

A flexibilização curricular, por suá vez, não se reduz à introdução de atividades complementares, mas traduz-se numa reorganização estratégica do currículo, coerente com o perfil do diplomado e com as necessidades do contexto socioeconómico. Mantém-se, como princípio inegociável, o rigor académico que caracteriza a ULCV.

No período em referência, a flexibilização curricular estrutura-se em duas dimensões complementares:

- Vertical, assegurando uma progressão formativa coerente ao longo dos semestres e anos, com encadeamento lógico de competências e saberes;
- Horizontal, permitindo ao estudante integrar, no seu percurso académico, atividades formativas diversificadas (estágios, projetos, investigação, extensão, formação complementar), devidamente enquadradas e reconhecidas para efeitos curriculares.

A matriz curricular dos cursos deverá contemplar componentes organizadas por áreas de conhecimento estratégicas, alinhadas com o perfil profissional a formar, garantindo permeabilidade entre diferentes saberes e promovendo uma formação interdisciplinar e contextualizada.

Neste quadro, a ULCV reforça a incorporação de múltiplos espaços e modalidades de aprendizagem: presenciais, híbridas e digitais, valorizando experiências práticas, projetos aplicados, resolução de problemas reais e articulação com instituições públicas e privadas, através de protocolos de cooperação que potenciem estágios e oportunidades de empregabilidade.

A flexibilização curricular, assim concebida, visa proporcionar maior autonomia ao estudante, estimular o pensamento crítico e promover competências transversais, assegurando uma formação sólida, socialmente relevante e alinhada com as dinâmicas de desenvolvimento nacional e internacional.

## 3.7. Oportunidades diferenciadas de integração curricular

### 3.7.1. Integração da carga horária total dos cursos

A integração curricular na ULCV está vinculada às normas fixadas pelo Regime Jurídico do Ensino Superior e demais leis sobre o Sistema Educativo Cabo-verdiano.

É propósito da ULCV respeitar toda a legislação existente no país sobre o Ensino Superior, com respeito pelos prazos, particularmente, no que diz respeito à integração para os cursos de graduação existentes, bem como para os que pretende implementar. Ainda, em cada curso oferecido pela Instituição estará definido no projeto pedagógico o tempo de integração com o prazo mínimo e máximo de conclusão.

Além dos critérios de integração mínima e máxima, em conformidade com a Lei de Bases do Sistema Educativo e do RJES, bem como do Regulamento Interno da Universidade, os estudantes que tenham extraordinário aproveitamento nos estudos, demonstrado por meio de provas e outros instrumentos de avaliação específicos, aplicados por banca examinadora especial, poderão ter abreviada a duração dos seus cursos, sem prejuízo para os prazos mínimos de cada Ciclo de Estudos. Ou seja, serão, sempre, respeitados os mínimos e os máximos estabelecidos pela Legislação cabo-verdiana.

### 3.7.2. Oportunidades diferenciadas de integração curricular

A ULCV reforça a integração curricular como instrumento estratégico para articular formação académica, desenvolvimento nacional e empregabilidade.

Em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais, a Lei de Bases do Sistema Educativo e o RJES, a organização curricular alinha os interesses dos estudantes com as prioridades do país e as exigências do mercado de trabalho.

A integração curricular promove a articulação entre teoria e prática, permitindo ao estudante desenvolver competências profissionais ainda durante o curso. Para tal, a ULCV utiliza atividades complementares, projetos integradores, componentes optativas, estágios supervisionados e o reconhecimento de formações realizadas noutras instituições.

Esta abordagem favorece percursos formativos mais flexíveis e personalizados, reforçando a qualidade da formação, a autonomia do estudante e a relevância social da oferta académica da ULCV.

Deste modo, a ULCV consolida um modelo de formação centrado no estudante, orientado para resultados e alinhado com os desafios do desenvolvimento sustentável de Cabo Verde, reforçando a qualidade, a relevância social e a diferenciação da sua oferta formativa.

### 3.7.3. Atividades Complementares para a integração curricular

As atividades complementares constituem parte integrante do Plano Curricular de todos os cursos da ULCV, contribuindo para o aprofundamento da formação académica e para o desenvolvimento de competências técnicas, profissionais e sociais.

São realizadas fora da matriz curricular obrigatória e devem ocorrer durante o período de graduação do estudante, respeitando dias e horários extracurriculares. Podem incluir atividades académicas, científicas, culturais ou de interesse pedagógico relacionadas direta ou indiretamente com o curso.

Não são consideradas atividades realizadas em sala de aula ou incluídas como avaliação de disciplinas obrigatórias. No entanto, os docentes podem propor atividades complementares ligadas às suas disciplinas ou à prática profissional, desde que organizadas de forma estruturada e devidamente reconhecida pelo curso.

### 3.7.4. Trabalho de Conclusão de Curso na ULCV

A ULCV dispõe de um regulamento próprio que orienta a realização do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), assegurando critérios claros e uniformes para todos os cursos.

Conforme os Ciclos de Estudos, o TCC pode assumir a forma de monografia, projeto experimental ou relatório, exigindo do estudante o cumprimento rigoroso das normas institucionais, das diretrizes do curso e das Diretrizes Curriculares Nacionais.

O TCC constitui uma oportunidade de integração de saberes e competências adquiridas ao longo da formação, fortalecendo a preparação académica, profissional e investigativa do estudante.

### 3.7.5. Prática Laboratorial

As práticas laboratoriais permitem ao estudante aplicar conhecimentos teóricos em contextos reais, desenvolvendo competências técnicas, reflexivas e profissionais essenciais à sua futura atuação. São estruturadas para promover a articulação entre prática e análise crítica, estimulando a experimentação e a resolução de problemas.

A ULCV garante carga horária adequada, ambientes seguros e orientação contínua dos docentes, bem como acompanhamento institucional pelos coordenadores de curso. As atividades são planeadas, acompanhadas e avaliadas de forma organizada, assegurando qualidade pedagógica, segurança e alinhamento com o projeto pedagógico e a estratégia institucional da Universidade.

### 3.7.6. Atividades Práticas e Estágios Pedagógicos

As atividades práticas combinam aulas em sala e laboratórios com estágios curriculares e extracurriculares em instituições parceiras, proporcionando experiências profissionais concretas aos estudantes.

A ULCV assegura acompanhamento docente contínuo, orientação adequada e recursos físicos conforme a especificidade de cada curso.

Os estágios integram a carga horária do curso, garantindo reconhecimento académico, articulação entre teoria e prática e alinhamento com os objetivos pedagógicos e a estratégia institucional.

### 3.7.7. Produção e Desenvolvimento de materiais pedagógicos

A produção e desenvolvimento de materiais pedagógicos na ULCV é responsabilidade dos docentes de cada curso, considerando a natureza das disciplinas e os padrões definidos pela coordenação do curso. Os estudantes podem colaborar, contribuindo para a criação de conteúdos e recursos didáticos.

A Universidade disponibiliza ferramentas informáticas que permitem acesso a textos, conteúdos digitais e outros materiais pedagógicos em suportes eletrónicos, promovendo a integração tecnológica no processo de aprendizagem.

Sempre que necessário, os materiais pedagógicos podem ser adquiridos, conforme orientação do coordenador de curso, garantindo adequação ao nível tecnológico exigido e aos objetivos pedagógicos de cada disciplina.

## 3.8. A ULCV e os avanços tecnológicos

A Universidade Lusófona de Cabo Verde (ULCV) reconhece a transformação digital como uma dimensão estratégica do desenvolvimento do Ensino Superior contemporâneo, com impacto nos processos de ensino-aprendizagem, na investigação, na gestão académica e administrativa, na comunicação e na relação da Universidade com a sociedade.

Ao longo dos últimos anos, a ULCV tem vindo a incorporar progressivamente tecnologias digitais nos seus processos académicos, científicos e administrativos, procurando colocá-las ao serviço da qualidade da formação, da inovação pedagógica, da produção e difusão do conhecimento e da eficiência institucional.

No horizonte 2026–2030, a Universidade assume o compromisso de aprofundar o seu processo de transformação digital, mediante uma abordagem integrada, sustentável e centrada nas pessoas. Este compromisso implica não apenas a modernização das infraestruturas e dos sistemas tecnológicos, mas também o desenvolvimento das competências digitais de estudantes, docentes e pessoal técnico-administrativo e a consolidação de uma cultura institucional aberta à inovação e à melhoria contínua.

Neste âmbito, constituem orientações estratégicas da ULCV:

- modernizar e integrar progressivamente os sistemas de informação académica, administrativa e financeira, promovendo maior eficiência, fiabilidade e transparência dos processos;
- reforçar as infraestruturas tecnológicas e as plataformas digitais de suporte ao ensino, à aprendizagem, à investigação e à gestão institucional;
- promover a digitalização e simplificação dos procedimentos académicos e administrativos, reduzindo a dependência de processos manuais e favorecendo a desmaterialização;
- reforçar as competências digitais de docentes, estudantes e pessoal técnico-administrativo, através de programas de formação e atualização contínua;
- fomentar a utilização pedagogicamente adequada das tecnologias digitais no Ensino Presencial, a Distância e Híbrido;
- promover a utilização de ferramentas digitais de apoio à investigação, à produção científica, à colaboração académica e à internacionalização;
- assegurar a proteção de dados, a segurança da informação e a utilização ética e responsável das tecnologias;
- acompanhar a evolução da Inteligência Artificial e de outras tecnologias emergentes, promovendo a sua utilização crítica, ética e responsável nos processos académicos, científicos e administrativos;
- utilizar progressivamente dados e indicadores institucionais como suporte ao planeamento, à monitorização, à avaliação e à tomada de decisão.

A transformação digital da ULCV deverá ser conduzida de forma inclusiva e sustentável, procurando assegurar que a inovação tecnológica não constitua fator de exclusão ou aprofundamento de desigualdades. A Universidade deverá, por isso, considerar as condições de acesso, as competências digitais e as necessidades diferenciadas dos membros da comunidade académica na conceção e implementação das suas soluções tecnológicas.

A tecnologia é, assim, assumida pela ULCV não como um fim em si mesma, mas como um vetor estratégico ao serviço da sua missão académica e social, contribuindo para a qualidade do ensino e da investigação, a eficiência da gestão, a melhoria dos serviços prestados à comunidade académica e o reforço da capacidade institucional para responder aos desafios nacionais e internacionais do Ensino Superior.

## 4. Políticas de Ensino da ULCV

### 4.1. Ensino

A Universidade Lusófona de Cabo Verde orienta a sua política de ensino para uma compreensão integrada do papel do ensino superior num contexto marcado por transformações políticas, económicas, sociais, culturais, tecnológicas e ambientais.

A ULCV assume o ensino como pilar central da sua missão institucional,

promovendo uma formação de qualidade, centrada no estudante, alinhada com as exigências científicas e profissionais contemporâneas. A sua política de ensino privilegia a atualização contínua dos currículos, a inovação pedagógica, a integração de tecnologias no processo de ensino-aprendizagem e a articulação entre ensino, investigação e extensão.

Deste modo, a Universidade contribui para a formação de profissionais competentes, críticos, eticamente responsáveis e comprometidos com o desenvolvimento sustentável da sociedade.

### 4.2. Graduação

A política de graduação da Universidade Lusófona de Cabo Verde (ULCV) orienta-se por uma visão estratégica alinhada com as prioridades de desenvolvimento nacional e com as dinâmicas do mercado de trabalho, assegurando uma formação académica sólida, socialmente relevante e profissionalmente qualificante.

A ULCV fundamenta o ensino de graduação na articulação entre ensino, iniciação científica e extensão universitária, promovendo uma formação integral que alia conhecimento técnico-científico, pensamento crítico e responsabilidade ética. A graduação é concebida como espaço de construção de competências, de desenvolvimento humano e de preparação para uma participação ativa e transformadora na sociedade.

A política de graduação da ULCV assenta nos seguintes princípios estratégicos:

1. Formação de profissionais competentes e qualificados nas áreas de conhecimento em que a instituição atua ou venha a atuar;
2. Desenvolvimento integral do estudante, promovendo competências académicas, sociais, culturais, políticas e económicas;
3. Valorização de princípios éticos e de responsabilidade social, contribuindo para o bem-estar coletivo;
4. Flexibilização e atualização curricular, garantindo maior autonomia formativa e adequação às exigências contemporâneas;
5. Revisão permanente dos projetos pedagógicos, em consonância com diretrizes nacionais, referenciais internacionais e necessidades socioeconómicas locais;
6. Integração estruturada das tecnologias de informação e comunicação no processo de ensino-aprendizagem;
7. Incentivo à produção técnico-científica e pedagógica do corpo docente;
8. Qualificação contínua do corpo docente, visando excelência académica e pedagógica;
9. Garantia de condições adequadas de infraestrutura académica e científica;
10. Promoção de iniciativas formativas e ciclos de aprendizagem voltados para a comunidade envolvente.

Para além destes princípios, a ULCV compromete-se com o aprimoramento

contínuo dos seus mecanismos de garantia da qualidade, adotando estratégias inovadoras que incorporem os avanços tecnológicos no ensino superior, reforcem a eficiência institucional e elevem os padrões de formação académica, pessoal e profissional.

### 4.3. Pós-graduação

A política de pós-graduação da Universidade Lusófona de Cabo Verde (ULCV) orienta-se pelo aprofundamento do conhecimento científico, pela especialização profissional e pela produção de investigação relevante, respondendo às exigências crescentes do mercado de trabalho e aos desafios do desenvolvimento nacional.

Num contexto em que a qualificação avançada assume papel determinante na competitividade institucional e no progresso socioeconómico, a ULCV promove uma oferta de pós-graduação alinhada com as prioridades estratégicas do país, com as necessidades do tecido empresarial e institucional e com as orientações definidas pela legislação e pelas autoridades nacionais competentes.

A pós-graduação é concebida como instrumento de fortalecimento da investigação, de capacitação do corpo docente e de consolidação de áreas científicas estratégicas, contribuindo para a formação de especialistas altamente qualificados e para a geração de conhecimento aplicado.

A política de pós-graduação da ULCV assenta nos seguintes princípios estratégicos:

1. Contribuição ativa para o desenvolvimento local e nacional, através da formação avançada e da investigação aplicada;
2. Formação de recursos humanos altamente qualificados, com competências científicas, técnicas e profissionais especializadas;
3. Definição de áreas prioritárias estratégicas, promovendo a iniciação científica e a investigação em articulação com parceiros institucionais;
4. Articulação vertical entre graduação e pós-graduação, assegurando coerência formativa e continuidade académica;
5. Promoção e incentivo à investigação científica, inovação e produção académica;
6. Constituição e dinamização de grupos e linhas de investigação;
7. Integração de mecanismos de garantia da qualidade e avaliação contínua dos cursos e programas.

Com base nestes princípios, a ULCV adota mecanismos sistemáticos de avaliação e acompanhamento da pós-graduação, envolvendo especialistas internos e externos, de modo a assegurar elevados padrões de qualidade, relevância científica e impacto social, contribuindo para a melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem e para o reforço da credibilidade institucional.

## 4.4. Políticas para a Iniciação Científica na ULCV

A Universidade Lusófona de Cabo Verde, ciosa das suas responsabilidades, enquanto Instituição de Ensino Superior, tem na pesquisa e na investigação uma das suas principais apostas.

Com efeito, o Despacho Reitoral nº1/2022/2023, de 02 de março de 2022, cria o Gabinete de Investigação & Desenvolvimento da ULCV. No referido despacho definiram-se, igualmente, as linhas de Investigação, bem como os Professores integrantes do referido gabinete.

Para a efetivação dessa estratégia e no quadro do Protocolo existente entre a Lusófona de Portugal e a ULCV, o Gabinete, ora criado, integra Professores investigadores das duas instituições com experiência em investigação, sem dúvida, uma mais-valia para o projeto em Cabo Verde. O referido centro é dirigido por uma Professora Investigadora experiente a Tempo Inteiro da ULCV.

Depois de se ter criado o Gabinete de Investigação & Desenvolvimento, definiram-se os elementos para a estratégia de Investigação na ULCV, assentes em quatro pilares a saber: O contexto da ULCV, os pressupostos sobre a investigação, aposta estratégica e, finalmente, as ações a serem desenvolvidas. Tais pressupostos visam incentivar a pesquisa e a iniciação científica por todos os meios ao seu alcance, principalmente através:

a) Da criação de uma cultura científica na ULCV;
b) Do cultivo da atividade científica e do estímulo ao pensamento crítico em qualquer atividade didático-pedagógica;
c) Da potenciação da ciência ao serviço do desenvolvimento de Cabo Verde;
d) Da formação e do desenvolvimento pessoal em cursos de Pós-graduação;
e) Da manutenção de serviços indispensáveis de apoio, tais como, biblioteca, documentação e divulgação científica;
f) Da concessão de bolsas de pesquisa ou de auxílio para a execução de determinados projetos;
g) Da realização de conferências, workshops e congressos nacionais e internacionais visando o alargamento e promoção da pesquisa;
h) Do intercâmbio com instituições científicas, nacionais e internacionais;
i) Da participação em eventos científicos como congressos, simpósios, seminários e outros encontros.

## 4.5. Políticas de Extensão na ULCV

A Universidade Lusófona de Cabo Verde tem uma Política de extensão académica, com programas bem definidos, articulando o ensino e a pesquisa, com atividades permanentes e diversificadas em projetos, bem como currículos alinhados e garantidos em todos cursos de graduação.

A extensão académica está ligada à comunidade, com atividades que deverão, igualmente, ser desenvolvidas tendo presente a integração comunitária.

Os diferentes projetos de extensão da ULCV regem-se pelos seguintes

princípios:

a) Prática académica que possibilita, em conjunto com o ensino e a pesquisa, a ação de reflexão e mudança no interior da instituição e nas comunidades onde essas estão inseridas;
b) Ações que devem alicerçar-se nas prioridades e demandas do país;
c) Produção e aplicação de conhecimento para o desenvolvimento económico-político e social nacional;
d) Promoção de atividades que visam o empoderamento e o envolvimento da comunidade.

A UI.CV tem uma política de extensão, considerando as suas próprias características, virada para a realização de atividades concretas de trabalho interdisciplinar. Uma articulação considerada importante no contexto atual.

Dos parâmetros definidos para a Política de Extensão na instituição, as atividades são desenvolvidas de várias formas, de entre elas, se destacam:

- Atendimento à comunidade, seja de forma direta, seja por meio de Instituições públicas ou privadas;
- Promoção de atividades de natureza social, cultural, artística, científica, técnica e profissional;
- Participação em estudos e pesquisas de natureza local e nacional;
- Publicação de trabalhos de interesse cultural ou científico;
- Divulgação de conhecimento e técnicas de trabalho;
- Estímulo à criação literária, artística, científica, tecnológica;
- Estímulo ao desenvolvimento de parcerias nacionais e internacionais;
- Prestação de serviços à comunidade, entre outras.
- Realização de seminários, Semanas Académicas, workshops, entre outras atividades, envolvendo as comunidades locais e nacionais.

No âmbito da sua Política de Extensão são considerados quatro eixos fundamentais, a saber:

a) **Extensão Comunitária:** organizada por meio de projetos de atuação comunitária, visando compreender e aproximar da realidade em que a Universidade se encontra inserida para melhor desempenhar seu papel enquanto instituição educativa.
b) **Extensão Académica:** que é organizada por projetos de estudos e disseminação de conhecimento, vinculado aos cursos que ministra, visando o estímulo à produção académica.
c) **Extensão Ambiental, Artística e Cultural:** visando a promoção de atividades tendo em vista a defesa do meio ambiente, produção artística, culturais, bem como outros projetos ligados à preservação e exploração de acervos e do património cultural material e imaterial.

### 4.4. Políticas para a Iniciação Científica na ULCV

A Universidade Lusófona de Cabo Verde, ciosa das suas responsabilidades, enquanto Instituição de Ensino Superior, tem na pesquisa e na investigação uma das suas principais apostas.

Com efeito, o Despacho Reitoral nº1/2022/2023, de 02 de março de 2022, cria o Gabinete de Investigação & Desenvolvimento da ULCV. No referido despacho definiram-se, igualmente, as linhas de Investigação, bem como os Professores integrantes do referido gabinete.

Para a efetivação dessa estratégia e no quadro do Protocolo existente entre a Lusófona de Portugal e a ULCV, o Gabinete, ora criado, integra Professores investigadores das duas instituições com experiência em investigação, sem dúvida, uma mais-valia para o projeto em Cabo Verde. O referido centro é dirigido por uma Professora Investigadora experiente a Tempo Inteiro da ULCV.

Depois de se ter criado o Gabinete de Investigação & Desenvolvimento, definiram-se os elementos para a estratégia de Investigação na ULCV, assentes em quatro pilares a saber: O contexto da ULCV, os pressupostos sobre a investigação, aposta estratégica e, finalmente, as ações a serem desenvolvidas. Tais pressupostos visam incentivar a pesquisa e a iniciação científica por todos os meios ao seu alcance, principalmente através:

a) Da criação de uma cultura científica na ULCV;
b) Do cultivo da atividade científica e do estímulo ao pensamento crítico em qualquer atividade didático-pedagógica;
c) Da potenciação da ciência ao serviço do desenvolvimento de Cabo Verde;
d) Da formação e do desenvolvimento pessoal em cursos de Pós-graduação;
e) Da manutenção de serviços indispensáveis de apoio, tais como, biblioteca, documentação e divulgação científica;
f) Da concessão de bolsas de pesquisa ou de auxílio para a execução de determinados projetos;
g) Da realização de conferências, workshops e congressos nacionais e internacionais visando o alargamento e promoção da pesquisa;
h) Do intercâmbio com instituições científicas, nacionais e internacionais;
i) Da participação em eventos científicos como congressos, simpósios, seminários e outros encontros.

### 4.5. Políticas de Extensão na ULCV

A Universidade Lusófona de Cabo Verde tem uma Política de extensão académica, com programas bem definidos, articulando o ensino e a pesquisa, com atividades permanentes e diversificadas em projetos, bem como currículos alinhados e garantidos em todos cursos de graduação.

A extensão académica está ligada à comunidade, com atividades que deverão, igualmente, ser desenvolvidas tendo presente a integração comunitária.

Os diferentes projetos de extensão da ULCV regem-se pelos seguintes

d) **Programas e projetos de extensão:** São os Núcleos de Pesquisa e Extensão, previstos para funcionar, de forma integrada, a médio prazo. Terão como missão organizar os projetos de pesquisa e de extensão da ULCV, dar apoio à execução das atividades, além de procurar os meios necessários para divulgação dos resultados parciais e finais dos projetos desenvolvidos na instituição.

### 4.6. Políticas de Organização e de Gestão

A Universidade Lusófona de Cabo Verde (ULCV) estrutura a sua organização e o seu modelo de gestão de forma a assegurar a prossecução eficaz da missão institucional, a concretização dos objetivos estratégicos e o cumprimento das metas estabelecidas no presente Plano Estratégico.

A organização e a gestão institucional assentam em princípios de racionalidade, eficiência, flexibilidade, transparência, participação e responsabilização, procurando assegurar uma clara definição de competências e responsabilidades, uma adequada articulação entre os órgãos, estruturas e serviços e maior eficácia nos processos de decisão e execução.

Enquanto instituição constituída por diferentes Unidades Orgânicas, a ULCV orienta o seu modelo de governação pelo princípio da unidade institucional, assegurando coerência estratégica, académica, administrativa e financeira, sem prejuízo da necessária capacidade de gestão e resposta de cada Unidade Orgânica às especificidades do respetivo contexto.

Num cenário de crescimento institucional e de crescente complexidade do Ensino Superior, a Universidade orienta-se para a adequação e racionalização contínuas da sua estrutura organizacional, mediante a avaliação periódica das funções, competências, processos e recursos existentes. A criação, reestruturação, integração ou reorganização de estruturas e serviços deverá decorrer de necessidades institucionais devidamente identificadas e fundamentadas, tendo em consideração critérios de eficiência, sustentabilidade e qualidade.

A política de organização e gestão da ULCV assenta nos seguintes princípios:

- racionalização, simplificação e progressiva digitalização dos processos académicos e administrativos;
- otimização da utilização dos recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais;
- redução da burocracia e melhoria dos circuitos internos de informação, comunicação e decisão;
- clara definição de competências, responsabilidades e níveis de decisão;
- articulação eficaz entre os órgãos de governação, estruturas académicas, Unidades Orgânicas e serviços administrativos;
- participação e corresponsabilização da comunidade académica nos processos institucionais;
- transparência, integridade, responsabilização e prestação de contas;

- gestão orientada por objetivos, resultados e indicadores de desempenho;
- cultura institucional de avaliação, aprendizagem, organizacional e melhoria contínua.

A gestão institucional assume uma função estratégica na concretização das políticas de ensino, investigação, extensão e responsabilidade social, assegurando as condições organizacionais, administrativas, financeiras e tecnológicas necessárias ao desenvolvimento das atividades académicas e à prestação de serviços de qualidade à comunidade universitária.

No horizonte 2026–2030, a ULCV compromete-se a:

- assegurar a monitorização sistemática da execução do Plano Estratégico, através de metas, indicadores e mecanismos periódicos de acompanhamento;
- reforçar a articulação entre o planeamento estratégico, o planeamento operacional e a gestão orçamental;
- consolidar mecanismos de avaliação do desempenho institucional e das diferentes estruturas e serviços;
- promover processos de tomada de decisão sustentados em dados, indicadores, estudos e evidências;
- reforçar os mecanismos internos de controlo, acompanhamento e prestação de contas;
- promover a articulação e a partilha eficiente de informação entre as Unidades Orgânicas e os diferentes níveis de gestão;
- integrar os resultados dos processos de autoavaliação e avaliação externa no planeamento e na melhoria institucional;
- proceder à revisão periódica dos processos organizacionais, com vista à eliminação de redundâncias, correção de ineficiências e melhoria da qualidade dos serviços;
- assegurar capacidade de adaptação às transformações políticas, económicas, sociais, demográficas, culturais, científicas e tecnológicas com impacto no Ensino Superior.

A política de organização e gestão constitui, deste modo, um elemento estruturante da sustentabilidade e do desenvolvimento institucional da ULCV. A Universidade assume um modelo de governação responsável, participativo, eficiente e orientado para resultados, capaz de articular qualidade académica, sustentabilidade financeira, eficiência administrativa e responsabilidade social.

A estrutura organizacional deverá, assim, assegurar a estabilidade necessária à continuidade e segurança dos processos institucionais e, simultaneamente, a flexibilidade indispensável para responder à evolução do Ensino Superior, às necessidades da comunidade académica e aos desafios do desenvolvimento da sociedade cabo-verdiana.

### 4.7. Competências individuais

Para a efetivação do Plano Estratégico (PE), os gestores da ULCV devem evidenciar um conjunto de competências individuais determinantes para o cumprimento da missão institucional, a consolidação da qualidade académica e a sustentabilidade organizacional. Assim, consideram-se essenciais as seguintes competências:

a) **Avaliação e Gestão de Riscos**: capacidade de identificar, analisar e mitigar riscos associados aos processos decisórios, avaliando impactos institucionais, académicos, financeiros e credibilidade institucional, propondo alternativas que assegurem decisões sustentáveis e fundamentadas;

b) **Comunicação Estratégica e Eficaz**: capacidade de comunicar de forma clara, coerente e assertiva, adequando a linguagem aos diferentes públicos (docentes, estudantes, colaboradores, parceiros e entidades externas), promovendo alinhamento institucional e fortalecendo a cultura organizacional;

c) **Gestão e Melhoria Contínua de Processos**: capacidade de compreender, monitorizar e otimizar processos institucionais, incorporando boas práticas, inovação e referenciais de qualidade no ensino superior, com vista à eficiência e excelência organizacional;

d) **Orientação para Resultados**: capacidade de definir, acompanhar e alcançar metas estratégicas, assegurando o cumprimento de prazos, indicadores de desempenho e padrões de qualidade, agregando valor à instituição;

e) **Orientação para o Público-Alvo**: capacidade de identificar e responder às necessidades dos públicos internos e externos, nomeadamente estudantes, docentes, colaboradores, parceiros institucionais e comunidade, promovendo elevados níveis de satisfação e impacto social;

f) **Gestão de Projetos:** capacidade de planear, executar, monitorizar e avaliar projetos institucionais e académicos, garantindo a otimização de recursos, o cumprimento de objetivos e a sustentabilidade dos resultados;

g) **Gestão e Desenvolvimento de Talentos**: capacidade de identificar potencial nas equipas, promover formação contínua, estimular o desenvolvimento profissional e preparar lideranças futuras, assegurando a sucessão e a retenção de competências-chave;

h) **Inovação e Criatividade**: capacidade de propor e implementar soluções inovadoras e viáveis, ajustadas aos desafios do ensino superior, promovendo diferenciação institucional, adaptação a contextos de mudança e uso eficiente de recursos;

i) **Liderança Participativa**: capacidade de mobilizar equipas para objetivos comuns, promovendo um ambiente colaborativo, motivador e ético, incentivando a participação, o compromisso e a corresponsabilização pelos resultados;

j) **Negociação e Gestão de Conflitos**: capacidade de conduzir processos negociais com equilíbrio, ética e foco no interesse institucional, gerindo conflitos de forma construtiva e promovendo soluções de benefício mútuo;

k) **Orientação para o Mercado e para a Internacionalização**: capacidade de analisar o contexto competitivo do ensino superior, identificar oportunidades de crescimento, estabelecer parcerias estratégicas e posicionar a instituição de forma diferenciada nos contextos nacional e internacional;

l) **Sustentabilidade e Responsabilidade Institucional**: capacidade de alinhar decisões e ações com a visão de longo prazo da instituição, integrando dimensões académica, financeira, social e ambiental, promovendo desenvolvimento sustentável;

m) **Trabalho em Equipa**: capacidade de atuar de forma colaborativa, promovendo integração interdepartamental, partilha de conhecimento e cooperação institucional, mesmo em contextos desafiadores;

n) **Visão Sistémica e Estratégica**: capacidade de compreender a interdependência entre áreas académicas, administrativas e estratégicas, antecipar tendências e identificar ações capazes de influenciar positivamente o futuro da organização;

o) **Ética, Integridade e Responsabilidade:** capacidade de atuar de acordo com os princípios éticos, legais e institucionais, com imparcialidade, transparência, discrição e respeito pela confidencialidade, prevenindo conflitos de interesses e colocando o interesse institucional acima de interesses particulares;

p) **Tomada de Decisão e Responsabilização:** capacidade de analisar informação, ponderar alternativas e tomar decisões fundamentadas e em tempo útil, mesmo em contextos de incerteza ou complexidade, assumindo a responsabilidade pelas decisões tomadas e pelos respetivos resultados;

q) **Competência Digital e Gestão Baseada em Dados:** capacidade de utilizar adequadamente tecnologias, sistemas de informação, indicadores e dados institucionais como suporte ao planeamento, acompanhamento, avaliação e tomada de decisão, promovendo simultaneamente uma utilização crítica, segura, ética e responsável das tecnologias;

r) **Gestão da Mudança e Adaptabilidade:** capacidade de antecipar e responder às mudanças internas e externas, conduzir processos de transformação organizacional, gerir resistências e apoiar as equipas na adoção de novos processos, tecnologias e formas de trabalho.

Estas competências constituem referenciais para o exercício das funções de gestão e liderança na ULCV e deverão orientar os processos de seleção, capacitação, desenvolvimento e avaliação dos seus dirigentes e responsáveis, contribuindo para uma cultura de liderança responsável, orientada para resultados, qualidade e melhoria contínua.

### 4.8. Política de Comunicação

A Universidade Lusófona de Cabo Verde (ULCV) reconhece a comunicação como uma dimensão estratégica da governação e do desenvolvimento institucional, essencial à afirmação da sua identidade, à coesão da comunidade académica, à transparência da gestão, à divulgação do conhecimento e ao fortalecimento da sua relação com a sociedade.

No horizonte 2026–2030, a Política de Comunicação da ULCV deverá assegurar uma abordagem integrada, coerente e multicanal, articulando comunicação institucional, comunicação interna, marketing, comunicação digital, divulgação científica e relacionamento com os diferentes públicos da Universidade.

A comunicação institucional deverá refletir, de forma consistente, a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da ULCV, contribuindo para consolidar uma identidade institucional reconhecível, credível e diferenciadora e para reforçar o sentimento de pertença da comunidade académica.

Enquanto instituição constituída por diferentes Unidades Orgânicas, a Universidade deverá assegurar coerência na identidade, nas mensagens e nos princípios de comunicação, promovendo simultaneamente a divulgação das atividades e realizações específicas de cada Unidade, no quadro de uma identidade institucional comum.

A Política de Comunicação da ULCV assenta nos seguintes eixos prioritários:

- **Comunicação interna e coesão institucional:** reforçar os mecanismos de circulação de informação entre órgãos, Unidades Orgânicas, serviços, docentes, estudantes e colaboradores, promovendo conhecimento das decisões, participação, articulação institucional e sentimento de pertença;
- **Comunicação institucional e transparência:** assegurar informação clara, rigorosa, acessível e atempada sobre a Universidade, as suas atividades, decisões e resultados, contribuindo para uma cultura de transparência, responsabilização e prestação de contas;
- **Identidade, marca e reputação institucional**: consolidar a identidade e a marca ULCV, assegurando coerência na comunicação visual e discursiva e valorizando a história, os resultados, as realizações e os elementos diferenciadores da Universidade;
- **Marketing e captação de estudantes:** desenvolver estratégias de marketing institucional sustentadas em conhecimento dos públicos, análise de dados e segmentação, promovendo a oferta formativa junto dos diferentes públicos nacionais e internacionais e reforçando a capacidade de atração e fidelização de estudantes;
- **Comunicação digital:** fortalecer a presença institucional nos meios digitais, assegurando a atualização, qualidade e coerência do website, redes sociais e demais canais de comunicação, adequando conteúdos e linguagens aos diferentes públicos e plataformas;
- **Comunicação científica e valorização do conhecimento**: promover a divulgação da investigação, da produção científica, da inovação e das atividades de extensão, tornando o conhecimento produzido na Universidade mais acessível à sociedade e reforçando a visibilidade dos docentes, investigadores e estudantes;
- **Relacionamento com a sociedade e parceiros:** fortalecer a comunicação e o diálogo com instituições públicas e privadas, entidades reguladoras, organizações da sociedade civil, empresas, estabelecimentos de ensino, antigos estudantes, famílias, comunidades e demais parceiros estratégicos;

- **Internacionalização e projeção externa**: reforçar a divulgação internacional da ULCV, da sua oferta formativa, investigação e oportunidades de cooperação e mobilidade, valorizando a sua integração no espaço lusófono e nas redes académicas internacionais;
- **Comunicação em situações de crise**: estabelecer mecanismos e procedimentos que permitam uma resposta institucional célere, coordenada, transparente e responsável perante situações suscetíveis de afetar a comunidade académica, o normal funcionamento da Universidade ou a sua reputação.

A comunicação deverá igualmente constituir um instrumento de escuta institucional. A ULCV promoverá mecanismos que permitam conhecer as perceções, necessidades e expectativas dos seus diferentes públicos, integrando, sempre que pertinente, os resultados dessa auscultação na melhoria dos serviços, dos processos e da própria estratégia de comunicação.

No domínio da transformação digital, a Universidade promoverá a utilização responsável de tecnologias e ferramentas emergentes na produção, gestão e difusão de conteúdos, salvaguardando a proteção de dados, os direitos de autor, a fiabilidade da informação, a identidade institucional e os princípios éticos que orientam a sua atuação.

A implementação da Política de Comunicação será acompanhada através de objetivos, planos de ação e indicadores que permitam avaliar, designadamente, o alcance e eficácia dos canais de comunicação, o envolvimento dos públicos, a notoriedade e reputação institucional, o desempenho das ações de captação e a qualidade da comunicação interna.

No período 2026–2030, a ULCV pretende, assim, consolidar um modelo de comunicação profissional, integrado, participativo e orientado por resultados, capaz de fortalecer a sua identidade e reputação, aproximar a Universidade dos seus públicos, valorizar o conhecimento produzido e contribuir para a sua sustentabilidade e afirmação no Ensino Superior cabo-verdiano e no espaço académico internacional.

### 4.8.1.Canais de Comunicação

Os canais de comunicação da Universidade Lusófona de Cabo Verde constituem instrumentos essenciais para a circulação da informação, a interação entre os diferentes membros da comunidade académica, a divulgação da atividade institucional e o relacionamento da Universidade com os seus públicos internos e externos.

A ULCV adota uma abordagem integrada e multicanal, articulando meios digitais e presenciais e procurando assegurar que a informação seja transmitida de forma clara, rigorosa, acessível, atempada e adequada aos respetivos destinatários.

A utilização dos diferentes canais deverá respeitar critérios de finalidade, público-alvo e natureza da informação, privilegiando os canais institucionais para as comunicações de caráter oficial e assegurando coerência entre as mensagens divulgadas pelas diferentes estruturas e Unidades Orgânicas.

Para efeitos de comunicação, informação, interação e suporte às atividades

académicas e administrativas, a ULCV dispõe, entre outros, dos seguintes meios:

- Sistema de Gestão Académica, enquanto plataforma de suporte à gestão e disponibilização de informação relativa ao percurso académico dos estudantes;
- Plataforma de ensino e aprendizagem (e-learning), destinada à disponibilização de conteúdos, interação pedagógica, realização de atividades e acompanhamento do processo de ensino-aprendizagem;
- Correio eletrónico institucional, enquanto canal formal de comunicação entre órgãos, serviços, docentes, estudantes, colaboradores e parceiros;
- Website institucional, enquanto espaço privilegiado de informação pública sobre a Universidade, a oferta formativa, atividades, serviços, investigação, regulamentação e demais informação de interesse institucional;
- Redes sociais oficiais, destinadas à divulgação e promoção das atividades da Universidade, interação com os diferentes públicos e reforço da sua presença e visibilidade digital;
- Boletins informativos, comunicados, circulares e outros meios de comunicação interna, destinados à divulgação regular de informação relevante à comunidade académica;
- Reuniões, sessões de esclarecimento, encontros institucionais e outros mecanismos de comunicação presencial ou virtual, enquanto espaços de informação, auscultação, participação e diálogo;
- Canais de atendimento académico e administrativo, presenciais e digitais, destinados a facilitar o acesso dos estudantes e demais utilizadores à informação e aos serviços da Universidade.

A gestão dos canais institucionais deverá assegurar a atualização regular da informação, a definição clara das responsabilidades pela produção, validação e divulgação dos conteúdos e a observância das normas relativas à proteção de dados, confidencialidade, segurança da informação, identidade institucional e acessibilidade.

A ULCV promoverá igualmente uma utilização responsável e adequada dos canais de comunicação, procurando reduzir a dispersão da informação, evitar duplicações e assegurar que as comunicações oficiais sejam efetuadas através dos meios institucionalmente definidos.

No horizonte 2026–2030, a Universidade dará continuidade à modernização, integração e avaliação dos seus canais de comunicação, privilegiando soluções que favoreçam a interoperabilidade dos sistemas, a rapidez e fiabilidade da informação, a proximidade com os públicos e a eficiência dos processos académicos e administrativos.

A eficácia dos diferentes canais será objeto de acompanhamento periódico, considerando indicadores de utilização, alcance, acessibilidade, tempo de resposta e satisfação dos utilizadores, de modo a sustentar a sua melhoria contínua e a adequação às necessidades da comunidade académica.

### 4.8.2.Comunicação Interna

A comunicação interna constitui um pilar da governação, da qualidade educativa e da eficácia organizacional da Universidade Lusófona de Cabo Verde, contribuindo para o alinhamento estratégico, a articulação entre estruturas e serviços e o fortalecimento da cultura e identidade institucionais.

Uma comunicação interna estruturada, clara, transparente e atempada é essencial para assegurar que os membros da comunidade académica conheçam e compreendam as orientações, decisões, objetivos e prioridades da Universidade, favorecendo a participação, a corresponsabilização e o compromisso com a missão institucional.

A Política de Comunicação Interna da ULCV orienta-se para a criação de fluxos de informação eficazes nos diferentes níveis da organização — entre órgãos de governação, Unidades Orgânicas, estruturas académicas, serviços, docentes, estudantes e pessoal técnico-administrativo —, procurando reduzir assimetrias de informação, prevenir falhas e ruídos comunicacionais e promover maior articulação institucional.

A comunicação interna deverá desenvolver-se de forma multidirecional, favorecendo não apenas a transmissão de informação pelos órgãos e estruturas responsáveis, mas também a comunicação entre serviços e Unidades Orgânicas e a existência de mecanismos através dos quais estudantes, docentes e colaboradores possam apresentar contributos, sugestões e preocupações relevantes para a vida institucional.

Neste âmbito, a ULCV compromete-se a:

a) Assegurar canais institucionais adequados, designadamente correio eletrónico institucional, Intranet, plataformas digitais e outros meios oficialmente definidos para a circulação estruturada e segura de informação académica, administrativa e institucional;
b) Promover a divulgação clara e atempada das decisões e orientações institucionais relevantes para o funcionamento da Universidade e para o exercício das responsabilidades dos diferentes membros da comunidade académica;
c) Divulgar regularmente atividades e oportunidades de interesse para a comunidade académica, incluindo eventos científicos, académicos, culturais e institucionais, projetos, ações de formação, programas de mobilidade, parcerias e outras iniciativas relevantes;
d) Reforçar a articulação entre as Unidades Orgânicas, assegurando a partilha regular de informação, o alinhamento de procedimentos e a construção de uma identidade institucional comum;
e) Promover a comunicação transversal entre órgãos, serviços e estruturas académicas, favorecendo a cooperação, a partilha de conhecimento, a redução de redundâncias e o trabalho em equipa;

f) Criar e fortalecer mecanismos de auscultação e feedback, permitindo à comunidade académica contribuir para a identificação de problemas, apresentação de propostas e melhoria dos processos e serviços institucionais;
g) Promover uma cultura de comunicação responsável, baseada no respeito, profissionalismo, rigor, confidencialidade e utilização adequada dos canais institucionais;
h) Assegurar a acessibilidade e inclusão na comunicação interna, procurando que a informação relevante seja compreensível e acessível aos diferentes membros da comunidade académica;
i) Reforçar o acolhimento e integração de novos estudantes, docentes e colaboradores, assegurando o acesso à informação necessária ao conhecimento da Universidade, das suas normas, estruturas, serviços, direitos e responsabilidades;
j) Promover a valorização e o reconhecimento interno, dando visibilidade às boas práticas, realizações, projetos e contributos relevantes de estudantes, docentes, investigadores, colaboradores e equipas para o desenvolvimento da Universidade.

A ULCV promoverá igualmente a definição de procedimentos que clarifiquem os circuitos de comunicação, as responsabilidades pela produção, validação e divulgação da informação e os canais adequados a cada tipo de comunicação, procurando evitar a dispersão, duplicação, desatualização ou circulação informal de informação institucional relevante.

No horizonte 2026–2030, a Universidade continuará a investir na digitalização e integração dos mecanismos de comunicação interna, sem desvalorizar a importância da comunicação interpessoal, das reuniões de trabalho, dos encontros institucionais e de outros espaços de diálogo e participação.

A eficácia da comunicação interna será objeto de acompanhamento periódico, através de mecanismos de auscultação e indicadores que permitam avaliar a qualidade, oportunidade, alcance e compreensão da informação, bem como o grau de satisfação e envolvimento da comunidade académica.

A comunicação interna deverá, deste modo, contribuir para consolidar uma cultura institucional assente na confiança, cooperação, transparência, participação e corresponsabilização, reforçando a coesão da ULCV e a capacidade coletiva para concretizar os objetivos definidos no Plano Estratégico 2026–2030.

### 4.8.3.Comunicação Externa

A comunicação externa constitui um vetor estratégico para a afirmação e o posicionamento da Universidade Lusófona de Cabo Verde, contribuindo para a projeção da sua identidade, missão e valores, para a divulgação da sua atividade académica, científica e social e para o fortalecimento das relações com os diferentes públicos e com a sociedade.

Num contexto de crescente competitividade no Ensino Superior, transformação dos meios de comunicação e maior exigência de transparência e responsabilidade institucional, a ULCV assume uma comunicação externa planeada,

coerente, credível e orientada para os seus diferentes públicos, capaz de reforçar a notoriedade e reputação da Universidade e de apoiar à concretização dos seus objetivos estratégicos.

A comunicação externa deverá assegurar uma identidade institucional coerente e uma presença articulada nos diferentes meios e plataformas, respeitando os princípios da veracidade, rigor, transparência, oportunidade e responsabilidade na informação divulgada.

Neste âmbito, a ULCV compromete-se a:

a) **Consolidar a identidade e a marca institucional**, assegurando coerência na utilização da identidade visual, dos elementos gráficos, das mensagens e dos diferentes suportes de comunicação da Universidade e dos seus projetos;
b) Reforçar a presença digital da Universidade, **através da atualização e dinamização do website institucional, das redes sociais oficiais e de outros canais digitais, adequando conteúdos, formatos e linguagens aos diferentes públicos;**
c) **Promover a oferta formativa da ULCV**, mediante estratégias de comunicação e marketing segmentadas, sustentadas no conhecimento dos públicos e orientadas para a atração, captação e fidelização de estudantes nacionais e internacionais;
d) **Valorizar e divulgar a atividade académica e científica**, dando visibilidade à investigação, publicações, projetos, inovação, atividades de extensão, eventos científicos e realizações de estudantes, docentes e investigadores;
e) **Reforçar o relacionamento com os órgãos de comunicação social**, promovendo uma interação institucional regular, profissional e transparente e assegurando informação rigorosa sobre iniciativas, resultados e matérias relevantes da Universidade;
f) **Fortalecer a comunicação com os parceiros institucionais e a sociedade**, dando visibilidade às iniciativas de cooperação, aos seus resultados e ao contributo da ULCV para o desenvolvimento social, cultural, científico e económico de Cabo Verde;
g) **Apoiar a internacionalização da Universidade**, promovendo a divulgação externa da oferta formativa, da investigação, das oportunidades de mobilidade e cooperação e da participação da ULCV em redes académicas nacionais e internacionais;
h) **Reforçar a relação com antigos estudantes**, valorizando os seus percursos académicos e profissionais, promovendo a manutenção dos vínculos com a Universidade e potenciando o seu papel como elementos de ligação entre a ULCV, a sociedade e o mercado de trabalho;
i) **Produzir conteúdos e materiais institucionais físicos e digitais**, adequados aos diferentes públicos e finalidades, assegurando qualidade, coerência e atualização da informação;
j) **Promover e participar em eventos de projeção externa**, designadamente conferências, palestras, workshops, feiras académicas, científicas e profissionais e outras iniciativas relevantes para a afirmação institucional;
k) **Reforçar a transparência e a prestação de contas à sociedade**, divulgando, nos termos institucionalmente adequados, resultados, realizações, projetos e informação relevante sobre o contributo da Universidade para o Ensino Superior e para o desenvolvimento do país;
l) **Estabelecer mecanismos de comunicação em situações de crise**, assegurando capacidade de resposta célere, coordenada, rigorosa e transparente perante acontecimentos

suscetíveis de afetar a comunidade académica, o funcionamento ou a reputação da Universidade.

A ULCV promoverá uma relação profissional e responsável com os meios de comunicação social, definindo procedimentos de representação e interlocução institucional que assegurem coerência das posições públicas, rigor da informação e proteção da reputação e dos interesses legítimos da Universidade.

A comunicação externa deverá igualmente favorecer o diálogo e a escuta dos diferentes públicos. Para o efeito, a Universidade procurará acompanhar as perceções e expectativas dos estudantes, candidatos, famílias, parceiros, antigos estudantes, empregadores e sociedade em geral, utilizando essa informação como contributo para a melhoria das suas estratégias, serviços e formas de relacionamento.

No horizonte 2026–2030, a ULCV reforçará a utilização de ferramentas digitais e de mecanismos de monitorização da comunicação, recorrendo a indicadores que permitam avaliar o alcance, envolvimento e eficácia das ações desenvolvidas, a evolução da notoriedade e reputação institucional e o contributo das campanhas para os objetivos de captação e posicionamento da Universidade.

A Comunicação Externa deverá, deste modo, projetar uma imagem institucional coerente com a realidade e os valores da ULCV, valorizando os seus resultados e contributos para a sociedade e reforçando a confiança dos seus públicos. A notoriedade e a reputação institucional serão entendidas não apenas como objetivos de comunicação, mas como resultado da qualidade académica, científica, administrativa e social da Universidade.

## 5. Responsabilidade Social da ULCV

Enquanto Instituição de Ensino Superior comprometida com o desenvolvimento humano, científico, cultural, económico e social de Cabo Verde, a Universidade Lusófona de Cabo Verde (ULCV) assume a Responsabilidade Social como dimensão transversal da sua missão e como princípio orientador das suas atividades de ensino, investigação, extensão e gestão institucional.

No horizonte estratégico 2026–2030, a ULCV reafirma o compromisso de contribuir para uma sociedade mais inclusiva, equitativa, qualificada e sustentável, articulando a sua Política de Responsabilidade Social com os princípios e valores do Grupo Lusófona, as prioridades de desenvolvimento de Cabo Verde e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

A Responsabilidade Social da ULCV traduz-se na forma como a Universidade compreende e assume os impactos das suas decisões e atividades sobre os estudantes, colaboradores, comunidades, organizações parceiras, ambiente e sociedade em geral. Neste sentido, não se circunscreve à ação social ou à concessão de apoios, constituindo uma orientação institucional que deverá estar presente na formação, na produção e transferência de conhecimento, nas relações laborais, na gestão dos recursos, na interação com as comunidades e na própria governação universitária.

A Universidade assume, assim, o compromisso de formar profissionais cientificamente qualificados, eticamente responsáveis e socialmente conscientes, capazes de compreender os desafios do seu tempo e de contribuir, através do conhecimento e da ação, para o desenvolvimento sustentável e para a melhoria das condições de vida das populações.

A política de Responsabilidade Social da ULCV desenvolve-se em torno dos seguintes princípios:

- promoção da igualdade de oportunidades e da equidade no acesso, frequência e sucesso no Ensino Superior;
- inclusão e respeito pela diversidade, dignidade humana e não discriminação;
- formação para a cidadania, ética, responsabilidade social e desenvolvimento sustentável;
- produção e aplicação de conhecimento relevante para os desafios da sociedade cabo-verdiana;
- articulação entre ensino, investigação e extensão na resposta às necessidades das comunidades;
- promoção do bem-estar e desenvolvimento da comunidade académica;
- valorização das relações de cooperação, solidariedade e compromisso com as comunidades;
- utilização responsável e sustentável dos recursos institucionais;
- promoção de práticas ambientalmente responsáveis;
- transparência, ética e responsabilidade na governação institucional.

No quinquénio anterior, a Universidade consolidou importantes mecanismos de apoio aos estudantes, designadamente através de bolsas de estudo, políticas de redução de propinas, apoio alimentar e protocolos de cooperação com municípios e outras instituições, procurando reduzir barreiras económicas e sociais à frequência do Ensino Superior.

No período 2026–2030, a ULCV pretende aprofundar esta política, evoluindo de uma intervenção predominantemente centrada no apoio social para uma abordagem integrada de Responsabilidade Social Universitária, articulada com as diferentes dimensões da sua missão e com os desafios do desenvolvimento nacional.

Neste âmbito, constituem áreas prioritárias de intervenção:

- **Acesso, equidade e sucesso académico**, através do reforço de mecanismos de apoio a estudantes em situação de vulnerabilidade e da promoção de condições que favoreçam a permanência e a conclusão dos percursos formativos;
- **Inclusão e diversidade**, mediante políticas, práticas e condições institucionais que promovam igualdade de oportunidades, acessibilidade, respeito pela diversidade e participação plena na vida universitária;
- **Extensão e intervenção comunitária**, através de projetos que mobilizem estudantes, docentes e investigadores para a resposta a necessidades concretas das comunidades;
- **Investigação socialmente relevante**, incentivando estudos, projetos e

produção científica orientados para problemas e prioridades de desenvolvimento de Cabo Verde;

- **Cidadania e formação integral**, integrando valores de ética, solidariedade, responsabilidade social, participação cívica e sustentabilidade nos processos formativos;
- **Empregabilidade e desenvolvimento do capital humano**, fortalecendo a articulação com organizações públicas, privadas e da sociedade civil e promovendo competências que favoreçam a inserção profissional e o empreendedorismo;
- **Responsabilidade ambiental**, através da adoção progressiva de práticas de gestão sustentável, eficiência na utilização dos recursos e sensibilização da comunidade académica para a proteção do ambiente;
- **Bem-estar e valorização da comunidade académica**, promovendo condições de estudo e trabalho dignas, ambientes institucionais inclusivos e oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional;
- **Parcerias para o desenvolvimento**, reforçando a cooperação com municípios, escolas, empresas, organizações da sociedade civil, instituições públicas e parceiros nacionais e internacionais na concretização de iniciativas de interesse coletivo.

A implementação da Política de Responsabilidade Social será progressivamente acompanhada por objetivos, metas e indicadores que permitam avaliar não apenas o número de iniciativas realizadas, mas também os seus resultados e impactos nos estudantes, nas comunidades e na sociedade.

A ULCV procurará igualmente estimular a participação ativa de estudantes, docentes e colaboradores na conceção e implementação das iniciativas de responsabilidade social, reforçando uma cultura de solidariedade, cidadania, participação e compromisso coletivo.

Deste modo, a Responsabilidade Social afirma-se, no Plano Estratégico 2026–2030, não como uma dimensão complementar da atividade universitária, mas como expressão da própria missão da ULCV e da sua responsabilidade enquanto Instituição de Ensino Superior ao serviço do conhecimento, da formação das pessoas e do desenvolvimento sustentável da sociedade cabo-verdiana.

## IV. CORPO SOCIAL DA ULCV

### 1. Perfil do Corpo Docente

O corpo docente da Universidade Lusófona de Cabo Verde (ULCV) é constituído por professores a tempo inteiro e por professores colaboradores, que exercem funções de ensino, investigação, extensão e gestão, nos termos da legislação laboral vigente.

A ULCV tem vindo a estruturar progressivamente a carreira docente, tendo em

conta os desafios futuros da instituição e as exigências de um ensino superior de qualidade. A Ordem de Serviço nº 1/2025, em vigor desde 24 de julho de 2025, estabelece os níveis e categorias atualmente praticados pela Universidade, garantindo maior clareza e formalização do percurso profissional dos docentes.

De acordo com o artigo 5.º desse regime, o corpo docente divide-se em três modalidades principais:

1. **Docentes em regime de carreira**: Professores catedráticos, associados e auxiliares, habilitados com o grau de doutor, contratados por tempo indeterminado.
2. **Docentes em regime de contrato**: Docentes que exercem funções mediante contrato de trabalho a termo, sem integração na carreira, podendo atuar a tempo integral ou parcial.
3. Docentes em regime de **mera prestação de serviços**: Docentes das diversas categorias que prestam serviços de ensino, investigação, extensão ou gestão, sem subordinação hierárquica e sem vínculo laboral, sendo remunerados com base nas horas ou tarefas acordadas.

Além destas categorias, o serviço docente pode ser complementado por:

- **Docentes convidados**: Individualidades nacionais ou estrangeiras de reconhecida competência científica, técnica, pedagógica ou profissional, cuja colaboração seja considerada necessária e de interesse comprovado para a instituição.
- **Docentes visitantes**: Docentes provenientes de instituições de ensino superior estrangeiras que realizem missões de ensino, investigação ou extensão na Universidade, com duração igual ou superior a um semestre letivo, podendo estar ligados a ciclos de estudo conferentes ou não de grau académico.

Quando detentores do grau de doutor, os docentes convidados ou visitantes são enquadrados, por via contratual, nas categorias equivalentes previstas no regime, como professores convidados ou visitantes, garantindo a coerência do sistema de carreira e o reconhecimento das respetivas qualificações académicas.

Este modelo permite à ULCV manter um corpo docente diversificado, qualificado e adaptável às necessidades pedagógicas, científicas e institucionais, contribuindo para o fortalecimento da excelência académica e da inovação.

O corpo docente da ULCV é constituído por professores a tempo inteiro e por professores colaboradores, que ministram aulas mediante contratos de trabalho, ao abrigo da Lei Laboral vigente.

A contratação e a dispensa docente são de competência da ULCV e regem-se pela legislação Laboral cabo-verdiana.

### 1.1. Requisitos essenciais na atribuição dos títulos

A atribuição de títulos docentes na Universidade Lusófona de Cabo Verde (ULCV) obedece a critérios académicos e profissionais que visam garantir a qualidade do ensino, da investigação e da extensão universitária. Estes critérios têm em conta a qualificação

académica, a experiência docente e a produção científica dos candidatos.

Neste sentido, são considerados os seguintes requisitos essenciais:

1. **Professor** – Detentor do grau de **Mestre ou Doutor** na área científica em que irá lecionar, possuindo formação académica adequada, experiência comprovada no ensino superior e competências pedagógicas e científicas relevantes para o exercício da docência.
2. **Professor Assistente** – Detentor do grau de **Pós-graduação ou Mestrado** na área específica do curso em que irá atuar, com experiência profissional e/ou académica relevante. Para o exercício destas funções, é recomendada uma experiência mínima de dois anos de docência no ensino superior ou atividade profissional equivalente na área científica.
3. **Professor Titular** – Detentor do grau de **Doutor**, com reconhecida experiência académica e científica, evidenciada por atividade de investigação, participação em projetos científicos e publicação de trabalhos em revistas ou editoras de reconhecido mérito académico.

A atribuição dos títulos docentes tem igualmente em consideração o contributo do docente para o desenvolvimento das atividades de ensino, investigação, extensão e gestão académica, bem como o seu envolvimento em iniciativas de inovação pedagógica e científica.

No que se refere ao regime de trabalho, a ULCV adota as modalidades previstas no Regime Jurídico do Ensino Superior em vigor em Cabo Verde, nomeadamente:

- **Regime de tempo integral**
- **Regime de tempo parcial**

No âmbito da sua política de qualificação do corpo docente, a Universidade procura assegurar um equilíbrio adequado entre diferentes níveis de titulação académica, promovendo progressivamente o aumento da proporção de docentes com grau de Mestre e Doutor, em consonância com os padrões internacionais de qualidade no ensino superior.

Paralelamente, a ULCV promove a formação contínua do seu corpo docente, incentivando a participação em congressos, seminários, workshops, programas de capacitação pedagógica e projetos de investigação, de forma a fortalecer as competências científicas, pedagógicas e institucionais dos seus professores.

Neste contexto, é propósito da Universidade criar condições que favoreçam o desenvolvimento académico e profissional do corpo docente, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade do ensino, da produção científica e da projeção institucional da ULCV.

### 1.2. Plano de gestão e de carreira docente na ULCV

A Universidade Lusófona de Cabo Verde dispõe de um corpo docente estável e qualificado, o que permite estabelecer, de forma progressiva e estruturada, um Plano de

Gestão e de Carreira Docente. O Regime de pessoal docente, aprovado pela entidade instituidora a 24 de julho de 2025, constitui um instrumento estratégico para a organização e desenvolvimento dos recursos humanos docentes e da instituição.

O Regime de pessoal docente e de investigação da Universidade Lusófona de Cabo Verde tem como finalidade disciplinar os procedimentos operacionais e normativos associados à política de pessoal docente, definindo critérios e mecanismos relacionados com a admissão, progressão na carreira, qualificação académica, avaliação de desempenho, incentivo e valorização profissional.

A implementação do referido regime foi elaborada em estrito respeito pelo quadro legal vigente em Cabo Verde para o ensino superior, bem como os regulamentos e instrumentos normativos internos da Universidade, assegurando a transparência, a equidade e a qualidade na gestão do corpo docente.

Para efeitos do presente regime, consideram-se atividades próprias do ensino superior aquelas que integram as dimensões fundamentais da missão universitária, nomeadamente ensino, investigação científica e extensão universitária.

Neste contexto, são consideradas atividades docentes:

a) Atividades de ensino, incluindo a lecionação de aulas teóricas e práticas nos diferentes ciclos de estudo;
b) Análise, acompanhamento e autorização de projetos de iniciação científica e de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC);
c) Investigação científica e produção de conhecimento, desenvolvidas de forma sistemática e planeada, preferencialmente em articulação com estudantes e no âmbito de programas e projetos aprovados pela instituição;
d) Atividades de extensão universitária, que compreendem a prestação de serviços à comunidade e iniciativas de responsabilidade social, visando responder a necessidades específicas da sociedade, nomeadamente nas áreas do património histórico e cultural, meio ambiente, artes e desenvolvimento socioeconómico;
e) Orientação de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC);
f) Orientação de estudantes em atividades práticas e laboratoriais;
g) Supervisão e orientação de estágios académicos ou profissionais;
h) Orientação de estudantes em atividades de iniciação científica;
i) Desenvolvimento de atividades de nivelamento académico, destinadas a apoiar o processo de aprendizagem e integração dos estudantes.

Através deste plano, a ULCV pretende reforçar a qualidade do ensino, a dinamização da investigação e a interação com a sociedade, promovendo simultaneamente a valorização e o desenvolvimento profissional do seu corpo docente.

### 1.3. Objetivos do Plano de Carreira

O Regime de Pessoal docente e de investigação da Universidade Lusófona de Cabo

Verde (ULCV) constitui um instrumento fundamental para a valorização e o desenvolvimento do corpo docente, assegurando a transparência e a coerência dos processos de gestão de recursos humanos académicos.

Através deste regime, a Universidade pretende promover uma política institucional que incentive a qualificação, o desempenho e o compromisso dos docentes com a missão académica da instituição.

Neste sentido, o regime do pessoal docente e de investigação tem como principais objetivos:

- Estabelecer critérios e procedimentos claros para a seleção, ingresso, promoção, qualificação, avaliação de desempenho, incentivo e valorização dos docentes;
- Definir o regime de trabalho, bem como as atribuições e responsabilidades inerentes ao exercício da atividade docente;
- Promover a capacitação e o desenvolvimento profissional contínuo dos docentes, contribuindo para o seu aprimoramento académico, científico e pedagógico;
- Proporcionar condições institucionais favoráveis para uma atuação docente eficiente, qualificada e alinhada com os objetivos estratégicos da Universidade;
- Reforçar a atratividade da instituição, criando condições que permitam captar e integrar profissionais altamente qualificados para o exercício da docência;
- Fomentar um ambiente institucional positivo, que valorize o trabalho docente e estimule a colaboração, a inovação pedagógica e a produção científica.

No âmbito deste regime, o quadro próprio de docentes da instituição organiza-se em três categorias funcionais principais:

1. Professor Titular
2. Professor Assistente
3. Professor

A Universidade conta já com um número significativo de docentes com grau de Mestre e Doutor, bem como um corpo docente a Tempo Integral, em número razoável, o que constitui um fator determinante para o reforço da qualidade do ensino, da investigação científica e da extensão universitária.

O corpo docente da ULCV é constituído por profissionais de reconhecida competência académica e profissional, vinculados às áreas fundamentais da missão universitária: ensino, investigação e extensão. Estes docentes possuem formação académica compatível com as áreas científicas em que exercem funções.

A composição do corpo docente integra:

- Professores do quadro próprio da instituição, vinculados à Universidade em regime contratual;
- Professores colaboradores, que exercem funções docentes em regime

parcial, podendo desenvolver atividades profissionais ou académicas noutras instituições;

- Professores visitantes, provenientes de outras instituições de ensino superior, nacionais ou estrangeiras, que colaboram temporariamente com a Universidade em atividades de ensino, investigação ou extensão.

Esta diversidade de perfis docentes permite à ULCV reforçar a qualidade académica, a cooperação interinstitucional e a internacionalização do ensino superior, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da instituição.

### 1.3.1. Obrigações dos docentes

Os docentes da ULCV desempenham um papel central na concretização da missão institucional da Universidade, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de ensino, investigação e extensão. No exercício das suas funções, os docentes devem observar elevados padrões de responsabilidade académica, ética profissional e compromisso institucional.

Neste sentido, constituem obrigações dos docentes da ULCV:

- Executar integralmente os planos de ensino das disciplinas sob a sua responsabilidade;
- Orientar, dirigir e ministrar o ensino das disciplinas atribuídas, cumprindo o programa curricular e a carga horária estabelecida;
- Registar formalmente os conteúdos lecionados e assegurar o controlo da assiduidade dos estudantes;
- Elaborar e aplicar instrumentos de avaliação do aproveitamento académico dos estudantes, analisando e validando os respetivos resultados, em conformidade com os regulamentos da instituição;
- Submeter as classificações e registos de frequência dentro dos prazos e nas formas estabelecidas pela Universidade;
- Cumprir e fazer cumprir o regime disciplinar e os regulamentos internos da instituição;
- Participar nas reuniões e atividades dos órgãos académicos e das comissões para as quais sejam designados;
- Participar nas cerimónias e atividades institucionais promovidas pela Reitoria e pelos demais órgãos da Universidade;
- Assegurar a boa organização e funcionamento das aulas, bem como a correta utilização e conservação dos recursos didático-pedagógicos;
- Orientar trabalhos académicos, incluindo Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC), projetos de investigação e outras atividades curriculares ou extracurriculares relacionadas com a sua área de especialização;
- Supervisionar estágios académicos e atividades práticas, quando aplicável;
- Planificar, executar e avaliar projetos académicos e científicos no âmbito da sua área de atuação;
- Comparecer ao local de trabalho sempre que convocado, respeitando os

termos do respetivo contrato de trabalho;

- Participar em processos seletivos e académicos, nomeadamente na elaboração e aplicação de provas ou outros instrumentos de avaliação, quando solicitado;
- Colaborar na elaboração, implementação e acompanhamento do projeto pedagógico e institucional da Universidade;
- Cumprir o horário letivo e o calendário académico estabelecidos pela instituição;
- Participar nos órgãos colegiais da Universidade, nos termos previstos nos regulamentos internos;
- Contribuir para a melhoria contínua da qualidade do ensino, através do seu desempenho científico, pedagógico e profissional;
- Apresentar relatórios das atividades académicas e científicas dentro dos prazos definidos pela instituição;
- Guardar sigilo profissional relativamente a assuntos institucionais e académicos;
- Cumprir as demais atribuições previstas na legislação aplicável, nos estatutos, regulamentos internos e no plano de carreira docente da Universidade.

No que se refere ao regime jurídico aplicável, a ULCV observa as disposições estabelecidas na legislação laboral vigente em Cabo Verde, bem como nos Estatutos e Regulamentos Internos da instituição, aplicáveis ao pessoal docente.

Relativamente ao regime remuneratório, os docentes que exercem funções em regime de tempo integral ou tempo parcial são remunerados de acordo com os termos definidos na legislação laboral cabo-verdiana e com as referências salariais praticadas pelas instituições de ensino superior. Nos casos aplicáveis, a remuneração poderá basear-se no regime de aula/hora, bem como em outras condições e benefícios definidos pela instituição.

No que se refere à progressão e promoção na carreira docente, a ULCV estabelece critérios que consideram, entre outros aspetos, a existência de vagas nas categorias funcionais, a experiência docente e científica, a participação em atividades de investigação, a produção científica e a antiguidade na instituição.

As modalidades de promoção na carreira docente são definidas, de forma clara, no Regime do pessoal docente e de investigação da Universidade Lusófona de Cabo Verde e em outros instrumentos regulamentares próprios. Para dar corpo ao estatuído no regime do pessoal docente e de investigação sobre esta matéria, será constituída uma comissão de avaliação docente, responsável pela apreciação anual das candidaturas à progressão na carreira, mediante análise da documentação apresentada pelos interessados.

Com vista a assegurar a transparência, a equidade e a credibilidade do processo, serão igualmente definidos instrumentos e procedimentos específicos para a instrução, avaliação e decisão dos processos de promoção na carreira docente.

### 1.3.2. Critérios de seleção e contratação

A seleção e contratação de docentes na Universidade Lusófona de Cabo Verde são da responsabilidade da Administração da Universidade, em conformidade com a legislação laboral vigente em Cabo Verde, com os Estatutos da instituição e com o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES).

O processo de contratação docente obedece a um conjunto de requisitos formais previstos na legislação aplicável, no regime do pessoal docente e de investigação, bem como nos regulamentos internos da Universidade. Entre estes requisitos inclui-se a apresentação e validação de documentos comprovativos da qualificação académica e profissional do candidato, condição indispensável para o exercício de funções docentes na instituição.

A carga horária de trabalho dos docentes é definida de acordo com a legislação laboral cabo-verdiana e com os regulamentos institucionais aplicáveis ao ensino superior.

A contratação de docentes depende das necessidades académicas da instituição e do número de vagas disponíveis, tendo em conta os níveis de qualificação académica previstos no RJIES, nomeadamente Doutores, Mestres e Licenciados.

No âmbito do processo de seleção, uma comissão técnica de avaliação procede à análise das candidaturas, considerando, entre outros, os seguintes critérios:

a) Grau académico e validade dos títulos apresentados;
b) Experiência profissional docente, bem como outras experiências relevantes adquiridas fora da instituição;
c) Adequação da formação académica à unidade curricular ou à área científica para a qual o candidato se encontra a concorrer;
d) Idoneidade profissional e académica para o exercício da função docente.

A seleção dos candidatos resulta de um processo de avaliação que pode incluir diferentes etapas, nomeadamente:

- Análise curricular e prova de títulos;
- Entrevista de avaliação;
- Outros elementos de apreciação considerados relevantes pela Universidade no âmbito do processo de recrutamento.

Os docentes selecionados serão integrados na instituição de acordo com o grau académico e a experiência profissional, sendo enquadrados nas categorias docentes definidas pela Universidade, designadamente:

1. **Professor** – Categoria de ingresso destinada a docentes licenciados ou mestres com experiência mínima de dois anos de docência no ensino superior ou experiência profissional relevante na área científica de atuação.
2. **Professor Assistente** – Categoria destinada a docentes detentores do grau de **Mestre**, com experiência académica e competências pedagógicas comprovadas.

3. **Professor Titular** – Categoria destinada a docentes detentores do grau de **Doutor**, com experiência académica consolidada, atividade de investigação científica e produção académica relevante.

No âmbito da sua política de gestão de recursos humanos, a Universidade prevê, para dar corpo à implementação do regime do pessoal docente e de investigação, a criação e implementação de um **Plano de Carreiras e Remuneração**, alinhado com a legislação laboral cabo-verdiana e com as práticas adotadas pelas instituições de ensino superior, com vista a assegurar condições adequadas de valorização e progressão profissional do corpo docente.

### 1.3.3. Qualificação e Capacitação do corpo docente

A ULCV reconhece que a qualificação e o desenvolvimento contínuo do seu corpo docente constituem fatores essenciais para a melhoria da qualidade do ensino, da investigação científica e da extensão universitária. Neste sentido, a instituição promove uma política ativa de formação, capacitação e valorização profissional dos seus docentes, alinhada com os objetivos estratégicos da Universidade e com as orientações do Grupo Lusófona.

Enquanto instituição integrante do Grupo Lusófona, a ULCV beneficia da política de pós-graduação e formação avançada promovida pelo grupo, nomeadamente através do acesso a programas de mestrado e doutoramento em instituições parceiras, para além do seu próprio programa de mestrados e doutoramentos, já em curso e em processo de consolidação. No âmbito desta política, têm sido disponibilizadas bolsas de estudo para programas de doutoramento em instituições do grupo, designadamente na Universidade Lusófona de Lisboa e no centro Lusófono do Porto (CLP). Esta iniciativa tem contribuido para a valorização académica do corpo docente da ULCV, permitindo o reforço progressivo do número de docentes com grau de doutor.

Conforme já referido, o programa de estudos de alta graduação (mestrados e doutoramentos) em curso na ULCV vem contribuindo, de forma acentuada, para um corpo docente qualificado na Universidade.

Para além das oportunidades proporcionadas pelo Grupo Lusófona, a ULCV tem vindo a reforçar a sua estratégia de internacionalização através do estabelecimento de parcerias e redes de cooperação com instituições de ensino superior, organismos internacionais e entidades parceiras, visando promover a qualificação académica, científica e profissional da sua comunidade universitária.

Neste contexto, a Universidade continuará a apostar:

- na mobilidade académica de estudantes, docentes e investigadores;
- na realização e no alargamento de programas de pós-graduação (mestrados e doutoramentos), intercâmbios e ações de formação especializada;
- no desenvolvimento de estágios académicos e profissionais em instituições e empresas internacionais;

- na promoção de projetos conjuntos de investigação científica, inovação e extensão universitária;
- no fortalecimento de parcerias estratégicas com instituições da CPLP, Europa, África e América.

Outro instrumento relevante de qualificação e internacionalização académica continua a ser o Programa de Mobilidade Académica do Grupo Lusófona, que promove a circulação de docentes e estudantes entre as diferentes instituições do grupo, favorecendo a partilha de conhecimento, a cooperação científica e o intercâmbio académico e cultural.

No horizonte 2026–2030, a ULCV pretende reforçar a sua afirmação internacional, ampliando as oportunidades de cooperação, mobilidade e formação global, em alinhamento com os desafios do ensino superior contemporâneo e as prioridades de desenvolvimento de Cabo Verde. Para dar corpo a esta essa estratégia, foi nomeada uma Pró-Reitora para a área da mobilidade e foi criado e reforçado o Gabinete de Cooperação.

Paralelamente, a ULCV incentiva a participação do seu corpo docente em eventos científicos e académicos, tais como congressos, seminários, workshops e ações de formação de curta duração, realizados em instituições nacionais ou internacionais. Sempre que possível, a Universidade poderá apoiar financeiramente, de forma total ou parcial, a participação dos docentes nestas iniciativas.

A atribuição de apoio institucional para participação em eventos científicos terá em consideração, entre outros, os seguintes critérios:

a) Disponibilidade de recursos financeiros da Universidade;

b) Prioridades institucionais definidas para o desenvolvimento académico e científico;
c) Relevância científica e académica do evento;
d) Parecer técnico das coordenações de curso ou das unidades académicas;
e) Produção científica e envolvimento académico do docente;
f) Grau de compromisso institucional demonstrado pelo docente.

Os docentes beneficiários de apoio institucional deverão apresentar documento comprovativo de participação emitido pela entidade organizadora do evento, bem como relatório das atividades desenvolvidas, evidenciando a relevância da formação ou do evento para o exercício das suas funções académicas.

No que se refere à atribuição de bolsas de estudo para programas de pós-graduação, estas poderão ser concedidas a docentes do quadro próprio da instituição, em regime de tempo integral ou parcial, mediante critérios previamente definidos e aprovados pelos órgãos competentes da Universidade e do Grupo Lusófona. A concessão das bolsas terá em consideração as necessidades estratégicas da instituição e a adequação da área de formação pretendida às áreas científicas da Universidade.

Os docentes interessados deverão apresentar a respetiva candidatura à Administração da ULCV com antecedência mínima de seis meses relativamente ao início do programa de formação, acompanhada de toda a documentação relevante relativa ao curso pretendido.

De forma geral, as bolsas de estudo destinam-se preferencialmente a docentes com mínimo de três anos de vínculo à instituição, sendo formalizadas através de contrato específico que define os direitos e deveres das partes.

Os docentes beneficiários de bolsas de estudo comprometem-se a:

- Apresentar periodicamente comprovativos de aproveitamento académico emitidos pela instituição de ensino onde realizam o curso;
- Manter vínculo profissional com a ULCV por um período mínimo equivalente ao período de utilização da bolsa;
- Contribuir para o reforço da produção científica da Universidade, através da publicação regular de trabalhos académicos ou científicos.

A eventual cessação da condição de bolseiro poderá ocorrer em situações como desistência do curso, incumprimento das obrigações académicas, perda de vínculo com a instituição ou incumprimento das condições estabelecidas no contrato de bolsa.

Caso se verifique o incumprimento das obrigações assumidas, o docente poderá ser obrigado a ressarcir a instituição pelos valores investidos, nos termos definidos contratualmente.

Sempre que necessário, e para garantir a continuidade das atividades académicas, a Universidade poderá proceder à contratação temporária de docentes substitutos, em regime de tempo parcial, durante o período de ausência de docentes em processo de qualificação académica.

### 1.3.4. Cronograma de expansão do corpo docente

A qualificação contínua do corpo docente tem constituído uma das principais prioridades estratégicas da Universidade Lusófona de Cabo Verde (ULCV), visando assegurar elevados padrões de qualidade académica, científica e pedagógica.

No quinquénio anterior, a ULCV registou ganhos significativos no reforço da qualificação do seu corpo docente, com um aumento considerável do número de professores mestres e doutores, bem como a redução progressiva do número de docentes apenas licenciados. Este avanço permitiu consolidar a capacidade científica e pedagógica da Universidade, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino, da investigação e da extensão universitária.

Apesar dos progressos alcançados, a ULCV reconhece que continua a ser um desafio institucional prosseguir o processo de qualificação docente, apostando na formação avançada, estabilidade académica e valorização profissional dos seus quadros, em consonância com as exigências do ensino superior contemporâneo e

os referenciais nacionais e internacionais de qualidade.

Neste contexto, para o quinquénio 2026–2030, a Universidade pretende:

- consolidar o aumento do número de docentes mestres e doutores;
- incentivar a formação doutoral dos atuais mestres;
- reforçar a contratação de docentes altamente qualificados;
- promover programas de capacitação pedagógica e científica contínua;
- estimular a produção científica, investigação aplicada e internacionalização académica.

A projeção para o próximo quinquénio aponta para a continuidade da redução gradual do número de docentes apenas graduados, privilegiando um corpo docente cada vez mais qualificado, especializado e alinhado com os objetivos estratégicos de excelência académica da ULCV.

A seguir, apresenta-se a projeção da evolução do corpo docente para o período 2026–2030.

**QUADRO DE EVOLUÇÃO DOS DOCENTES**

| REGIME DE TRABALHO | 2026 | | 2027 | | 2028 | | 2029 | | 2030 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N.º | % | N.º | % | N.º | % | Nº | % | N.º | % |
| TEMPO INTEGRAL | 10 | 8% | 12 | 9% | 14 | 10% | 20 | 13% | 24 | 14% |
| TEMPO PARCIAL | 111 | 92% | 115 | 91% | 124 | 90% | 134 | 87% | 145 | 86% |
| **TOTAL** | **121** | **100%** | **127** | **100%** | **138** | **100%** | **154** | **100%** | **169** | **100%** |

| GRAU | 2026 | | 2027 | | 2028 | | 2029 | | 2030 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | N.º | % | N.º | % | N.º | % | Nº | % | N.º | % |
| DOUTOR | 39 | 32% | 41 | 32% | 47 | 34% | 54 | 35% | 63 | 37% |
| MESTRE | 54 | 45% | 61 | 48% | 69 | 50% | 80 | 52% | 88 | 52% |
| LICENCIADOS | 28 | 23% | 25 | 20% | 22 | 16% | 20 | 13% | 18 | 11% |
| **TOTAL** | **121** | **100%** | **127** | **100%** | **138** | **100%** | **154** | **100%** | **169** | **100%** |

## 2. Pessoal Técnico e Administrativo

O pessoal técnico e administrativo da Universidade Lusófona de Cabo Verde constitui uma componente essencial da comunidade universitária, assegurando o suporte técnico, administrativo, financeiro, tecnológico e operacional necessário ao desenvolvimento das atividades de ensino, investigação, extensão e gestão institucional.

A ULCV reconhece que a qualidade e eficiência dos seus serviços dependem,

em larga medida, da existência de profissionais qualificados, responsáveis, motivados e comprometidos com a missão, os valores e os objetivos da Universidade. A valorização dos recursos humanos constitui, por isso, uma dimensão estratégica do desenvolvimento e da sustentabilidade institucional.

No âmbito do Plano Estratégico 2026–2030, a política relativa ao pessoal técnico e administrativo será orientada pelos princípios da adequação dos recursos às necessidades institucionais, valorização das competências, equidade, responsabilização, eficiência, desenvolvimento profissional e melhoria contínua.

Neste contexto, a ULCV assume como prioridades:

- **Planear e adequar os recursos humanos às necessidades institucionais**, avaliando periodicamente a dimensão dos efetivos, a distribuição das funções, as cargas de trabalho e as competências necessárias ao funcionamento das diferentes estruturas e Unidades Orgânicas;
- **Promover uma clara definição de funções,** responsabilidades e competências, favorecendo a complementaridade funcional, a articulação entre serviços e a eliminação de sobreposições ou lacunas organizacionais;
- **Promover a formação e capacitação contínua,** tendo em consideração as necessidades dos serviços, a evolução das funções, a transformação digital e os objetivos estratégicos da Universidade;
- **Desenvolver e atualizar as competências digitais,** preparando os colaboradores para a utilização eficiente dos sistemas de informação, das plataformas institucionais e de novas ferramentas tecnológicas;
- **Implementar mecanismos de gestão e avaliação do desempenho,** baseados em critérios claros, objetivos e transparentes, articulados com as funções exercidas, os objetivos dos serviços e as metas institucionais;
- **Valorizar o mérito, o desempenho e o desenvolvimento profissional,** reconhecendo o contributo individual e coletivo para a melhoria da qualidade, eficiência e inovação dos serviços;
- **Promover a mobilidade e a polivalência funcional,** sempre que compatíveis com as qualificações e competências dos colaboradores e com o quadro legal e regulamentar aplicável, favorecendo uma utilização mais eficiente dos recursos e maiores oportunidades de desenvolvimento profissional;
- **Reforçar a responsabilização e a orientação para resultados,** promovendo uma cultura de rigor, cumprimento, iniciativa, qualidade do serviço e compromisso com os objetivos institucionais;
- **Melhorar progressivamente as condições de trabalho e o ambiente organizacional,** favorecendo relações profissionais assentes no respeito, colaboração, equidade e bem-estar;
- **Promover a retenção e o desenvolvimento de competências estratégicas,** identificando funções críticas, valorizando o

conhecimento institucional acumulado e reduzindo os riscos associados à perda de competências essenciais;

- **Desenvolver mecanismos de preparação e sucessão para funções críticas,** contribuindo para a continuidade dos serviços e para a estabilidade institucional;
- **Modernizar e simplificar os processos de trabalho,** através da digitalização, revisão de procedimentos e adoção de soluções que permitam reduzir tarefas repetitivas, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade do atendimento;
- **Reforçar a comunicação, participação e cooperação institucional,** promovendo a articulação entre serviços e Unidades Orgânicas, a partilha de informação e conhecimento e o trabalho em equipa.

A política de recursos humanos procurará assegurar uma relação equilibrada entre a dimensão e qualificação do pessoal técnico e administrativo, as necessidades efetivas dos serviços, a evolução da população estudantil, o desenvolvimento da oferta formativa e a capacidade financeira da Universidade. A criação ou reforço de postos de trabalho deverá, por isso, ser sustentada na análise das necessidades, cargas funcionais e competências existentes, privilegiando, sempre que adequado, a reorganização de processos, a capacitação e a otimização dos recursos disponíveis.

A ULCV promoverá mecanismos regulares de diálogo e auscultação dos colaboradores, designadamente através de reuniões, processos de avaliação, instrumentos de recolha de sugestões e outros espaços de participação, procurando identificar necessidades, antecipar dificuldades e envolver as equipas nos processos de melhoria organizacional.

A valorização do pessoal técnico, e administrativo deverá igualmente ser acompanhada pelo desenvolvimento de uma cultura de corresponsabilização, na qual a Universidade assegura condições adequadas de trabalho, formação, orientação e reconhecimento e os colaboradores assumem o compromisso com o desempenho, a atualização profissional, o cumprimento das normas, a qualidade do serviço e os objetivos institucionais.

Deste modo, no período 2026–2030, a ULCV pretende consolidar um corpo técnico e administrativo qualificado, dimensionado de forma adequada, profissionalmente valorizado e orientado para a qualidade e os resultados, capaz de responder às exigências de uma Universidade em desenvolvimento e de contribuir para a sua eficiência, sustentabilidade e excelência institucional.

### 2.1. Recrutamento, Seleção e Admissão do Pessoal Técnico e Administrativo

A seleção e contratação do pessoal técnico e administrativo da ULCV são da responsabilidade da Administração da Universidade, em conformidade com as orientações institucionais do Grupo Lusófona, as diretrizes definidas pela COFAC e a legislação laboral vigente em Cabo Verde.

A política de recrutamento, seleção e admissão do pessoal técnico e administrativo da ULCV orienta-se pelos princípios da legalidade, transparência,

mérito, equidade, imparcialidade, adequação das competências às funções e sustentabilidade institucional.

A contratação de novos colaboradores deverá decorrer de necessidades funcionais devidamente identificadas e fundamentadas, enquadradas no planeamento dos recursos humanos da Universidade e condicionadas à existência de vaga autorizada e de adequada disponibilidade financeira.

Antes da abertura de qualquer processo de recrutamento externo, deverão ser avaliadas, sempre que adequado, as possibilidades de reorganização dos processos de trabalho, redistribuição funcional, mobilidade interna e valorização das competências existentes, sem prejuízo da qualidade e do regular funcionamento dos serviços.

Os processos de recrutamento e seleção deverão assegurar a escolha dos candidatos que melhor correspondam ao perfil e às competências exigidas para o exercício das funções, considerando, designadamente:

- a qualificação académica e profissional;
- a experiência profissional relevante;
- as competências técnicas e comportamentais requeridas para a função;
- a adequação da formação e do percurso profissional ao perfil do cargo;
- a capacidade de adaptação, aprendizagem e utilização das tecnologias relevantes para o exercício das funções;
- o alinhamento com os valores, princípios éticos e objetivos institucionais da ULCV.

Os métodos de seleção deverão ser definidos em função da natureza e do nível de responsabilidade das funções a desempenhar, podendo incluir análise curricular, entrevista, provas de conhecimentos ou competências e outros instrumentos de avaliação considerados adequados, nos termos das normas institucionais aplicáveis.

A ULCV assegurará que os processos de recrutamento e seleção se desenvolvam com objetividade, confidencialidade, igualdade de oportunidades e ausência de discriminação, devendo igualmente ser prevenidas situações suscetíveis de comprometer a imparcialidade, designadamente conflitos de interesses.

A Universidade privilegiará, sempre que existam colaboradores com o perfil e as competências adequadas, mecanismos de recrutamento e mobilidade interna, valorizando o desenvolvimento profissional, o mérito e a progressão, sem prejuízo da transparência dos processos e das necessidades institucionais.

A integração dos colaboradores na estrutura funcional, bem como o respetivo enquadramento profissional, remuneratório e de carreira, obedecerá à legislação laboral cabo-verdiana e aos estatutos, regulamentos, planos de cargos, carreiras e remunerações e demais instrumentos de gestão de recursos humanos em vigor na ULCV.

A admissão deverá ser acompanhada por mecanismos adequados de acolhimento e integração, que permitam ao novo colaborador conhecer a missão, os valores, a estrutura organizacional, as normas, os procedimentos, as responsabilidades inerentes à função e os sistemas e instrumentos necessários ao desempenho das suas atividades.

No horizonte 2026–2030, a ULCV pretende consolidar uma política de recrutamento e seleção orientada para a profissionalização e qualificação dos seus serviços, assegurando que cada contratação responda a uma necessidade institucional efetiva e contribua para a qualidade, eficiência e sustentabilidade da Universidade.

## 2.2. Qualificação e Capacitação Profissional do Pessoal Técnico e Administrativo

A Universidade Lusófona de Cabo Verde reconhece a qualificação e a capacitação contínua do pessoal técnico e administrativo como fatores essenciais para a qualidade dos serviços, a modernização da gestão, a valorização profissional dos colaboradores e a concretização dos objetivos definidos no Plano Estratégico 2026–2030.

Num contexto de permanente transformação do Ensino Superior, de crescente digitalização dos processos e de evolução das exigências profissionais, a ULCV assume o desenvolvimento de competências como uma responsabilidade partilhada entre a instituição e os seus colaboradores, promovendo uma cultura de aprendizagem ao longo da vida, atualização profissional e melhoria contínua.

A política de formação e capacitação deverá ser orientada pelas necessidades institucionais e pelos perfis de competências requeridos para o exercício das diferentes funções, procurando articular o desenvolvimento profissional dos colaboradores com as prioridades estratégicas da Universidade.

Neste âmbito, a ULCV propõe-se:

- identificar periodicamente as necessidades de formação e desenvolvimento de competências do pessoal técnico e administrativo;
- elaborar e implementar planos de formação e capacitação articulados com os objetivos estratégicos, as necessidades dos serviços e os resultados da avaliação de desempenho;
- promover ações de atualização e aperfeiçoamento profissional, designadamente nas áreas de gestão académica e administrativa, tecnologias e transformação digital, qualidade, atendimento, comunicação, gestão financeira, liderança e outras consideradas prioritárias;
- incentivar a participação em cursos, seminários, conferências, workshops, programas de mobilidade, certificações e outras iniciativas relevantes para o desenvolvimento profissional;
- promover a formação em contexto de trabalho, a aprendizagem entre pares e a partilha interna de conhecimentos e boas práticas;

- incentivar o desenvolvimento de competências transversais, nomeadamente comunicação, trabalho em equipa, resolução de problemas, inovação, orientação para resultados e adaptação à mudança;
- criar condições para o desenvolvimento de competências de gestão e liderança, contribuindo para a preparação de colaboradores com potencial para assumir responsabilidades acrescidas e funções de coordenação;
- avaliar, sempre que adequado, os resultados e o impacto das ações de formação no desempenho dos colaboradores e na melhoria dos serviços.

A ULCV continuará igualmente a promover mecanismos de apoio à qualificação académica e profissional dos seus colaboradores, designadamente através da concessão de bolsas de estudo, comparticipações, ajudas de custo ou outros apoios institucionalmente previstos.

A atribuição destes apoios deverá observar critérios de transparência, equidade, mérito, relevância da formação para as funções exercidas ou para as necessidades futuras da Universidade, desempenho profissional, prioridades institucionais e disponibilidade financeira, procurando assegurar uma distribuição equilibrada das oportunidades de desenvolvimento profissional.

Sempre que a natureza, duração ou investimento associado à formação o justifique, a concessão do apoio poderá ser formalizada através de instrumento próprio, no qual serão estabelecidos os direitos e responsabilidades da Universidade e do beneficiário, incluindo, quando aplicável, condições relativas ao aproveitamento, conclusão da formação, permanência na instituição e eventual restituição dos valores concedidos, nos termos da legislação e regulamentação aplicáveis.

Os colaboradores beneficiários de formação apoiada pela Universidade deverão ser incentivados a partilhar os conhecimentos e competências adquiridos com as respetivas equipas e serviços, contribuindo para a disseminação interna do conhecimento e para que o investimento realizado produza benefícios que ultrapassem o desenvolvimento individual do beneficiário.

A política de qualificação e capacitação deverá igualmente promover a igualdade de oportunidades no acesso à formação, procurando evitar a concentração sistemática dos apoios nos mesmos colaboradores ou áreas e assegurando, progressivamente, oportunidades de desenvolvimento profissional aos diferentes serviços e Unidades Orgânicas.

No horizonte 2026–2030, a ULCV pretende evoluir para uma gestão mais sistemática do desenvolvimento profissional, articulando diagnóstico de necessidades, formação, avaliação de desempenho, desenvolvimento de competências e evolução profissional.

Deste modo, o investimento na qualificação do pessoal técnico e administrativo será entendido simultaneamente como instrumento de valorização dos colaboradores e de desenvolvimento institucional, contribuindo para a existência de equipas mais qualificadas, polivalentes, inovadoras e preparadas para responder aos desafios presentes e futuros da Universidade.

## 2.3. Política Salarial e o Regime de Trabalho

A Universidade Lusófona de Cabo Verde reconhece que uma política remuneratória equilibrada, um sistema de carreiras transparente e condições de trabalho adequadas constituem fatores essenciais para a valorização, motivação, retenção e desempenho dos seus recursos humanos e, consequentemente, para a qualidade e sustentabilidade da instituição.

No horizonte 2026–2030, a ULCV assume o compromisso de consolidar progressivamente a sua política de gestão do pessoal técnico e administrativo, em conformidade com a legislação laboral cabo-verdiana e com os instrumentos regulamentares internos aplicáveis, procurando articular valorização profissional, equidade, mérito, eficiência organizacional e sustentabilidade financeira.

Política remuneratória

A política remuneratória da ULCV deverá orientar-se por critérios de equidade interna, responsabilidade e complexidade das funções, qualificações e competências requeridas, desempenho profissional e capacidade económico-financeira da instituição.

Neste âmbito, a Universidade procurará:

- promover progressivamente uma estrutura remuneratória coerente e transparente, articulada com o sistema de cargos, carreiras e funções;
- assegurar maior equidade remuneratória entre funções de responsabilidade, complexidade e exigência comparáveis;
- acompanhar, sempre que possível, a evolução das condições remuneratórias praticadas no mercado de trabalho para funções e perfis relevantes para a Universidade;
- melhorar gradualmente as condições remuneratórias, de acordo com a capacidade financeira e a sustentabilidade institucional;
- articular a valorização remuneratória com critérios objetivos de progressão, desempenho, qualificação e responsabilidade;
- desenvolver mecanismos complementares de reconhecimento e valorização profissional, incluindo formas não remuneratórias de reconhecimento do mérito e do contributo institucional.

A política salarial deverá, deste modo, procurar um equilíbrio entre a necessidade de atrair, valorizar e reter profissionais qualificados e a responsabilidade de preservar a sustentabilidade financeira da Universidade.

## 2.4. Carreiras e desenvolvimento profissional

No período 2026–2030, constitui prioridade a implementação do sistema de carreiras do pessoal técnico e administrativo, estabelecendo referenciais claros para o enquadramento funcional, desenvolvimento profissional, progressão, promoção e, quando aplicável, reclassificação.

A evolução profissional deverá assentar em critérios transparentes e objetivos, considerando, designadamente, as competências, qualificações, experiência, desempenho, nível de responsabilidade e necessidades institucionais, nos termos dos instrumentos regulamentares aplicáveis.

A estrutura de carreiras deverá favorecer o desenvolvimento profissional e a

mobilidade interna, permitindo aos colaboradores perspetivar oportunidades de evolução e assumir responsabilidades progressivamente mais exigentes, em função do mérito, das competências demonstradas e das necessidades da Universidade.

A avaliação de desempenho constituirá um dos instrumentos de suporte ao desenvolvimento profissional, permitindo identificar resultados, competências, necessidades de formação e oportunidades de melhoria, devendo ser implementada segundo critérios previamente definidos, transparentes e adequados às diferentes funções.

### 2.5. Regime e condições de trabalho

A ULCV promoverá condições de trabalho que favoreçam o desempenho, o bem-estar, a responsabilidade e a conciliação adequada entre as exigências profissionais e a vida pessoal, sem prejuízo das necessidades de funcionamento dos serviços e do cumprimento das responsabilidades inerentes a cada função.

Neste âmbito, a Universidade procurará:

- assegurar uma organização do trabalho adequada às necessidades académicas e administrativas;
- promover ambientes de trabalho seguros, inclusivos, respeitadores e colaborativos;
- garantir clareza na definição de horários, funções, responsabilidades e níveis de decisão;
- reforçar os mecanismos de acompanhamento da assiduidade, pontualidade e cumprimento das obrigações profissionais;
- promover a prevenção de riscos profissionais e condições adequadas de segurança e saúde no trabalho;
- utilizar, quando a natureza das funções, as necessidades dos serviços e o enquadramento regulamentar o permitam, modalidades de organização do trabalho que favoreçam eficiência, flexibilidade e conciliação;
- promover relações profissionais pautadas pelo respeito, ética, equidade, diálogo e responsabilização.

A valorização das condições de trabalho deverá ser acompanhada por uma cultura de responsabilidade individual e coletiva, na qual os direitos dos colaboradores se articulem com o cumprimento dos deveres profissionais, os padrões de desempenho e os objetivos institucionais.

### 2.6. Orientação estratégica 2026-2030

No horizonte do presente Plano Estratégico, a ULCV pretende consolidar uma política de recursos humanos assente na articulação entre carreira, remuneração, desempenho, qualificação e condições de trabalho, superando abordagens fragmentadas e promovendo uma gestão mais integrada e previsível dos seus recursos humanos.

A implementação destas políticas será necessariamente gradual e compatibilizada com a situação económico-financeira da Universidade, procurando assegurar que as medidas de valorização dos colaboradores sejam sustentáveis no médio e longo prazo.

Deste modo, a ULCV pretende consolidar uma política de gestão de pessoas mais justa, transparente e orientada para o mérito, capaz de promover motivação e compromisso, reduzir a perda de competências estratégicas, reforçar a estabilidade das equipas e contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos serviços e para a sustentabilidade institucional.

### 3. Corpo Discente

Para a ULCV, o corpo discente constitui o elemento central do processo educativo e da missão institucional. Nesse sentido, a Universidade reafirma como prioridade o desenvolvimento integral dos estudantes, promovendo as suas potencialidades, o pensamento crítico e a capacidade de resposta aos desafios contemporâneos da sociedade.

A formação oferecida orienta-se por uma abordagem humanista, inclusiva e interdisciplinar, assegurando uma educação de qualidade que alia competências técnicas e científicas a valores éticos, sociais e culturais, essenciais à formação de cidadãos ativos, responsáveis e comprometidos com o desenvolvimento sustentável de Cabo Verde.

No ciclo estratégico anterior, foram desenvolvidas iniciativas relevantes no domínio do apoio ao estudante. Contudo, reconhece-se a necessidade de reforçar e sistematizar uma política mais integrada e eficaz, que responda de forma consistente às exigências do contexto atual do ensino superior.

Neste sentido, a ULCV compromete-se a consolidar e ampliar mecanismos institucionais orientados para o acolhimento, integração, permanência e sucesso académico dos estudantes. Estas medidas incluem o reforço dos processos de acesso e matrícula, a melhoria dos serviços de apoio pedagógico e psicossocial, bem como o alargamento de programas de apoio financeiro e de acompanhamento académico.

Paralelamente, a Universidade continuará a promover a participação ativa dos estudantes na vida académica e institucional, incentivando o associativismo, a valorização do mérito e o envolvimento em atividades científicas, culturais, desportivas, de extensão e de responsabilidade social. Será igualmente reforçado o acompanhamento do percurso académico dos estudantes, através de mecanismos de identificação e intervenção precoce perante situações de insucesso ou risco de abandono, bem como de medidas destinadas a favorecer a permanência, o sucesso académico e a conclusão dos percursos formativos. Neste âmbito, a ULCV continuará a investir na melhoria das condições de ensino e aprendizagem, dos serviços de apoio e da experiência académica, promovendo um ambiente universitário inclusivo, participativo e orientado para o desenvolvimento integral dos estudantes.

No âmbito da empregabilidade, a ULCV reforçará os mecanismos de

acompanhamento dos diplomados, promovendo uma ligação mais estreita entre a Universidade, os antigos estudantes e o mercado de trabalho, com vista a facilitar a inserção profissional e a adequação da formação às necessidades do país.

Para o período 2026–2030, a prioridade estratégica centra-se na implementação de uma política integrada de apoio ao estudante, orientada para a equidade no acesso, a qualidade da experiência académica e o sucesso educativo, contribuindo para a formação de profissionais qualificados e cidadãos comprometidos com o desenvolvimento social e económico de Cabo Verde.

### 3.1. Formas de acesso

O acesso à Universidade Lusófona de Cabo Verde rege-se pelos princípios da transparência, equidade, inclusão e mérito académico, em conformidade com o Regime Jurídico do Ensino Superior em Cabo Verde, demais legislações aplicáveis e os regulamentos internos da instituição.

No ciclo estratégico anterior, a ULCV assegurou a implementação de procedimentos de admissão baseados na avaliação das competências adquiridas no ensino secundário ou equivalente, bem como em critérios específicos definidos para cada curso, amplamente divulgados através de editais e meios institucionais. Não obstante os avanços registados, amplamente visíveis, reconhece-se a necessidade de reforçar e modernizar os mecanismos de acesso, tornando-os mais inclusivos, diversificados e ajustados às dinâmicas atuais do ensino superior.

Para o período 2026–2030, a Universidade compromete-se a:

- Consolidar e diversificar as vias de acesso ao ensino superior, assegurando maior inclusão de diferentes perfis de candidatos;
- Reforçar os mecanismos de divulgação da oferta formativa, garantindo informação clara, acessível e atempada sobre cursos, requisitos de acesso, planos de estudo e saídas profissionais;
- Modernizar os processos de candidatura e matrícula, promovendo a digitalização e simplificação administrativa;
- Intensificar ações de orientação vocacional e esclarecimento junto dos estudantes do ensino secundário;
- Reforçar os mecanismos de mobilidade académica, transferência e reingresso, assegurando transparência e rigor na integração curricular;
- Ampliar a possibilidade de frequência de unidades curriculares por estudantes não regulares, promovendo a flexibilização do acesso ao conhecimento.

O processo de matrícula continuará a constituir o ato formal de ingresso do estudante na instituição, obedecendo ao calendário académico e aos requisitos administrativos definidos.

No que se refere à mobilidade académica, a ULCV continuará a acolher estudantes provenientes de outras instituições de ensino superior, assegurando o reconhecimento e aproveitamento de estudos, sempre que aplicável, de acordo com critérios definidos pelas estruturas académicas competentes.

No horizonte estratégico 2026–2030, a prioridade será a consolidação de um sistema de acesso mais inclusivo, transparente e eficiente, contribuindo para a democratização do ensino superior e para o alargamento das oportunidades de formação em Cabo Verde.

### 3.2. Programas de apoio pedagógico e financeiro

No âmbito da sua missão de promoção da equidade, inclusão e sucesso académico no ensino superior, a ULCV reforçará, no quinquénio 2026–2030, a consolidação da sua Política Social, em vigor desde o ano letivo 2022/2023. Esta política continuará a materializar-se através da atribuição de bolsas de estudo e da concessão de apoios financeiros e pedagógicos, de carácter regular e pontual, destinados a estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconómica.

No período estratégico 2026–2030, a Universidade reforçará os mecanismos de planeamento, gestão, monitorização e avaliação anual do Programa Social, assegurando maior rigor, transparência e eficiência na atribuição dos apoios e na utilização dos recursos disponíveis. Será igualmente promovida a avaliação dos resultados e do impacto das medidas implementadas, designadamente ao nível do acesso, permanência e sucesso académico dos estudantes beneficiários, de modo a assegurar a melhoria contínua, a equidade e a sustentabilidade do Programa enquanto instrumento estruturante da política de responsabilidade social da ULCV.

Serão mantidos e atualizados os critérios de elegibilidade e os procedimentos de acesso aos apoios, garantindo equidade, clareza e previsibilidade. A condição socioeconómica dos estudantes continuará a ser o principal critério de atribuição, complementado pela valorização do mérito académico.

A ULCV irá igualmente intensificar a mobilização de parcerias estratégicas e fontes de financiamento externas, envolvendo entidades públicas, privadas e organizações internacionais, com vista ao reforço e alargamento do impacto do Programa Social, contribuindo para responder, de forma mais eficaz, aos desafios sociais e económicos que afetam o acesso e a permanência no ensino superior.

No domínio do apoio pedagógico, serão reforçados programas de acompanhamento académico, tutoria, apoio ao estudo e desenvolvimento de competências, com o objetivo de melhorar o desempenho académico, reduzir a taxa de abandono e promover o sucesso escolar dos estudantes.

No quadro da política de valorização da comunidade académica, a ULCV manterá e poderá reforçar os benefícios atribuídos aos seus colaboradores (docentes e não docentes) e respetivos dependentes, incluindo reduções nas propinas, ajustadas ao vínculo institucional e à carga horária.

Desta forma, a ULCV reafirma o seu compromisso enquanto instituição socialmente responsável, inclusiva e orientada para a promoção do desenvolvimento humano sustentável, consolidando uma política de apoio estudantil mais eficiente, abrangente e sustentável no período 2026–2030.

### 3.3. Estímulos à permanência dos Estudantes na ULCV

A fidelização dos estudantes com a Universidade constitui um desígnio fundamental da ULCV, enquanto instituição de ensino superior. Neste sentido, a Universidade reafirma o seu compromisso institucional de criar condições sustentáveis e abrangentes para a permanência dos estudantes na Universidade, promovendo atenção integral e suporte contínuo ao corpo discente. O objetivo central é garantir que cada aluno possa desenvolver plenamente a interface entre conhecimento teórico e prática profissional, participando ativamente em programas de iniciação científica, projetos de extensão e atividades extracurriculares de caráter formativo.

No quinquénio estratégico 2026–2030, a Universidade irá consolidar e expandir os mecanismos de acompanhamento académico individualizado, procurando responder, de forma atempada e integrada, às diferentes necessidades dos estudantes e promover a sua permanência, progressão, sucesso académico e conclusão dos percursos formativos.

Neste âmbito, serão privilegiados os seguintes mecanismos:

- Monitorização contínua do desempenho e envolvimento: acompanhamento regular do percurso académico, da participação e da progressão dos estudantes, permitindo a identificação precoce de dificuldades académicas, socioeconómicas ou socioemocionais e a adoção atempada das medidas de apoio adequadas.
- **Atendimento personalizado**: promoção de sessões de orientação, aconselhamento e tutoria individual, destinadas a apoiar os estudantes na superação de dificuldades académicas, pedagógicas ou de integração, favorecendo a sua autonomia e progressão regular.
- **Acolhimento e integração académica**: reforço dos mecanismos de acolhimento e acompanhamento dos novos estudantes, facilitando a sua adaptação ao Ensino Superior, o conhecimento da organização e dos serviços da Universidade, a compreensão das exigências académicas e a integração na comunidade universitária.
- **Mecanismos de alerta e intervenção precoce**: desenvolvimento progressivo de procedimentos que permitam identificar estudantes em situação ou risco de insucesso, absentismo ou abandono, articulando a intervenção dos serviços académicos, docentes, coordenações de curso e demais estruturas de apoio.
- **Integração curricular e extracurricular**: ampliação das oportunidades de aprendizagem prática, estágios, projetos, laboratórios de inovação, atividades científicas, culturais e programas de extensão comunitária, fortalecendo a articulação entre teoria e prática e promovendo o desenvolvimento integral dos estudantes.
- **Tutoria e apoio entre pares**: incentivo a iniciativas de mentoria e apoio entre estudantes, designadamente através da colaboração de estudantes de anos mais avançados na integração e acompanhamento dos novos

estudantes, promovendo solidariedade, pertença e partilha de experiências.

- **Orientação para a carreira e empregabilidade**: reforço das iniciativas de orientação profissional, desenvolvimento de competências transversais, aproximação ao mercado de trabalho, estágios e contacto com organizações empregadoras, apoiando a transição entre a formação académica e a vida profissional.
- **Sistema de feedback e melhoria contínua:** fortalecimento dos mecanismos de comunicação e auscultação dos estudantes e da articulação entre estes, docentes, coordenações de curso, serviços e órgãos institucionais, promovendo a identificação de dificuldades, a apresentação de propostas e a implementação de melhorias nos processos académicos e administrativos.
- **Acompanhamento de estudantes em situações de maior vulnerabilidade**: desenvolvimento de respostas articuladas para estudantes que, por razões económicas, sociais, familiares, académicas ou outras, apresentem maior risco de insucesso ou abandono, encaminhando-os, sempre que necessário, para os mecanismos institucionais de apoio existentes.

A eficácia destes mecanismos será objeto de acompanhamento periódico, através de indicadores relacionados com o desempenho, progressão, retenção, abandono, conclusão e satisfação dos estudantes, permitindo avaliar os resultados das medidas adotadas e introduzir os ajustamentos necessários.

Deste modo, a ULCV pretende evoluir para um modelo de acompanhamento cada vez mais preventivo, integrado e centrado no estudante, no qual a identificação precoce das dificuldades e a intervenção articulada contribuam para melhorar o sucesso académico e a qualidade da experiência universitária.

Além disso, serão implementadas estratégias complementares de estímulo à permanência, como programas de mentoria, bolsas de continuidade, reconhecimento de mérito e incentivo à participação em projetos interdisciplinares. Estas medidas serão avaliadas periodicamente, garantindo que se mantenham alinhadas com as necessidades dos estudantes e com os objetivos estratégicos da ULCV.

Dessa forma, a Universidade reforça seu papel de instituição comprometida com a inclusão, o sucesso acadêmico e a formação integral de seus alunos, assegurando não apenas a permanência, mas a excelência e a completude do percurso universitário.

### 3.4. Atendimento Psicopedagógico ao Estudante (NAE)

O Núcleo de Atendimento ao Estudante (NAE) integra a Política Institucional da ULCV, reafirmando o compromisso da Universidade com o bem-estar, a inclusão e o sucesso acadêmico dos seus estudantes. Já em funcionamento, o NAE atua em estreita colaboração com a Associação de Estudantes, oferecendo apoio social, psicopedagógico e orientação voltada para a superação de desafios ao longo da trajetória universitária.

No quinquénio 2026-2030, a ULCV pretende consolidar, expandir e qualificar o

Gabinete, dotando-o de recursos humanos e estruturais suficientes para prestar um serviço de atendimento psicopedagógico abrangente, capaz de identificar, mediar e solucionar situações que impactem a vida académica dos estudantes.

Os objetivos centrais do NAE incluem:

- **Acompanhamento psicopedagógico individualizado**: identificação de dificuldades académicas, socioemocionais e motivacionais, oferecendo estratégias de intervenção e recuperação do desempenho escolar.
- **Promoção do desenvolvimento integral**: estímulo à motivação, fortalecimento da resiliência, promoção da integridade psicológica e melhoria da capacidade de aprendizagem dos estudantes.
- **Orientação e adaptação de novos estudantes**: integração efetiva dos ingressantes, facilitando a adaptação ao ambiente universitário, reduzindo a evasão e promovendo a permanência.
- **Encaminhamento e articulação institucional**: atendimento de alunos encaminhados por docentes, coordenadores e diretores, bem como daqueles que busquem o serviço de forma espontânea, garantindo ações eficazes e rápidas em resposta às necessidades detetadas.

O serviço será coordenado por um profissional qualificado na área, com protocolos estruturados para acompanhamento, avaliação periódica e relatórios sobre o impacto das intervenções. Ao longo do quinquénio, a ULCV pretende ainda ampliar as modalidades de atendimento, integrando oficinas, grupos de apoio e ações preventivas, consolidando o NAE como um elemento estratégico de promoção do sucesso académico e do bem-estar dos estudantes.

Dessa forma, o NAE não apenas fortalece a política de apoio ao estudante, mas também contribui diretamente para a missão institucional de formar profissionais competentes, resilientes e socialmente responsáveis.

### 3.5. Organização de Associação de Estudantes na ULCV

A ULCV reconhece o associativismo estudantil como uma dimensão importante da participação dos estudantes na vida universitária e como espaço privilegiado de representação, exercício da cidadania, desenvolvimento de competências e fortalecimento do sentimento de pertença à comunidade académica.

A organização dos estudantes em estruturas associativas constitui igualmente um importante mecanismo de diálogo entre o corpo discente e a Universidade, permitindo a expressão dos seus interesses e preocupações, a apresentação de propostas e a participação construtiva na melhoria da experiência académica e da vida institucional.

Na Unidade Orgânica do Mindelo, a Associação de Estudantes da Universidade Lusófona de Cabo Verde-Unidade Orgânica do Mindelo (AE-ULCV-UOM) já é uma realidade, estando a funcionar plenamente, com os órgãos diretivos devidamente instalados, com os Estatutos próprios aprovados, assegurando autonomia, representação democrática e transparência nas suas ações.

Na Unidade Orgânica da Praia, o processo encontra-se em curso e em fase de

instalação. Para o quinquénio 2026-2030, prevê-se o fortalecimento e consolidação dessas duas associações, bem como a capacitação dos órgãos diretivos, incentivo à participação ativa dos estudantes e criação de mecanismos de articulação com a gestão institucional.

No período estratégico 2026–2030, a ULCV continuará a incentivar e apoiar o associativismo estudantil, no respeito pela autonomia e independência das respetivas estruturas, promovendo condições que favoreçam:

- a participação dos estudantes na vida académica e institucional;
- o diálogo regular entre as associações de estudantes, os órgãos de gestão e as diferentes estruturas da Universidade;
- o desenvolvimento de iniciativas académicas, científicas, culturais, desportivas, sociais e de responsabilidade social;
- a promoção da solidariedade e do apoio entre estudantes;
- o acolhimento e integração dos novos estudantes;
- o desenvolvimento de competências de liderança, organização, comunicação, trabalho em equipa e participação cívica;
- a colaboração em iniciativas de extensão universitária e de aproximação às comunidades;
- a promoção do bem-estar, da convivência e do sentimento de pertença à comunidade universitária.

A Universidade procurará igualmente criar condições para que as associações de estudantes desenvolvam progressivamente capacidades de organização, planeamento e gestão das suas atividades, incentivando a responsabilidade, a transparência, a prestação de contas e a sustentabilidade das iniciativas promovidas.

A participação estudantil será entendida não apenas como representação de interesses, mas também como oportunidade de formação para a cidadania, corresponsabilização e desenvolvimento pessoal e social, contribuindo para a formação integral dos estudantes e para o fortalecimento da cultura institucional da ULCV.

Deste modo, a ULCV pretende consolidar, no horizonte 2026–2030, uma cultura de participação estudantil ativa, responsável e construtiva, reconhecendo os estudantes como protagonistas da vida universitária e parceiros na melhoria contínua da instituição.

### 3.6. Associação de Antigos Estudantes

A ULCV reconhece igualmente a importância estratégica da relação com os seus antigos estudantes, enquanto membros da comunidade universitária e importantes interlocutores da Universidade junto da sociedade e do mundo profissional.

Neste sentido, foi promovida a criação da Associação de Antigos Estudantes da ULCV, tendo sido constituída a respetiva Comissão Instaladora, aprovados os Estatutos e eleitos os primeiros órgãos sociais. Não obstante estes avanços, a

Associação enfrentou dificuldades de funcionamento e de consolidação da sua atividade, não tendo ainda alcançado o nível de dinamização e participação inicialmente pretendido.

Face à relevância estratégica desta estrutura, o período 2026–2030 deverá constituir uma etapa de reestruturação e relançamento da Associação de Antigos Estudantes, mediante a revitalização da sua base associativa, a eleição de novos órgãos e a definição de um programa regular de atividades, preservando a autonomia própria da Associação.

A ULCV procurará, neste âmbito, estimular uma relação mais estruturada e duradoura com os seus diplomados, promovendo, em articulação com a Associação:

- a atualização progressiva da informação e dos contactos dos antigos estudantes;
- a criação de mecanismos regulares de comunicação entre a Universidade e os seus diplomados;
- a realização de encontros, conferências e outras iniciativas de reencontro e partilha de experiências;
- a criação de redes de contacto e cooperação profissional entre antigos estudantes, estudantes e parceiros institucionais;
- a participação de diplomados em atividades académicas, científicas, culturais e de extensão;
- o envolvimento de antigos estudantes em iniciativas de orientação profissional, mentoria e apoio à integração dos atuais estudantes no mercado de trabalho;
- a valorização e divulgação dos percursos académicos, profissionais, científicos, empresariais e sociais dos diplomados;
- a recolha de informação sobre a inserção profissional e os percursos dos diplomados, contribuindo para a avaliação da empregabilidade e da adequação da oferta formativa;
- o desenvolvimento de iniciativas que reforcem o sentimento de pertença e mantenham o vínculo dos diplomados à Universidade.

A relação com os antigos estudantes será, assim, progressivamente assumida como uma dimensão da política institucional da ULCV, contribuindo para a empregabilidade, o acompanhamento dos diplomados, a aproximação ao mundo profissional, a projeção externa da Universidade e o fortalecimento da sua comunidade académica alargada.

Consolidação do Associativismo e da Participação Estudantil

No que respeita às associações representativas dos estudantes das Unidades Orgânicas do Mindelo e da Praia, o período 2026–2030 será orientado para a sua consolidação e para o reforço da participação dos estudantes na vida universitária.

Sem prejuízo da autonomia das estruturas associativas, a ULCV procurará criar condições para uma relação regular e construtiva entre as associações, os órgãos de gestão, as coordenações de curso e os serviços da Universidade, favorecendo a identificação de necessidades, a apresentação de propostas e a procura conjunta de soluções para questões relevantes da vida académica.

Neste âmbito, serão incentivadas:

- **a participação estudantil nos processos institucionais**, através dos mecanismos de representação previstos nos Estatutos e regulamentos da Universidade e de outros espaços de diálogo e auscultação;
- **a colaboração no acolhimento e integração dos novos estudantes**, contribuindo para a sua adaptação à vida universitária e para o fortalecimento do sentimento de pertença;
- **a realização de iniciativas conjuntas entre estudantes das duas Unidades Orgânicas**, promovendo uma identidade institucional comum e uma maior aproximação entre as comunidades académicas do Mindelo e da Praia;
- **o desenvolvimento de projetos académicos, científicos, culturais, desportivos, sociais e de extensão**, incentivando a participação dos estudantes em atividades complementares à formação curricular;
- **a participação em iniciativas de responsabilidade social e intervenção comunitária**, mobilizando os estudantes para ações de solidariedade, cidadania e resposta a necessidades das comunidades;
- **o desenvolvimento de competências dos dirigentes associativos**, designadamente em matéria de liderança, organização, planeamento de atividades, comunicação, gestão de projetos, responsabilidade e prestação de contas;
- **a auscultação regular dos estudantes**, utilizando as associações como um dos interlocutores institucionais para a identificação de preocupações, necessidades e propostas de melhoria da experiência académica.

Deste modo, a ULCV pretende que o associativismo constitua um efetivo espaço de representação, participação e formação para a cidadania, contribuindo para uma comunidade académica mais participativa, coesa e comprometida com a melhoria contínua da Universidade.

Paralelamente, através da revitalização da Associação de Antigos Estudantes, pretende-se prolongar essa relação para além da conclusão do percurso académico, consolidando uma comunidade ULCV que mantenha os seus diplomados ligados à instituição e favoreça a criação de redes de conhecimento, cooperação e desenvolvimento profissional.

### 3.7. Provedoria do estudante da ULCV

A criação de uma provedoria para os estudantes na ULCV constitui um dos objetivos da organização. Embora ainda não exista, formalmente, é entendimento da instituição que a criação de um canal permanente de comunicação, proporcionando maior aproximação entre a direção e a comunidade estudantil é importante, sobretudo no contexto atual da ULCV.

A criação e instalação do Provedor do Estudante constitui uma medida destinada a reforçar os mecanismos institucionais de proteção dos direitos e legítimos interesses dos estudantes, de escuta, mediação e promoção da qualidade da experiência académica na ULCV.

O Provedor funcionará como uma instância de proximidade e interlocução

entre os estudantes e a Universidade, proporcionando um canal acessível, confidencial, imparcial e seguro para a apresentação de reclamações, exposições, sugestões ou outras manifestações relacionadas com a vida académica e institucional.

A sua intervenção terá uma natureza predominantemente mediadora, preventiva e recomendatória, procurando contribuir para a resolução célere e equilibrada das situações apresentadas, para a prevenção de conflitos e para o fortalecimento de relações institucionais baseadas no diálogo, respeito, equidade e confiança.

Seu papel é o de ouvir, receber e encaminhar críticas, elogios, informações, reclamações, solicitações, sugestões e questionamentos aos diversos setores da instituição, acompanhando o processo até à solução final. Deve sugerir à Reitoria e Administração medidas que visem contribuir para a melhoria dos serviços. Deverá informar ao autor da solicitação, em tempo hábil, fornecendo-lhes os devidos esclarecimentos, alternativas e soluções.

### 3.8. Registos Académicos

A organização do controlo académico segue as normas estabelecidas pela Instituição e a legislação em vigor, assegurando a fiabilidade, rigor e transparência dos processos. Todas as atividades relacionadas com matrícula, anulação, frequência, avaliação, registo de notas, aprovação e reprovação, bem como os demais procedimentos de secretaria, são asseguradas por pessoal qualificado, apoiado por um sistema de informação adequado.

O sistema de controlo académico privilegia a organização e integridade das informações relativas ao percurso académico dos estudantes, nomeadamente no que se refere aos conteúdos curriculares, horários e cronogramas de atividades. Garante, igualmente, a produção e gestão da documentação académica, em conformidade com o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior em vigor.

A Instituição adota o regime de matrícula, por bloco, no qual o estudante procede à renovação anual da matrícula no respetivo curso, de acordo com o plano de estudos e o horário estabelecido para cada ano letivo. No âmbito da modernização dos serviços, estão em curso ações que visam permitir, a curto prazo, que o estudante possa aceder, consultar e solicitar informações académicas através da intranet, incluindo o histórico escolar com os resultados das unidades curriculares realizadas.

A documentação dos estudantes e os registos académicos são geridos pela Secretaria Académica, que assegura a disponibilização contínua de informações e documentos. Paralelamente, está em curso o reforço da digitalização e da disponibilização de serviços online, mantendo-se na Secretaria o tratamento dos pedidos relativos a documentos ainda não disponíveis em formato digital.

### 3.9. Cronograma de expansão do corpo discente (graduação e pós-graduação)

**Abaixo, demonstra-se a projeção do corpo discente para o próximo quinquênio:**

**QUADRO EVOLUÇÃO DE DISCENTES:**

| 2026 | | 2027 | | 2028 | | 2029 | | 2030 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº |
| | 990 | 30% | 1.287 | | 1.673 | | 2.175 | | 2.828 |

## 4. Programa Universidade Inclusiva: Acesso, Permanência e Sucesso Académico

A UICV reafirma seu compromisso com a inclusão e equidade no ensino superior por meio do Programa Universidade Inclusiva, que visa assegurar a todos os estudantes condições adequadas de acesso, permanência e sucesso académico. Este programa está alinhado com a missão institucional de promover oportunidades educacionais justas e equitativas, reconhecendo a diversidade e as diferentes necessidades dos alunos.

No quinquénio 2026-2030, o Programa Universidade Inclusiva será estruturado em três eixos principais:

1. **Acesso:**
   - Ampliação de políticas de admissão inclusivas, considerando critérios socioeconómicos, geográficos e de grupos sub-representados.
   - Estímulo a bolsas de estudo, financiamento educativo e parcerias externas para aumentar o acesso de estudantes em situação de vulnerabilidade.
   - Divulgação ativa das oportunidades e condições de acesso, garantindo transparência e equidade.
2. **Permanência:**
   - Consolidação do acompanhamento psicopedagógico e acadêmico individualizado, articulado com o NAE e os programas de apoio pedagógico e social.
   - Implementação de tutoria, mentoria e atividades de integração curricular e extracurricular, fortalecendo o engajamento estudantil.
   - Monitoramento contínuo do desempenho acadêmico, com intervenções rápidas para evitar a evasão e superar barreiras de aprendizagem.
3. **Sucesso Académico:**
   - Promoção de programas de reforço de competências, iniciação científica, projetos de extensão e experiências práticas que conectem teoria e prática.
   - Desenvolvimento de indicadores de desempenho e metas de aprendizagem para avaliar o impacto das ações inclusivas.

- Criação de mecanismos de reconhecimento do mérito e de valorização do esforço, incentivando o desenvolvimento integral do estudante.

O Programa Universidade Inclusiva será avaliado periodicamente, permitindo ajustes e melhorias contínuas, assegurando que cada estudante tenha condições reais de concluir com êxito o percurso universitário. A ULCV, assim, fortalece sua posição como uma instituição socialmente responsável, comprometida com a equidade, o desenvolvimento humano e a excelência acadêmica.

## V. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, CIENTÍFICA E ACADÉMICA

A Universidade Lusófona de Cabo Verde encontra-se organizada, do ponto de vista administrativo, académico e científico, em conformidade com os seus Estatutos e com o Regime Jurídico do Ensino Superior vigente em Cabo Verde, assegurando o funcionamento harmonioso e articulado dos seus órgãos e serviços.

A organização institucional assenta num modelo participativo, descentralizado e orientado para a modernização, promovendo processos de tomada de decisão baseados nas necessidades da comunidade académica e na integração eficaz entre as diferentes estruturas orgânicas.

Conforme evidenciado no presente Plano Estratégico, a organização da Instituição estrutura-se através de um conjunto articulado de componentes, designadamente: estrutura organizacional, instâncias de decisão e organograma; órgãos colegiais de natureza deliberativa e executiva; órgãos de apoio académico, bem como o exercício da autonomia institucional e o desenvolvimento de parcerias com a sociedade civil organizada.

### 1. Estrutura organizacional e as instâncias de decisão

A responsabilidade pela gestão geral da Universidade Lusófona de Cabo Verde cabe ao Reitor, nos termos do artigo 6º, n.º 3, alínea a), do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, conjugado com o artigo 12.º dos Estatutos da ULCV, competindo-lhe a representação interna e externa da Instituição.

A Administradora da Universidade constitui igualmente um órgão de gestão, com competências nos domínios administrativo, patrimonial e financeiro, conforme estabelecido no artigo 16.º dos Estatutos da Universidade, assegurando o suporte necessário ao funcionamento eficiente da Instituição.

Para além destes órgãos de natureza unipessoal, a governação da Instituição integra um conjunto de órgãos colegiais de caráter deliberativo, fundamentais para o desenvolvimento institucional e para a participação dos diferentes atores académicos nos processos de decisão.

São órgãos da Universidade Lusófona de Cabo Verde: o Reitor, a Administradora, o Conselho Universitário, o Conselho Científico, o Conselho Pedagógico e o Conselho Disciplinar.

## 2. Órgãos Colegiais da ULCV: Competências e Composição

Para além do Reitor e da Administradora, que superintendem a Universidade com competências definidas nos Estatutos, a Instituição conta com órgãos colegiais, cada um com atribuições, competências e composição próprias, essenciais para a participação e deliberação coletiva na gestão académica, científica e administrativa.

### 2.1. Conselho Universitário

O Conselho Universitário é o órgão da Universidade responsável pela definição das linhas gerais de orientação da ULCV, bem como pela coordenação das ações correspondentes, garantindo a articulação institucional entre os diferentes órgãos e departamentos.

1. São membros do Conselho Universitário (Art.º 19 dos Estatutos):

   a) O Reitor, que preside;
   b) O Presidente do Conselho de Administração da entidade instituidora;
   c) O Vice-Reitor;
   d) Os Pró-reitores;
   e) O Administrador;
   f) O Presidente do Conselho de Qualidade;
   g) Os Diretores dos Departamentos;
   h) O Presidente da Associação dos Estudantes;
   i) Dois Representantes dos professores, a eleger pelos seus pares, sendo seu mandato por três anos;
   j) Um Representante do pessoal técnico, administrativo e auxiliar, eleito pelos pares, sendo o seu mandato por três anos.

2. O Presidente da Associação de Estudantes só pode fazer substituir por outro membro da direção da associação no caso de impedimento.

**Competências (Art.º 20 dos Estatutos)**

Compete ao Conselho Universitário:

a) Aprovar as linhas gerais de orientação da ULCV;
b) Apreciar o relatório anual de atividades da ULCV;
c) Apreciar propostas de criação, integração, modificação ou extinção de Departamentos;
d) Propor a suspensão ou extinção de cursos;
e) Aprovar o regulamento de prestação de serviços à comunidade e das atividades circum-escolares de interesse científico-didático;
f) Pronunciar-se sobre a concessão de títulos e distinções honoríficas;
g) Pronunciar-se sobre propostas dos Conselhos dos Departamentos;
h) Propor à Administradora a instituição de prémios escolares;

i) Ocupar-se de restantes assuntos que lhe forem cometidos por Lei, pelos Estatutos ou apresentados pelo Reitor ou outros órgãos da ULCV;

**Reuniões (Art.º 21 dos Estatutos)**

1. O Conselho Universitário reúne, ordinariamente, uma vez por semestre, e extraordinariamente reunirá as vezes consideradas convenientes para o bom funcionamento da ULCV.
2. As reuniões serão convocadas pelo Reitor, as ordinárias sempre por sua iniciativa e as extraordinárias também por sua iniciativa ou a requerimento de, pelo menos, cinco membros do Conselho.
3. De cada reunião será lavrada a respetiva ata, que será assinada pelo Reitor e por quem a lavrou.

### 2.2. Conselho Científico

O Conselho Científico é o órgão da ULCV ao qual cabe, em especial, definir as grandes linhas gerais de orientação das políticas científicas a prosseguir nos domínios do ensino, da investigação, da extensão Universitária e da prestação de serviços à comunidade.

1. O Conselho Científico é composto por nove membros, sendo de cinco o número mínimo de Doutores (**Artigo 23º Estatutos**).

2. O Conselho é integrado pelos Diretores dos Departamentos, sendo os restantes membros eleitos pelos seus pares, por um período de três anos, com observância do estabelecido no nº 1.

3. O Conselho terá um Presidente, necessariamente um docente com o grau de Doutor ou Mestre, e um Vice-Presidente, também necessariamente um docente com o grau de Doutor ou Mestre, eleitos pelos seus membros, com um mandato de três anos.

4. Ao Presidente incumbe a condução das reuniões, bem como a representação oficial do Conselho, funções em que será substituído, em caso de impedimento, pelo Vice-Presidente.

**Competência (Artigo 24º):**

1. Compete ao Conselho Científico da ULCV:

   a) Dar parecer sobre a admissão dos candidatos às provas de mestrado e de doutoramento e estabelecer a organização das mesmas;

   b) Propor a organização de cursos de pós-graduação, atualização, estágios e

atividades circum-escolares de interesse científico-didático;

c) Pronunciar-se sobre a equivalência nos termos previstos na Lei e nos Regulamentos, nos casos previstos na lei;

d) Propor a contratação de investigadores e de pessoal técnico adstrito às atividades científicas;

e) Propor a aquisição de equipamento científico e bibliográfico.

2. Para os efeitos previstos do disposto nas alíneas a) e d) do número anterior, só têm direito a voto os docentes ou investigadores de categoria igual ou superior à pretendida pelos candidatos.

### 2.3. Conselho Pedagógico

De acordo com os Estatutos, o Conselho Pedagógico é o órgão que estuda e aprecia as orientações, métodos, atos e resultados do ensino e da aprendizagem, no sentido de ser garantido o bom funcionamento dos cursos ministrados na ULCV (**Artigo 25º**).

1. O Conselho Pedagógico é composto pelos Diretores dos Departamentos, por um docente de cada Departamento, habilitado com o grau de Doutor ou Mestre, por dois assistentes e dois alunos eleitos pelos seus pares, por três anos. (**Artigo 26º**).
2. Os membros do Conselho Pedagógico elegerão, de entre si, por três anos, o Presidente, necessariamente um docente com o grau de Doutor ou Mestre, que terá voto de qualidade, orientará as reuniões e representará o Conselho Pedagógico.
3. Os membros do Conselho Pedagógico elegerão, por três anos, como Vice-Presidente, um dos seus membros, necessariamente um docente com o grau de Doutor ou Mestre, que substituirá o presidente nos seus impedimentos.

**Competência (Artigo 27º dos Estatutos)**

Compete ao Conselho Pedagógico da ULCV:

a) Propor os princípios gerais, dar parecer e coordenar a orientação pedagógica das atividades de ensino e de aprendizagem;

b) Propor os regulamentos de frequência, avaliação, transição de ano e precedências, no quadro da legislação em vigor, destes Estatutos e dos seus Regulamentos;

c) Apresentar propostas sobre as políticas de desenvolvimento pedagógico;

d) Proceder à avaliação e dar parecer sobre os materiais de ensino. Propor a aquisição de material didático, audiovisual ou bibliográfico de interesse pedagógico;

e) Estudar e dar parecer sobre a estrutura pedagógica dos cursos;

f) Decidir sobre os recursos que lhe sejam apresentados relativamente à orientação pedagógica e aos métodos de ensino e de avaliação, ouvidas as partes interessadas;

g) Organizar, em colaboração com o Conselho Científico, conferências, estudos ou seminários e atividades circum-escolares de interesse científico-didático.

### 2.4. Conselho Disciplinar

O Conselho Disciplinar é o órgão da ULCV ao qual cabe definir e fazer cumprir as determinações que permitam garantir a integridade moral e física dos estudantes, docentes e restantes funcionários, e assegurar o bom funcionamento da universidade e a preservação dos seus bens patrimoniais. (**Artigo 28º dos Estatutos**).

1. O Conselho Disciplinar é composto pelo Administrador, pelo Reitor, pelo Vice-Reitor, pelo Diretor dos Recursos Humanos e pelo Consultor Jurídico. (**Artigo 29º**).
2. O Conselho Disciplinar será presidido pelo Administrador e terá também um Vice-Presidente, eleito pelos membros do Conselho, com um mandato de três anos, e que não poderá ser o Consultor Jurídico.
3. Ao Presidente incumbe a condução das reuniões, bem com a representação oficial do Conselho, funções em que será substituído, em caso de impedimento, pelo Vice-Presidente.
4. Nas suas reuniões, o Conselho poderá fazer assessorar-se dos elementos que repute necessários para a tomada de decisões, não tendo, contudo, os assessores convidados direito a voto.

**Competência (Artigo 30º)**

Compete ao Conselho Disciplinar da ULCV:

a) Elaborar e fazer aprovar o Regulamento Disciplinar aplicável a discentes, docentes e restantes funcionários da ULCV;

b) Proceder à revisão do Regulamento Disciplinar nos prazos estipulados no mesmo ou sempre que circunstâncias excecionais recomendem;

c) Dar pareceres às Autoridades Académicas em assuntos da sua competência, por iniciativa própria ou quando solicitado pelas referidas autoridades.

### 2.5. Conselho de Qualidade (Artigo 31º)

O Conselho de Qualidade é o órgão da ULCV ao qual cabe definir os sistemas internos de garantia de qualidade, numa perspetiva integrada, global e sistémica do desempenho da Universidade Lusófona de Cabo Verde.

**Composição (Artigo 32º)**

1. O Conselho de Qualidade é composto por 6 (seis) personalidades de reconhecido mérito nos meios académicos, cultural, científico e tecnológico, nomeados por despacho conjunto do Reitor e da Administradora, com indicação do respetivo Presidente.
2. É ainda membro do Conselho de Qualidade, por inerência de funções, o Gestor de Qualidade, que assume a Vice-Presidência.

**Competência (Artigo 33º)**

1. Na prossecução da sua missão, compete, designadamente, ao conselho de qualidade, reunido em plenário:
   a) Definir a política de qualidade da ULCV, tendo em conta os Estatutos, os regulamentos e as diretivas gerais dos órgãos de governo, e submetê-la à homologação do Reitor e da Administradora, por despacho conjunto;
   b) Aprovar, desenvolver e disponibilizar manuais de procedimento e outros instrumentos de regulação, promoção e avaliação de qualidade, nos termos definidos na alínea anterior e previstos no presente regulamento;
   c) Garantir a aplicação e avaliação das normas de qualidade em todos os setores da atividade ou estruturas da universidade;
   d) Organizar, orientar e coordenar a realização de auditorias internas e programas de autoavaliação do funcionamento da instituição e dos cursos, em articulação com as demais estruturas da universidade;
   e) Promover um processo de monotorização e/ou avaliação periódica dos procedimentos de controlo de qualidade;
   f) Definir e implementar mecanismos e procedimentos que permitam a avaliação da eficácia externa das atividades académicas;
   g) Definir e implementar mecanismos e procedimentos que permitam certificações da qualidade de desempenho das unidades orgânicas e serviços da universidade bem como dos produtos académicos;
   h) Aprovar as alterações ao seu regulamento e submetê-la à aprovação do conselho Universitário;
   i) Decidir, nos termos regulamentares aplicáveis, sobre os procedimentos e instrumentos de avaliação de desempenho do pessoal docente e não docente;

2. Compete ainda ao plenário do Conselho de Qualidade:

a) Designar o Secretário e o Relator;
b) Distribuir tarefas aos membros do Conselho de Qualidade e delegar competências nas respetivas estruturas internas, visando o cumprimento das competências e atribuições definidas nos termos do presente regulamento;
c) Colaborar na realização das iniciativas de avaliação externa da ULCV, realizadas nos termos da lei;
d) Ratificar ou modificar as deliberações adotadas pelas entidades ou estruturas internas do Conselho de Qualidade;
e) Decidir os recursos interpostos das decisões tomadas por entidades ou estruturas internas do Conselho de Qualidade;
f) Submeter aos órgãos competentes propostas de normas e diretivas que visem aprimorar o sistema de qualidade e a qualidade de desempenho da universidade;
g) Desempenhar outras atribuições que resultarem da legislação aplicável, bem como os Estatutos e Regulamentos da ULCV.

### 2.5.1. Gabinete de Estudos, Planeamento e Cooperação (GEPC)

O Gabinete de Estudos, Planeamento e Cooperação é um serviço muito importante da Universidade Lusófona de Cabo Verde. Trata-se de um departamento responsável pela realização de estudos, recolha e tratamento de informação, planeamento estratégico e operacional, e gestão da cooperação institucional com entidades nacionais e internacionais.

### 2.5.2. Gabinete de Qualidade

Trata-se de um Departamento operacional, que assegura a promoção, monitorização e controlo da qualidade da gestão e do desempenho institucional, implementando sistemas de avaliação e garantindo o cumprimento de normas e padrões de qualidade definidos superiormente, nos estatutos e regulamentos da ULCV.

### 2.5.3. Gabinete de Comunicação, Marketing e Imagem

Coordena o planeamento, execução e avaliação das atividades de comunicação e marketing, promovendo a imagem, o prestígio e a credibilidade da universidade a nível interno, nacional e internacional, conforme previsto nos estatutos.

### 2.5.4. Serviços Administrativos e de Gestão de Recursos Humanos

Responsáveis pela administração estratégica e operacional, gestão de recursos humanos, recrutamento, formação e desenvolvimento profissional, assegurando a eficiência dos serviços e o bom funcionamento institucional.

### 2.5.5. Serviços Financeiros e de Contabilidade

- Garantem a gestão financeira e contabilística da universidade, promovendo a sustentabilidade económica e assegurando a execução orçamental conforme as normas legais e diretrizes institucionais.

### 2.5.6. Serviços Académicos

Asseguram a gestão dos processos académicos dos estudantes, incluindo matrículas, inscrições, avaliação, certificação e apoio técnico-administrativo às atividades de ensino e formação, de acordo com os regulamentos académicos em vigor.

### 2.5.7. Gabinete Jurídico

Presta assessoria jurídica aos órgãos de gestão, garantindo a conformidade legal das atividades da universidade, através da emissão de pareceres e acompanhamento de processos administrativos e disciplinares, bem como apoio na elaboração de regulamentos internos da Universidade, conforme previsto nos estatutos da ULCV como serviço de apoio jurídico institucional.

## 2.6. Estrutura Orgânica e Funcionamento (Artigo 34º)

1. A Unidade Orgânica base da estrutura da ULCV é o Departamento.
2. No Departamento existem como unidades funcionais os cursos.
3. Podem, ainda, existir centros de estudo ou institutos.
4. O cargo do Diretor de um Departamento ou Coordenador de um curso da ULCV não é compatível com o exercício das mesmas funções em estabelecimentos de ensino superior particular de que a COFAC CRL., não seja a entidade instituidora.

### Departamentos (Artigo 35º dos Estatutos)

1. Os Departamentos são organizações permanentes que asseguram o ensino, a investigação e outros serviços especializados, agrupando cursos com interesses científicos e pedagógicos afins.
2. Os cursos agrupados em cada Departamento são definidos pelo Conselho Universitário.
3. Os Departamentos gozam de autonomia científica e pedagógica, no âmbito das respetivas competências, nos termos da Lei e dos presentes Estatutos e das orientações emanadas pelo Conselho Universitário.
4. Os Departamentos são dirigidos por um Diretor nomeado por despacho conjunto do Reitor e do Administrador.
5. Existirá um Conselho de Departamento, de que faz parte o Diretor do

Departamento e os Coordenadores dos cursos nele existentes.

6. A coordenação das atividades científicas e pedagógicas é exercida pelos respetivos conselhos científicos e pedagógicos.

**Compete ao Diretor ao Departamento (Artigo 36º):**

a) Convocar e presidir ao Conselho do Departamento, ao Conselho Científico do Departamento e ao Conselho Pedagógico do Departamento;

b) Fazer cumprir as deliberações emanadas dos referidos Conselhos;

c) Representar o Departamento junto da Reitoria, da Administração e no Conselho Universitário da ULCV;

d) Assegurar a ligação e coordenação entre as Direções dos Cursos que integram o respetivo Departamento;

e) Pronunciar-se sobre as demais questões que lhe sejam institucionalmente dirigidas.

**São atribuições do Conselho de Departamento (Artigo 37º):**

a) Propor o Diretor do Departamento. O mandato do Diretor é de três anos.

b) Propor a política científica do Departamento em matéria de desenvolvimento e planeamento da investigação científica, do ensino e da prestação de serviços;

c) Distribuir o serviço pelos docentes, investigadores e demais pessoal que preste serviço no Departamento;

d) Submeter ao Administrador as propostas de recrutamento, movimento, promoção e dispensa do pessoal que presta serviço no Departamento;

e) Pronunciar-se sobre os planos de estudo dos cursos;

f) Propor a composição dos júris para provas académicas.

**Reuniões dos Departamentos (Artigo 38º).**

1. O Conselho do Departamento reúne ordinariamente duas vezes por semestre. Reúne extraordinariamente quando convocado pelo Diretor ou a requerimento de dois membros do Conselho.

2. De cada reunião será lavrada a respetiva Ata, que será assinada pelo Diretor e por quem a lavrou.

3. Sempre que a dimensão do Departamento o justifique, o Diretor pode ser coadjuvado por um Subdiretor habilitado com o grau de Doutor ou Mestre.

4. Em cada Departamento existe um secretário.

### 2.7. Coordenação de Curso (Artigo 43º do Estatuto)

Para além dos Departamentos, existem os coordenadores de cursos, que dispõe da sua própria estrutura.

1. Os cursos de licenciatura da ULCV dispõem de uma organização própria.
2. A orientação dos cursos compete aos Coordenadores de curso, professores habilitados, pelo menos, com o grau de Mestre, nomeados por despacho conjunto do Reitor e do Administrador, que poderá ser coadjuvado por um subcoordenador, por si escolhido de entre os docentes do curso.

**Compete ao Coordenador do Curso (Artigo 44º):**

a) Pronunciar-se sobre todos os assuntos que, dentro da sua competência, lhe sejam sujeitos para apreciação;

b) Propor ao Departamento a reformulação do currículo, por sua iniciativa ou a solicitação do Conselho de Departamento;

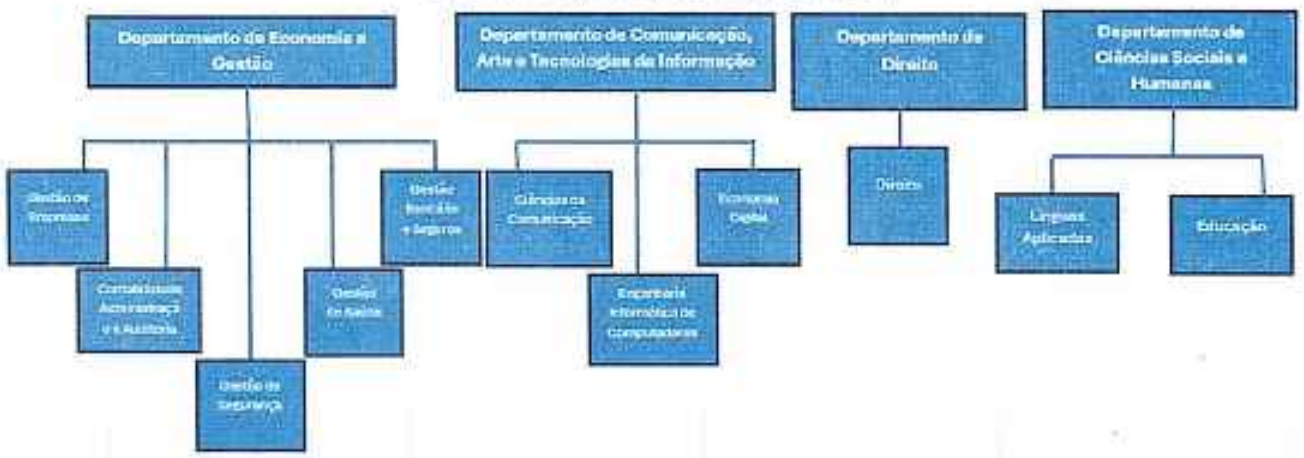
c) Propor um regime de apreciação e classificação do mérito dos alunos;

d) Orientar o curso e assegurar o seu bom funcionamento, observadas as disposições legais em vigor, o disposto nos presentes Estatutos e os Regulamentos da ULCV;

e) Representar o curso junto dos órgãos e unidades funcionais da ULCV

O quadro seguinte mostra a estruturação dos Departamentos e a organização dos cursos:

**Coordenação dos Cursos**
**Estrutura Organizacional dos Cursos**



## 3. Órgãos de apoio às atividades académicas

Os Órgãos de Apoio são responsáveis pelo suporte académico e administrativo aos órgãos deliberativos, aos órgãos executivos, aos docentes e discentes na implementação das atividades da instituição.

Os órgãos de apoio terão suas estruturas, competências e funcionamento normalizados em instrumentos específicos aprovados pelo Conselho Superior, com exceção da Direção dos Serviços Académicos, cuja regulação se encontra abaixo definida.

### 3.1. Direção dos Serviços Académicos

A Direção dos Serviços Académicos é considerada uma das estruturas mais importantes da Universidade. Sendo duas Unidades Orgânicas, Mindelo e Praia, a Direção dos Serviços fica na sede, em Mindelo, e a Secretaria Académica, que se subordina à Direção, fica na Unidade orgânica da Praia. A Direção dos Serviços Académicos, responsável pelos registos de todos os atos académicos, é dirigida por um Diretor, nomeado por despacho conjunto do Reitor e do Administrador.

São atribuições da Direção dos Serviços Académicos:

- Alimentar os bancos de dados e sistemas de gestão académica da instituição com as informações atualizadas dos discentes e das práticas pedagógicas;
- Apurar os resultados finais de aproveitamento dos discentes, à vista das notas lançadas no diário-de-classe, assim como os percentuais de frequências;
- Comunicar, mensalmente, ao Reitor e ao administrador, para fins de registo, as alterações porventura ocorridas no quadro geral de matrículas dos cursos, em decorrência de anulações, cancelamentos ou transferências;
- Cumprir e fazer cumprir, no que lhe couber, os despachos e determinações do Reitor e do Administrador;
- Dar publicidade a todos os atos que devam ser divulgados, especialmente atos autorizados dos cursos, identificação dos dirigentes e dos Coordenadores de Curso em exercício, relação dos professores que integram o corpo docente dos cursos, matriz curricular dos cursos, resultados obtidos nas últimas avaliações realizadas pela ULCV e valor corrente dos encargos financeiros a serem assumidos pelos discentes;
- Manter atualizado e conferido o expediente referente ao registo académico;
- Manter organizados os serviços pertinentes ao setor;
- Organizar e manter os prontuários dos discentes atualizados;
- Providenciar e manter os diários-de-classe e listas de frequência atualizados;
- Redigir e expedir correspondência pertinente;
- Redigir e subscrever os editais de processos seletivos e procedimentos deles decorrentes, os quais serão publicados por ordem da Reitoria;
- Zelar para que o procedimento de ingresso dos discentes observe a legislação

vigente.

Compete ao Diretor dos Serviços Académicos conferir e verificar a conformidade dos certificados e diplomas, antes de serem submetidos para assinatura do Reitor, assinar declarações de frequência e exercer outras atribuições inerentes ao cargo, que lhe foram atribuídas pelo Reitor e pelo Administrador.

## 4. A ULCV enquanto Instituição da COFAC

A COFAC responde pela Universidade Lusófona de Cabo Verde, enquanto entidade instituidora. Possui autonomia financeira e Patrimonial e responde perante as instâncias públicas e privadas, em juízo e fora dele, competindo-lhe diligenciar as medidas necessárias ao seu regular funcionamento.

À ULCV é assegurado o poder de gestão da instituição, respeitando os limites Estatutários e dos Regulamentos Internos, as competências dos Órgãos Deliberativos e Executivos e a liberdade académica dos Corpos Docente e Discente.

Compete à COFAC promover adequadamente condições de funcionamento das atividades da instituição, colocando-lhe à disposição os bens imóveis e móveis necessários, do seu património ou de terceiros a ela cedidos, assegurando-lhe os recursos necessários para garantir o seu funcionamento.

À ULCV é assegurada a administração orçamental e financeira da instituição. As taxas, propinas e emolumentos serão fixadas pela Administração, observadas as diretrizes estabelecidas pela COFAC.

## 5. Relações e parcerias (comunidade, instituições e empresas)

Estabelecer e intensificar relações de parcerias com as diversas instituições públicas e privadas, constitui um dos objetivos máximos da ULCV. Considerando o meio envolvente, é fundamental ter em conta a sua função social e o meio em que atua. Para tal, todo o corpo funcional, sua estrutura organizacional, entre outros meios, são colocados à disposição da comunidade com vista à prática da cidadania, ao progresso sócio-económico-cultural e ao aperfeiçoamento dos órgãos e das entidades públicas e privadas.

A instituição conhece a comunidade envolvente, cujos dados e indicadores sociais habilitam os docentes e discentes a trabalharem em programas extensionistas e de serviços, por meio de mecanismos de colaboração permanente, principalmente com o setor institucional/empresarial para intercâmbio de experiências e transferência de conhecimentos.

A celebração de parcerias com empresas públicas e privadas assume relevância nessa missão de formar profissionais capacitados a operar de acordo com as peculiaridades e necessidades locais ou nacionais. As parcerias da instituição são estabelecidas com base em Protocolos de natureza técnica e científica, com clausulas que visem realizações de interesses comuns. Atualmente, a ULCV tem estabelecido um conjunto de parcerias nacionais e internacionais, no quadro da sua política de

proximidade e de internacionalização. São Protocolos que se baseiam em dados concretos e que visam, e principalmente, assegurar estágios aos alunos em fase de conclusão dos cursos.

A nível internacional, os protocolos assinados e os outros em andamento, têm como objetivo assegurar o intercâmbio académico científico dos docentes e discentes, garantir a mobilidade entre o corpo docente, trocas científicas, entre outros.

A reformatação do Gabinete de Cooperação e Planeamento, bem como a criação de um departamento de alta instância na reitoria, com a nomeação de um Pró-Reitor para a área da Cooperação e Mobilidade são medidas que se inserem na estratégia da Universidade, visando dinamizar essas duas vertentes - cooperação e mobilidade académica, uma realidade incontornável no contexto atual.

## 6. Avaliação e acompanhamento do Desenvolvimento Institucional

Os procedimentos de autoavaliação na instituição, abaixo detalhados, são abrangidos pelos processos de avaliação institucional; formas de participação da comunidade académica, técnica, administrativa e do Sistema Interno de Garantia de Qualidade (SIGQ); e formas de utilização dos resultados das avaliações.

O Gabinete de Qualidade, uma exigência institucional e legal, foi instalado e já foi definido, em documento próprio, os parâmetros para a avaliação institucional e contínua da Universidade, um documento muito abrangente que visa, igualmente, acompanhar o quotidiano institucional.

A Avaliação na ULCV abrange um conjunto de parâmetros e, como já referido, é extensiva a todos os subsistemas da instituição.

### 6.1. Âmbito

O sistema interno de garantia da qualidade da Universidade Lusófona de Cabo Verde (SIGQ) enquadra-se nas orientações e referenciais legais nacionais aplicáveis ao ensino superior, bem como nas boas práticas internacionais em matéria de qualidade, acreditação e avaliação institucional.

Neste contexto, a Universidade assume o compromisso de promover a qualidade e a relevância das suas formações, assegurar a implementação de mecanismos estruturados de avaliação e melhoria contínua, bem como reforçar o alinhamento com padrões internacionais de ensino, investigação e gestão universitária.

As instituições de ensino superior devem dispor de políticas e procedimentos formais de garantia da qualidade, abrangendo os seus ciclos de estudo e atividades, bem como de estratégias orientadas para a melhoria contínua. Estas políticas devem ser públicas, envolver os estudantes e demais partes interessadas, e definir claramente responsabilidades, mecanismos de monitorização e processos de revisão.

O Sistema Interno de Garantia da Qualidade da ULCV estrutura-se com base nesses princípios, sendo operacionalizado através do Manual da Qualidade,

documento estratégico que define a organização, funcionamento e articulação do sistema com a estratégia institucional, bem como os processos, responsabilidades e instrumentos de monitorização e avaliação da qualidade.

O presente Plano Estratégico, em articulação com o Manual da Qualidade, constitui um instrumento orientador fundamental para a ação da Universidade, assegurando a coerência, a eficácia e a melhoria contínua do seu desempenho institucional.

### 6.2. Processo de Autoavaliação

A avaliação institucional da ULCV é realizada em conformidade com a legislação em vigor no país, seguindo as orientações definidas no roteiro estabelecido pela Agência Reguladora do Ensino Superior (ARES).

O processo de autoavaliação em curso na Universidade Lusófona de Cabo Verde tem como objetivo proporcionar uma visão abrangente do funcionamento da instituição ao longo dos últimos anos, bem como sustentar a definição de perspetivas estratégicas para o próximo quinquénio. Neste contexto, o presente Plano Estratégico assume particular relevância, ao orientar a ação institucional, definindo objetivos, metas e atividades a desenvolver.

Para assegurar uma avaliação institucional transparente e rigorosa, a recolha sistemática de dados e a realização de um diagnóstico institucional consistente constituem elementos fundamentais para a projeção e melhoria contínua da instituição.

Encontra-se em implementação um novo modelo de autoavaliação, suportado por uma plataforma interativa, através da qual são recolhidos dados relativos ao desenvolvimento institucional. Este instrumento permitirá a construção de um diagnóstico atualizado, com periodicidade anual, funcionando como base para a monitorização contínua do desempenho institucional. Desta forma, a Universidade passa a dispor de um mecanismo permanente de autoavaliação, facilitando a identificação de constrangimentos, a correção de desvios e o reforço da qualidade nos diversos domínios de atuação.

O processo de autoavaliação é conduzido por um grupo de trabalho especificamente constituído para o efeito, integrando membros da comunidade académica da ULCV. Pretende-se assegurar a continuidade deste grupo na gestão do processo, em articulação com o Gabinete de Qualidade, de modo a garantir a sua eficácia, consistência e carácter contínuo.

### 6.3. Formas de utilização dos resultados das avaliações

Como referido no ponto anterior, a avaliação institucional passa a assumir um papel estruturante na cultura organizacional da ULCV. Neste sentido, os resultados das avaliações são utilizados como instrumentos fundamentais para a revisão contínua do Plano Estratégico (2026–2030) e para a promoção de melhorias transversais na instituição, com particular incidência na qualidade do ensino, da investigação e da extensão.

Deste modo, as decisões relacionadas com o planeamento académico, científico e de extensão passam a ser sustentadas na análise sistemática dos resultados das avaliações, em articulação com a Reitoria e a Administração.

Será definido um calendário específico para a realização das avaliações institucionais, integrando um plano estruturado e periódico. Após cada ciclo de avaliação, os resultados serão objeto de análise e discussão com os diversos intervenientes do processo, promovendo a identificação de constrangimentos, a definição de soluções e a implementação de ações de melhoria contínua.

As conclusões resultantes deste processo darão origem a relatórios anuais, os quais serão divulgados no sítio institucional da ULCV e através de outros meios apropriados, assegurando transparência e prestação de contas perante a comunidade académica e a sociedade.

A operacionalização das ações decorrentes dos relatórios de avaliação segue um circuito interno estruturado, que compreende as seguintes etapas:

1. Encaminhamento dos relatórios aos órgãos e unidades orgânicas competentes;
2. Definição de metas e ações a desenvolver, com base nos pontos fortes e áreas de melhoria identificados;
3. Elaboração e submissão, pelas unidades envolvidas, de planos de ação contendo cronogramas e indicadores de execução;
4. Acompanhamento, monitorização e divulgação, por parte da ULCV, do grau de cumprimento das ações implementadas, junto da comunidade académica.

## VI. INFRAESTRUTURA

A Universidade Lusófona de Cabo Verde dispõe de duas Unidades Orgânicas, localizadas nas cidades do Mindelo e da Praia, assegurando a sua presença nos principais polos urbanos do país.

As infraestruturas existentes foram concebidas para garantir condições adequadas ao desenvolvimento das atividades de ensino, investigação e extensão, promovendo um ambiente académico funcional, seguro e propício ao processo de ensino-aprendizagem.

A infraestrutura institucional compreende, de forma integrada, os seguintes componentes: ambientes físicos de ensino e aprendizagem, biblioteca, laboratórios, recursos tecnológicos e audiovisuais, bem como estratégias e meios de comunicação institucional, os quais são descritos nas secções subsequentes.

### 1. Infraestrutura física geral

As instalações físicas da Universidade Lusófona de Cabo Verde encontram-se distribuídas por duas localizações: na Chã de Cricket, na cidade do Mindelo - São Vicente, onde está sediada a Unidade Orgânica do Mindelo, e na Avenida Santiago – Palmarejo, na cidade da Praia - Santiago, onde se localiza a Unidade Orgânica da Praia.

Os edifícios que acolhem as atividades da ULCV cumprem os requisitos e

padrões arquitetónicos recomendados, designadamente no que se refere à ventilação, iluminação, dimensão, acústica e adequação funcional dos espaços às suas finalidades específicas.

As salas de aula, laboratórios, biblioteca e demais dependências destinam-se prioritariamente ao uso dos corpos docente, discente e técnico-administrativo, podendo, no entanto, ser utilizadas por entidades externas no âmbito da realização de eventos académicos, científicos e culturais, mediante autorização prévia da Direção da Universidade.

A infraestrutura física tem vindo a beneficiar de processos de remodelação e requalificação, assegurando melhores condições para o desenvolvimento de atividades académicas, curriculares e extracurriculares, desde que devidamente enquadradas e autorizadas. As salas de aula estão organizadas de forma a garantir condições adequadas ao desempenho pedagógico e à dinâmica do processo de ensino-aprendizagem.

A ULCV assegura a manutenção e limpeza regular das suas instalações, garantindo padrões adequados de higiene e conservação dos espaços, incluindo salas de aula, áreas de estudo, biblioteca e instalações sanitárias, através de recursos humanos qualificados e procedimentos próprios.

As instalações sanitárias encontram-se devidamente equipadas e mantidas em condições apropriadas de utilização, em conformidade com as normas de higiene e segurança em vigor.

A Universidade dispõe, igualmente, de espaços adequados para o trabalho docente, assegurando condições compatíveis com as exigências didático-pedagógicas, ao nível do espaço, mobiliário, equipamentos e acessibilidade.

As dependências académicas e administrativas apresentam um nível adequado de informatização, estando dotadas de equipamentos e recursos tecnológicos que suportam o funcionamento regular da instituição.

### 1.1. Política de Segurança e de emergência na ULCV

A Universidade Lusófona de Cabo Verde atribui particular importância à segurança e ao bem-estar da sua comunidade académica, promovendo uma cultura institucional assente na prevenção, na preparação e na resposta eficaz a emergências, em articulação com as orientações das autoridades municipais e nacionais de Proteção Civil.

Neste contexto, encontra-se em funcionamento o Sistema Interno de Resposta a Situações de Emergência, implementado em outubro de 2022, no âmbito do curso de licenciatura em Gestão de Segurança, com o contributo de estudantes finalistas, sob orientação académica.

O referido sistema encontra-se estruturado com base num Plano de Emergência institucional, envolvendo recursos humanos com formação e experiência na área, bem como a participação da comunidade académica.

O sistema integrará equipas de resposta especializadas, organizadas de acordo com diferentes áreas de intervenção, designadamente: combate a incêndios (utilização de extintores), primeiros socorros e evacuação.

O Plano de Emergência será complementado por um conjunto de subplanos operacionais, nomeadamente: plano de evacuação, plano de localização de meios e equipamentos de combate a incêndios, plano de gestão de fontes de energia, plano de intervenção e plantas atualizadas dos edifícios.

A operacionalização do Sistema Interno de Resposta a Situações de Emergência assenta na definição de responsabilidades funcionais no âmbito da estrutura académica e administrativa existente, assegurando a coordenação das diferentes áreas de intervenção, bem como a preparação progressiva dos recursos humanos envolvidos para o desempenho de funções específicas no domínio da segurança e emergência.

O sistema encontra-se alinhado com os princípios do Sistema Municipal de Proteção Civil, promovendo a articulação institucional com os diferentes agentes de proteção civil das ilhas onde se inserem as Unidades Orgânicas. Neste âmbito, prevê-se o reforço contínuo de ações de sensibilização, formação e divulgação do Plano de Emergência, bem como a consolidação gradual de exercícios e simulacros, enquanto mecanismos essenciais de preparação e melhoria do nível de prontidão institucional.

### 1.2. Manutenção e conservação das instalações físicas e dos equipamentos

Na sequência dos processos de remodelação e requalificação das instalações da Universidade, a ULCV adota uma política de manutenção e conservação de natureza predominantemente preventiva, com vista a assegurar o funcionamento regular e eficiente das suas infraestruturas.

Esta abordagem assenta na realização de intervenções periódicas e planeadas, incidindo sobre os edifícios, mobiliário e equipamentos, nomeadamente no final de cada semestre letivo e no início do período subsequente.

Sem prejuízo desta lógica preventiva, são igualmente asseguradas intervenções corretivas sempre que necessário, garantindo a rápida resolução de ocorrências e a continuidade das atividades académicas e administrativas.

## 2. Infraestrutura académica

### 2.1. Laboratórios e Salas informatizadas

Os espaços tecnológicos disponibilizados à comunidade académica da ULCV encontram-se organizados em três tipologias principais: Laboratórios de Informática e Laboratórios de Ensino.

Os Laboratórios de Informática destinam-se ao uso transversal por todos os cursos oferecidos pela Instituição, assegurando o suporte às atividades académicas que requerem recursos tecnológicos e digitais.

Os Laboratórios de Ensino são orientados para cursos específicos, permitindo o desenvolvimento de atividades práticas e experimentais, em função das exigências pedagógicas e científicas das diferentes áreas de formação.

### 2.1.2. Laboratório de Informática

Os Laboratórios de Informática da ULCV constituem uma infraestrutura essencial de apoio ao processo de ensino-aprendizagem, assegurando o desenvolvimento de competências digitais aplicadas aos diferentes cursos da instituição.

Os equipamentos disponíveis obedecem a critérios de qualidade, adequação pedagógica e atualização tecnológica, sendo igualmente considerada a relação entre o número de estudantes e a capacidade instalada, de forma a garantir condições equitativas de utilização.

A utilização destes laboratórios é planificada em articulação entre os docentes e a administração académica, garantindo a adequada organização dos horários e a utilização eficiente dos recursos disponíveis.

O acesso aos Laboratórios de Informática pode ocorrer em contexto individual ou em grupo/turma, de acordo com a natureza das atividades pedagógicas e sob orientação do docente responsável, mediante enquadramento institucional.

A gestão destes espaços assegura o seu funcionamento contínuo, incluindo a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos, recorrendo a serviços técnicos especializados sempre que necessário, de forma a garantir a fiabilidade e a sustentabilidade dos recursos tecnológicos.

Desta forma, os Laboratórios de Informática desempenham um papel estruturante no suporte à inovação pedagógica e à integração das tecnologias digitais no ensino superior.

### 2.1.3. Laboratórios Específicos

Os Laboratórios de Ensino da ULCV constituem espaços especializados de apoio às atividades académicas práticas, desempenhando um papel central na consolidação das competências técnicas, científicas e profissionais dos estudantes.

Estes laboratórios são estruturados de acordo com as necessidades pedagógicas e científicas de cada curso, garantindo condições adequadas ao desenvolvimento de atividades experimentais, práticas e aplicadas, em articulação com os respetivos projetos curriculares.

Para além da sua função no processo de ensino-aprendizagem, estes espaços assumem igualmente relevância no apoio à investigação científica e às atividades de extensão, promovendo a integração entre ensino, investigação e ligação à comunidade.

Os Laboratórios de Ensino contribuem para a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em sala de aula, permitindo aos estudantes o contacto com metodologias, equipamentos e procedimentos utilizados em contexto profissional, reforçando a sua preparação para o mercado de trabalho.

Sempre que aplicável, estes espaços apoiam também projetos de iniciação científica e atividades académicas complementares, incentivando o desenvolvimento da autonomia, do pensamento crítico e da capacidade de resolução de problemas.

Desta forma, os Laboratórios de Ensino constituem um elemento estruturante na estratégia institucional da ULCV, contribuindo para a qualidade da formação e para a

promoção de um ensino orientado para a prática, a inovação e a empregabilidade.

### 2.1.4. Inovações tecnológicas na ULCV

A Universidade Lusófona de Cabo Verde reconhece a importância estratégica da inovação tecnológica como fator essencial para a modernização institucional, a melhoria da qualidade do ensino e o reforço da eficiência dos seus serviços académicos e administrativos.

Num contexto global marcado pela rápida evolução das tecnologias digitais e pela transformação dos processos educativos, a ULCV assume o compromisso de acompanhar as tendências tecnológicas emergentes, promovendo a sua integração progressiva nas práticas pedagógicas, de investigação e de gestão institucional.

Neste sentido, a estratégia de inovação tecnológica para o quinquénio 2026–2030 assenta na consolidação e desenvolvimento de infraestruturas digitais, na modernização dos sistemas de informação e na promoção de competências digitais junto da comunidade académica.

Entre as principais áreas de intervenção destacam-se:

- Modernização e expansão das infraestruturas de comunicação e rede, tendo já sido realizadas intervenções significativas de melhoria e reforço da infraestrutura existente;
- Reforço do acesso generalizado à internet de banda larga em todos os espaços académicos, estando atualmente assegurada a cobertura integral dos principais espaços da ULCV;
- Desenvolvimento e melhoria contínua das competências digitais do corpo docente, discente e técnico-administrativo, verificando-se já uma evolução significativa neste domínio, com ações de capacitação regulares;
- Reforço da segurança e gestão eficiente das redes institucionais, constituindo uma prioridade permanente da instituição, com implementação de medidas de proteção e monitorização contínua;
- Digitalização progressiva dos serviços académicos e administrativos, encontrando-se várias áreas já em processo de informatização e modernização;
- Integração de soluções tecnológicas de apoio ao ensino e à aprendizagem, através da adoção gradual de ferramentas digitais e recursos pedagógicos tecnológicos;
- Consolidação de sistemas de informação integrados de suporte à gestão universitária, promovendo maior eficiência, articulação e centralização de dados institucionais;
- Acesso em rede aos recursos bibliográficos e académicos, garantindo maior facilidade e abrangência no acesso à informação científica e pedagógica;
- Atualização contínua do parque informático e dos recursos tecnológicos, assegurando a adequação dos equipamentos às necessidades académicas e administrativas;
- Promoção da capacitação contínua das equipas técnicas na área das tecnologias de informação e comunicação, como forma de garantir a

sustentabilidade e eficiência dos sistemas tecnológicos da instituição.

As inovações tecnológicas são incorporadas de forma progressiva e alinhada com as necessidades institucionais, sendo suportadas por decisões estratégicas da Reitoria e da Administração, bem como por pareceres técnicos especializados.

A ULCV assegura, assim, um processo contínuo de monitorização e atualização tecnológica, com vista à melhoria permanente da qualidade dos serviços e ao fortalecimento da sua transformação digital.

### 2.1.5. Recursos Tecnológicos e de Audiovisuais

A Universidade dispõe de recursos tecnológicos e audiovisuais integrados, incluindo espaços multimédia devidamente equipados, que asseguram o suporte às atividades académicas e institucionais.

Estes recursos encontram-se alinhados com as exigências das tecnologias de informação e comunicação atuais, contribuindo para a modernização dos processos de ensino-aprendizagem e para a diversificação das metodologias pedagógicas.

Os recursos tecnológicos e audiovisuais são utilizados em diferentes contextos académicos, nomeadamente nos cursos de Ciências da Comunicação, Economia Digital e noutras áreas de formação, permitindo a integração de ferramentas digitais no desenvolvimento das atividades letivas.

Desta forma, promove-se a utilização de metodologias de ensino mais dinâmicas e interativas, potenciando a aprendizagem ativa e o envolvimento da comunidade académica com tecnologias educativas contemporâneas.

### 2.1.6. Biblioteca

A existência de bibliotecas funcionais constitui um elemento essencial no contexto das instituições de ensino superior, desempenhando um papel central no apoio ao ensino, à investigação e à extensão.

A Universidade Lusófona de Cabo Verde dispõe de bibliotecas em ambas as Unidades Orgânicas, devidamente estruturadas e equipadas, assegurando o suporte informacional necessário aos programas de ensino e às atividades de iniciação científica.

Estes serviços bibliotecários têm como missão apoiar o processo de ensino-aprendizagem, promover o acesso à informação científica e académica e contribuir para o desenvolvimento cultural da comunidade académica, incluindo estudantes, docentes e colaboradores.

A ULCV reconhece que o acesso estruturado à informação científica, técnica e cultural é um fator determinante para a qualidade do ensino e para o fortalecimento dos processos de investigação e inovação. Neste sentido, as bibliotecas assumem um papel estratégico na organização, disponibilização e disseminação do conhecimento.

Para além dos acervos físicos disponíveis nas duas Unidades Orgânicas, a instituição dispõe igualmente de recursos digitais e bases de apoio eletrónico, que permitem o acesso à informação científica e académica em formato online,

reforçando a acessibilidade e a atualização permanente do conhecimento.

Desta forma, as bibliotecas da ULCV constituem um recurso estratégico integrado no ecossistema académico da instituição, contribuindo para a qualidade da formação, o apoio à investigação e a promoção da literacia informacional.

### 2.1.6.1. Pessoal técnico-administrativo da Biblioteca

Considerando a importância das bibliotecas no apoio ao ensino, à investigação e à extensão, torna-se fundamental assegurar a existência de recursos humanos qualificados, com competências técnicas e científicas adequadas ao desempenho das suas funções.

O pessoal técnico-administrativo da biblioteca desempenha um papel essencial no apoio aos utilizadores, garantindo a gestão, organização e disponibilização dos recursos informacionais, bem como o acompanhamento das necessidades académicas da comunidade universitária.

No quadro do Plano Estratégico 2026–2030, constitui uma prioridade o reforço da informatização dos serviços bibliotecários, promovendo o acesso a recursos digitais, a melhoria das condições de pesquisa e a disponibilização de serviços de consulta online.

Neste contexto, o pessoal técnico-administrativo assume igualmente funções de apoio à literacia informacional, orientando os utilizadores na pesquisa, seleção e utilização de fontes de informação relevantes para o desenvolvimento dos seus trabalhos académicos e científicos.

Para além disso, é promovido o acompanhamento dos estudantes na elaboração de trabalhos académicos e de conclusão de curso, em conformidade com as normas institucionais em vigor, contribuindo para a qualidade e rigor da produção científica.

### 2.1.6.2. Espaço Físico das bibliotecas

As bibliotecas da Universidade Lusófona de Cabo Verde dispõem de espaços físicos adequados nas duas Unidades Orgânicas, assegurando condições apropriadas ao desenvolvimento das atividades académicas, científicas e culturais.

Esses espaços incluem áreas de leitura geral, individual e em grupo, bem como zonas destinadas à consulta e organização do acervo bibliográfico, garantindo diferentes modalidades de utilização de acordo com as necessidades dos utilizadores.

No âmbito do processo de modernização em curso, a informatização dos serviços bibliotecários encontra-se em desenvolvimento progressivo, constituindo um passo estratégico relevante para a melhoria do acesso à informação e para a facilitação da pesquisa académica por parte da comunidade universitária.

O mobiliário e os equipamentos existentes são adequados às funções da biblioteca, estando organizados de acordo com princípios de funcionalidade e acessibilidade próprios de bibliotecas académicas. O acervo encontra-se devidamente catalogado e organizado, incluindo coleções de livros e publicações periódicas, com condições apropriadas de consulta e conservação.

As bibliotecas apresentam condições adequadas de funcionamento, incluindo

climatização, iluminação, limpeza e segurança, assegurando um ambiente propício ao estudo e à investigação.

Neste contexto, a ULCV tem vindo a promover a melhoria contínua destes espaços, através da modernização progressiva das infraestruturas, da reorganização dos serviços e do reforço das condições de apoio aos utilizadores, com vista ao fortalecimento da qualidade do ambiente académico.

## 3. Plano de Acessibilidade para Pessoas com Necessidades Específicas

A legislação cabo-verdiana estabelece a necessidade de as instituições de ensino superior garantirem condições de acessibilidade e inclusão para pessoas com necessidades específicas, promovendo a igualdade de oportunidades no acesso ao ensino, à aprendizagem e à vida académica.

Neste contexto, a Universidade Lusófona de Cabo Verde, em consonância com a sua missão institucional e compromisso com a inclusão, tem vindo a desenvolver medidas de adaptação progressiva das suas infraestruturas, com vista a facilitar o acesso e a circulação de pessoas com mobilidade reduzida e outras necessidades específicas.

Entre as principais medidas implementadas e em contínuo aperfeiçoamento, destacam-se:

1. Eliminação progressiva de barreiras arquitetónicas, facilitando a circulação em espaços de uso comum;
2. Construção e adaptação de rampas de acesso em áreas estratégicas;
3. Adaptação de portas e instalações sanitárias, garantindo condições adequadas de acessibilidade;
4. Instalação de barras de apoio em casas de banho e outras infraestruturas de apoio à mobilidade.

Importa referir que as intervenções realizadas no domínio da acessibilidade têm vindo a ser implementadas de forma progressiva nas duas Unidades Orgânicas da ULCV, no quadro da política institucional de inclusão e melhoria contínua das condições de mobilidade.

Neste contexto, a Unidade Orgânica do Mindelo apresenta condições mais favoráveis à implementação de intervenções de adaptação física, o que tem permitido o desenvolvimento mais sistemático de medidas de melhoria da acessibilidade.

Por sua vez, na Unidade Orgânica da Praia, as intervenções são enquadradas pelas especificidades arquitetónicas do edifício, sendo adotada uma abordagem faseada e tecnicamente ajustada, com vista ao reforço progressivo das condições de acessibilidade.

Em ambas as Unidades Orgânicas, a ULCV mantém o compromisso de promoção da inclusão e da igualdade de acesso, através da melhoria contínua das suas infraestruturas, sempre que tecnicamente viável.

## VII. PLANIFICAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTAL

### 1. Política Financeira e Orçamental da ULCV

A Política Financeira e Orçamental da Universidade Lusófona de Cabo Verde orienta-se pelos princípios da sustentabilidade económico-financeira, transparência, rigor, eficiência, responsabilidade, prudência e boa governação, em articulação com a COFAC, enquanto entidade instituidora.

A planificação financeira constitui um instrumento essencial de suporte à concretização da missão e dos objetivos estratégicos da Universidade, devendo assegurar a compatibilização entre as prioridades académicas e institucionais, os recursos disponíveis, a capacidade de geração de receitas, a estrutura de custos e as necessidades de investimento.

Compete à Administração da ULCV assegurar o acompanhamento sistemático do desempenho económico e financeiro da Universidade, monitorizando a evolução das receitas, despesas, compromissos, investimentos, tesouraria e demais indicadores relevantes para a sustentabilidade institucional, em articulação com a COFAC.

A COFAC, enquanto entidade instituidora, participa, nos termos estatutários e regulamentares aplicáveis, na definição e acompanhamento das condições patrimoniais, financeiras e institucionais necessárias ao regular funcionamento da Universidade e à concretização da sua missão.

No período 2026–2030, a planificação financeira deverá assumir uma natureza progressivamente previsional e preventiva, permitindo antecipar riscos, avaliar diferentes cenários de evolução da atividade e adotar atempadamente medidas de ajustamento sempre que se verifiquem desvios significativos relativamente aos objetivos e pressupostos definidos.

A elaboração dos orçamentos anuais deverá, por isso, articular-se com o Plano Estratégico e com os respetivos planos de atividades, considerando, designadamente, a evolução previsível da população estudantil, das receitas próprias, dos níveis de cobrança, da oferta formativa, dos custos com recursos humanos, das despesas de funcionamento e das necessidades de investimento.

Sempre que necessário, serão adotadas medidas corretivas e mecanismos de ajustamento orçamental destinados a preservar o equilíbrio financeiro, a continuidade das atividades académicas, científicas e administrativas e a capacidade de realização dos investimentos considerados prioritários.

Neste sentido, a Universidade assume como orientações estratégicas:

1. **Articular o planeamento estratégico, operacional e financeiro**, assegurando que os orçamentos anuais reflitam as prioridades, metas e investimentos definidos no Plano Estratégico e nos planos anuais de atividades;
2. **Promover uma gestão financeira integrada das Unidades Orgânicas**, assegurando coerência institucional, critérios comuns de planeamento e controlo e adequada afetação dos recursos às necessidades de cada Unidade;
3. **Desenvolver mecanismos de planeamento financeiro por cenários**, considerando diferentes hipóteses de evolução da população estudantil, receitas, níveis de cobrança, custos e investimentos, de forma a reforçar a capacidade de

antecipação e resposta a alterações do contexto;

4. **Reforçar a gestão da tesouraria e das receitas**, através da previsão sistemática dos fluxos financeiros, do acompanhamento da faturação e cobrança e da implementação de mecanismos eficazes de prevenção e redução da inadimplência;
5. **Avaliar regularmente a sustentabilidade económico-financeira da oferta formativa**, considerando, de forma articulada, a procura, a relevância académica e social, os custos de funcionamento, as receitas geradas, os requisitos de qualidade e o posicionamento estratégico de cada curso ou programa;
6. **Promover uma gestão rigorosa da estrutura de custos**, acompanhando a evolução dos custos fixos e variáveis e identificando oportunidades de racionalização que não comprometam a qualidade académica, os serviços essenciais ou os objetivos institucionais;
7. **Assegurar a sustentabilidade dos recursos humanos**, articulando o dimensionamento e os encargos com pessoal com as necessidades efetivas da Universidade, a evolução da atividade e a capacidade financeira institucional;
8. **Diversificar progressivamente as fontes de receita**, reduzindo a dependência exclusiva das propinas através da captação de projetos financiados, investigação, formação contínua, prestação de serviços, consultoria, cooperação, parcerias e outras iniciativas compatíveis com a missão da Universidade;
9. **Reforçar a capacidade de captação de financiamento externo**, promovendo parcerias com entidades públicas, privadas, organizações nacionais e internacionais e redes académicas e científicas;
10. **Estabelecer critérios transparentes de priorização e alocação dos recursos**, considerando a relevância estratégica, urgência, impacto académico e institucional, custo-benefício, sustentabilidade e disponibilidade financeira;
11. **Avaliar previamente a viabilidade dos investimentos**, considerando os respetivos custos de aquisição ou implementação, funcionamento, manutenção e renovação ao longo do seu ciclo de vida;
12. **Promover uma gestão eficiente do património**, assegurando inventários atualizados, manutenção preventiva, adequada utilização dos bens e procedimentos claros de aquisição, substituição, transferência e abate;
13. **Compatibilizar a política de responsabilidade social com a sustentabilidade financeira**, assegurando que bolsas, apoios e outros benefícios sejam planeados, orçamentados, monitorizados e avaliados quanto aos seus resultados e impacto;
14. **Definir mecanismos sustentáveis de apoio à formação, investigação, mobilidade e internacionalização**, estabelecendo prioridades e critérios transparentes para a afetação dos recursos disponíveis;
15. **Reforçar os mecanismos de controlo interno, auditoria e gestão de riscos financeiros**, promovendo a prevenção de irregularidades, a conformidade dos procedimentos e a fiabilidade da informação financeira;
16. **Consolidar a digitalização e integração dos processos financeiros e administrativos**, promovendo maior automatização, segurança, rastreabilidade

da informação e articulação entre os sistemas académico, financeiro e administrativo;

17. **Elaborar, atualizar e implementar o Regulamento Financeiro da Universidade**, adequando-o às necessidades institucionais, à legislação aplicável, aos sistemas de informação e aos requisitos de controlo e auditoria;
18. **Desenvolver mecanismos de prevenção e contingência financeira**, que permitam responder a quebras inesperadas de receita, aumentos relevantes de custos ou outras situações suscetíveis de afetar o regular funcionamento da Universidade;
19. **Promover práticas de sustentabilidade financeira e ambiental**, incentivando a utilização eficiente de recursos, a redução de desperdícios e a consideração dos impactos ambientais nas decisões de gestão e investimento;
20. **Reforçar a prestação de contas e a transparência financeira**, através da produção periódica de informação e indicadores adequados aos diferentes níveis de governação e decisão institucional.

### 1.2. Monitorização e controlo financeiro

A execução da Política Financeira e Orçamental será acompanhada através de um sistema de monitorização periódica que permita comparar os resultados efetivamente alcançados com o orçamento aprovado e identificar, de forma atempada, desvios suscetíveis de comprometer os objetivos institucionais.

Entre os indicadores a acompanhar deverão constar, designadamente, a evolução das receitas, a taxa de cobrança, o nível de inadimplência, os custos com pessoal, os principais custos operacionais, a execução orçamental, os fluxos de tesouraria, o investimento realizado e a sustentabilidade económico-financeira das principais áreas de atividade.

Sempre que os indicadores evidenciem desvios significativos, deverão ser identificadas as respetivas causas e adotadas medidas corretivas proporcionais, salvaguardando, tanto quanto possível, a qualidade do ensino, os direitos dos estudantes, o funcionamento dos serviços essenciais e os compromissos estratégicos da Universidade.

No horizonte 2026–2030, a ULCV pretende, deste modo, evoluir de uma gestão predominantemente centrada no acompanhamento da execução financeira para um modelo de planeamento económico-financeiro integrado, previsional e orientado para a gestão do risco, capaz de sustentar as decisões estratégicas e reforçar a autonomia de gestão, a resiliência e a sustentabilidade institucional.

## 2. Estratégia de gestão económica e financeira

A estratégia de gestão económica e financeira da Universidade Lusófona de Cabo Verde assenta nos princípios da sustentabilidade, equilíbrio financeiro, eficiência, rigor, transparência e boa governação, procurando assegurar os recursos necessários ao cumprimento da missão institucional e à qualidade das atividades de ensino, investigação, extensão e gestão.

No período 2026–2030, a ULCV adotará uma abordagem de gestão orientada para

o equilíbrio entre a capacidade de geração de receitas, a estrutura de custos, as necessidades de funcionamento e as prioridades de investimento, procurando reforçar progressivamente a sua sustentabilidade e capacidade de resposta às alterações do contexto do Ensino Superior.

A gestão económica e financeira será desenvolvida em articulação com a COFAC, enquanto entidade instituidora, no quadro das respetivas competências e dos instrumentos institucionais aplicáveis. O Plano de Atividades e o Orçamento Anual constituirão instrumentos fundamentais de concretização das prioridades definidas no Plano Estratégico, permitindo adequar os recursos disponíveis aos objetivos e metas institucionais.

### 2.1. Sustentabilidade das receitas

Considerando que as propinas e os demais serviços académicos constituem a principal fonte de receita da Universidade, a sustentabilidade financeira da ULCV encontra-se significativamente relacionada com a evolução da população estudantil, a capacidade de captação e retenção de estudantes e os níveis efetivos de cobrança.

Neste contexto, a Universidade reforçará os mecanismos de previsão e acompanhamento das receitas, faturação e cobrança, promovendo medidas destinadas à prevenção e redução da inadimplência e procurando assegurar maior correspondência entre a receita prevista, a receita faturada e a receita efetivamente arrecadada.

Face às alterações no contexto do Ensino Superior e à crescente necessidade de reduzir a exposição financeira decorrente da concentração das receitas nas propinas, a ULCV procurará igualmente diversificar progressivamente as suas fontes de financiamento, através do desenvolvimento da formação contínua, pós-graduação, investigação e projetos financiados, prestação de serviços especializados, consultoria, cooperação académica, parcerias e outras atividades compatíveis com a sua missão.

### 2.2. Gestão e racionalização dos custos

A Universidade promoverá uma gestão rigorosa dos custos, baseada no conhecimento da sua estrutura e evolução e na avaliação da relação entre os recursos utilizados e os resultados alcançados.

A racionalização das despesas deverá privilegiar a eliminação de desperdícios, redundâncias e ineficiências, a simplificação e digitalização dos processos, a utilização partilhada de recursos e a melhoria dos mecanismos de aquisição e contratação, sem comprometer os padrões de qualidade académica, os serviços essenciais e as condições necessárias ao regular funcionamento da Universidade.

Será igualmente reforçado o acompanhamento dos custos fixos e variáveis, designadamente os relacionados com recursos humanos, infraestruturas, equipamentos, tecnologias, serviços, manutenção e funcionamento das Unidades Orgânicas, permitindo identificar atempadamente pressões sobre a sustentabilidade financeira e adotar as medidas de gestão consideradas adequadas.

Planeamento e priorização dos investimentos

Os investimentos institucionais serão definidos e priorizados em função da sua relevância para a concretização do Plano Estratégico, do impacto esperado na qualidade académica e administrativa, da urgência das necessidades, da disponibilidade financeira e dos respetivos custos de implementação, funcionamento e manutenção.

Neste âmbito, serão consideradas prioritárias, em função das necessidades identificadas e dos recursos disponíveis, as intervenções destinadas:

- à melhoria e manutenção das infraestruturas;
- à modernização dos sistemas de informação e transformação digital;
- à aquisição, atualização e manutenção de equipamentos e recursos tecnológicos;
- ao desenvolvimento de laboratórios e outros ambientes de ensino e aprendizagem;
- à atualização dos recursos bibliográficos e digitais;
- ao apoio às atividades de investigação e extensão;
- à formação e capacitação dos recursos humanos;
- à melhoria dos serviços académicos, administrativos e de apoio aos estudantes.

A realização de investimentos relevantes deverá ser precedida, sempre que aplicável, da avaliação da sua viabilidade, impacto, custo total e sustentabilidade ao longo do respetivo ciclo de utilização.

### 2.3. Planeamento financeiro e gestão por cenários

A planificação económica e financeira terá em consideração, designadamente:

1. a evolução da população estudantil e da procura pela oferta formativa;
2. a evolução das receitas, faturação, cobrança e inadimplência;
3. a estrutura e evolução dos custos fixos e variáveis;
4. o desempenho económico e financeiro da Universidade e das suas principais áreas de atividade;
5. as necessidades operacionais e os investimentos estratégicos;
6. a sustentabilidade económico-financeira da oferta formativa;
7. os compromissos decorrentes das políticas de apoio social;
8. os riscos e oportunidades suscetíveis de afetar a situação financeira da Universidade.

Considerando a incerteza associada à evolução da procura e às transformações do contexto do Ensino Superior, a ULCV adotará progressivamente metodologias de planeamento financeiro por cenários, permitindo avaliar os impactos de diferentes níveis de procura, receitas, cobrança e custos e preparar medidas de resposta adequadas.

As projeções económico-financeiras deverão ser objeto de atualização e análise periódica, permitindo ajustar as decisões de gestão à evolução efetiva da atividade e evitar que desvios significativos comprometam o equilíbrio financeiro ou a concretização dos objetivos estratégicos.

## 2.4. Monitorização da estratégia económico-financeira

A execução da estratégia será acompanhada através de indicadores que permitam avaliar, entre outros aspetos, a evolução das receitas, taxa de cobrança, nível de inadimplência, estrutura de custos, peso dos encargos com recursos humanos, execução orçamental, capacidade de investimento e grau de diversificação das fontes de receita.

Os resultados desta monitorização deverão apoiar a tomada de decisão e a adoção atempada de medidas corretivas, contribuindo para uma gestão progressivamente mais previsional, preventiva e baseada em evidências.

Deste modo, no período 2026–2030, a ULCV procurará consolidar um modelo de gestão económica e financeira capaz de compatibilizar qualidade académica, responsabilidade social, eficiência na utilização dos recursos e sustentabilidade institucional, assegurando condições para a continuidade e o desenvolvimento da Universidade num contexto de crescente exigência e transformação do Ensino Superior.

As projeções de receitas, despesas e investimentos para o período 2026–2030 são apresentadas nos quadros seguintes, devendo ser interpretadas como instrumentos de planeamento sujeitos a monitorização e atualização periódicas em função da evolução efetiva da atividade e do contexto institucional.

# 3. Projeções Económico-Financeiras e Plano de Investimentos da ULCV

## 3.1. Evolução Projetada das Receitas no Período de Vigência do Plano Estratégico

As projeções económico-financeiras, para o período 2026–2030 constituem um instrumento de apoio ao planeamento e à tomada de decisão, permitindo estimar a evolução das receitas, antecipar necessidades de financiamento e avaliar a capacidade da Universidade para assegurar o seu funcionamento e concretizar os investimentos previstos no Plano Estratégico.

A projeção das receitas tem em consideração a evolução estimada da população estudantil, os valores das propinas e demais serviços académicos, os níveis previsíveis de cobrança, os apoios e benefícios concedidos aos estudantes e, progressivamente, outras fontes de receita resultantes da formação, investigação, prestação de serviços, projetos, parcerias e cooperação institucional.

Considerando as alterações recentes no contexto do Ensino Superior cabo-verdiano e a consequente maior incerteza quanto à evolução da procura dirigida às instituições privadas, as projeções para 2026–2030 deverão ser interpretadas com prudência e objeto de revisão periódica. A evolução efetiva das receitas poderá diferir das estimativas em função do número de estudantes, das taxas de renovação e retenção, dos níveis de cobrança, das políticas públicas de Ensino Superior e das condições económicas e sociais do país.

Neste sentido, o planeamento económico-financeiro da ULCV deverá apoiar-se progressivamente em diferentes cenários de evolução da atividade, permitindo avaliar antecipadamente os impactos de eventuais variações da população estudantil e das

receitas e adotar, quando necessário, medidas de ajustamento.

Os quadros seguintes apresentam as projeções de receitas, despesas e investimentos institucionais para o período de vigência do Plano Estratégico, permitindo avaliar a evolução esperada da situação económico-financeira e a capacidade de concretização das prioridades definidas pela Universidade.

Os investimentos previstos serão priorizados em função da sua relevância estratégica, impacto na qualidade académica e administrativa, urgência, disponibilidade financeira e sustentabilidade, privilegiando intervenções destinadas à manutenção e melhoria das infraestruturas, modernização tecnológica, desenvolvimento dos ambientes de ensino e aprendizagem, investigação e extensão, atualização dos recursos bibliográficos, qualificação dos recursos humanos e melhoria dos serviços de apoio à comunidade académica.

No horizonte 2026–2030, a ULCV procurará reforçar progressivamente a sua sustentabilidade económico-financeira através de uma estratégia combinada de estabilização e retenção da população estudantil, melhoria dos níveis de cobrança, racionalização dos custos, utilização eficiente dos recursos, diversificação das fontes de receita e realização criteriosa dos investimentos.

As projeções apresentadas não constituem, assim, valores rígidos, mas referenciais de planeamento e gestão, sujeitos a monitorização e atualização anual em função da evolução efetiva da atividade da Universidade e das condições do contexto externo.

## PROJEÇÃO 2025-2030

(Em BCV)

| | 2025/2026 | 2026/2027 | 2027/2028 | 2028/2029 | 2029/2030 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Receitas (1.1)** | | | | | |
| Prestação de Serviço-Propinas e emolumentos | 148 888 411 | 159 191 349 | 174 784 995 | 202 480 114 | 232 430 371 |
| Descontos/Bolsas (-) | -5 387 600 | -5 926 360 | -6 518 996 | -7 170 896 | -7 887 985 |
| Outros rendimentos (Arrendamento da cantina e sala, diversos) | 296 206 | 2 226 000 | 2 337 300 | 2 454 165 | 2 576 873 |
| Inadimplência | -77 532 998 | -58 199 489 | -58 236 795 | -56 802 325 | 0<br>-55 574 446 |
| Total (1.1) | 66 264 019 | 97 291 500 | 112 366 504 | 140 961 058 | 171 544 813 |
| **INVESTIMENTOS (1.2)** | | | | | |
| Instalações /obras | 821 484 | 6 300 000 | 20 000 000 | 9 400 000 | 2 800 000 |
| Equipamentos Básicos | 2 392 998 | 600 000 | 2 070 000 | 1 735 000 | 1 821 750 |
| Equipamentos Administrativos | 226 600 | 3 045 000 | 3 197 250 | 3 357 113 | 3 524 968 |
| Programa de Computador | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outros | | 3 100 000 | 3 255 000 | 3 417 750 | 3 588 638 |
| Total (1.2) | 3 441 082 | 13 045 000 | 28 522 250 | 17 909 863 | 11 735 356 |
| **TOTAL (1)** | **69 705 101** | **110 336 500** | **83 844 254** | **123 051 196** | **159 809 457** |
| **GASTOS (2.1)** | | | | | |
| Eletricidade/água | 2 278 650 | 2 654 985 | 2 920 484 | 3 212 532 | 3 533 785 |
| Material de Escritório | 941 393 | 988 463 | 1 037 886 | 1 089 780 | 1 144 269 |
| Comunicação | 626 029 | 722 520 | | | 936 084 |
| Conservação | 521 985 | 621 454 | | | 180 277 |
| Publicidade | 831 286 | 930 000 | 976 500 | 1 074 150 | 1 181 565 |
| Limpeza/segurança | 4 050 777 | 4 253 316 | 4 465 982 | 4 689 281 | 5 158 209 |
| Material Didático | | 0 | | | |
| Rendas e alugueres | 6 615 900 | 6 615 900 | 6 615 900 | 6 615 900 | 6 615 900 |
| Acervo Bibliográfico | 0 | | 0 | 0 | 0 |
| Outros fornecimentos e Serviços | 1 808 956 | 1 899 404 | 1 994 374 | 2 094 093 | 2 198 797 |
| **Total (2.1)** | **17 674 976** | **18 686 041** | **18 011 125** | **18 775 735** | **20 948 886** |
| **Gastos com Pessoal (2.2)** | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Vencimento/contratos (Administrativo e Auxiliar) | 26 384 712 | 30 342 419 | 36 410 903 | 43 693 083 | 52 431 700 |
| Honorários | 44 547 760 | 51 229 924 | 58 914 413 | 70 697 295 | 84 836 754 |
| Deslocações e estadas | 1 624 541 | 1 868 222 | 2 055 044 | 2 363 301 | 2 599 631 |
| Formação Recursos Humanos | - | 250 000 | 100 000 | 350 000 | 200 000 |
| Pesquisas e Extensão | - | 250 000 | 300 000 | 660 000 | 660 000 |
| **Total (2.2)** | **72 557 013** | **83 940 565** | **97 780 360** | **117 763 679** | **140 728 085** |
| TOTAL DE GASTOS | 90 231 989 | 102 626 606 | 115 791 484 | 136 539 415 | 161 676 971 |
| **RENDIMENTO S - GASTOS** | **-23 967 970** | **-5 335 106** | **-3 424 980** | **4 421 644** | **9 867 842** |

## VIII- Conclusões

O presente Plano Estratégico tem uma vigência de cinco anos, abrangendo o período de 2026 a 2030. Nele encontram-se definidas as metas, estratégias, objetivos e ações que orientarão o desenvolvimento institucional da Universidade Lusófona de Cabo Verde ao longo do quinquénio.

Conforme se pode verificar ao longo do documento, o foco principal da ULCV continua a ser o estudante, procurando-se reforçar a qualidade da formação, a empregabilidade, a inovação pedagógica e a adequação da oferta formativa às necessidades do país e às exigências de um contexto cada vez mais global e competitivo. A consolidação de uma oferta formativa de qualidade, alinhada com as prioridades do desenvolvimento nacional, permanece como um dos principais compromissos da Instituição.

Pretende-se que os próximos cinco anos sejam marcados pela modernização e consolidação da Universidade, através do fortalecimento do ensino, da investigação, da extensão universitária, da transformação digital, da internacionalização e da melhoria contínua das condições académicas e institucionais.

O Plano Estratégico será objeto de monitorização e avaliação permanentes, permitindo a introdução de ajustamentos e melhorias sempre que necessário, de modo a garantir a sua eficácia, pertinência e alinhamento com os desafios institucionais e sociais emergentes. Em articulação com o Sistema Interno de Garantia da Qualidade e o Manual da Qualidade, este Plano constitui um instrumento orientador da ação institucional e da gestão universitária.

Na elaboração do presente Plano Estratégico foram consideradas as necessidades de modernização e requalificação das infraestruturas, os investimentos prioritários para o reforço da capacidade institucional, bem como a sustentabilidade económico-financeira da Universidade. Neste contexto, a ULCV procurará reforçar progressivamente a sua sustentabilidade, através da estabilização e retenção da população estudantil, da melhoria dos níveis de cobrança, da utilização eficiente e racional dos recursos, da diversificação das fontes de financiamento e da realização criteriosa dos investimentos, mantendo a capacidade de adaptação às transformações do contexto do Ensino Superior.

Deste modo, o presente Plano Estratégico constitui o principal instrumento de orientação e desenvolvimento da ULCV para o período 2026–2030, definindo as prioridades que deverão nortear a atuação da Universidade nos próximos cinco anos. A sua concretização exigirá o envolvimento e a corresponsabilização de toda a comunidade académica e o compromisso permanente com a qualidade, a inovação, a responsabilidade social e a sustentabilidade, contribuindo para a consolidação da ULCV enquanto Instituição de Ensino Superior relevante para o desenvolvimento de Cabo Verde e para o espaço académico e científico lusófono.

O Reitor

/Ph.D. Carlos Alberto Delgado/

A Administradora

/Dra. Filomena Martins/