

BASES PROGRAMÁTICAS E PLANO DE AÇÃO 2025-2029

Juntos pelo Politécnico de Coimbra



Ana Ferreira

Candidatura a Presidente do
Instituto Politécnico de Coimbra

Certeza

De tudo, ficaram três coisas:

A certeza de que estamos sempre começando...

A certeza de que precisamos continuar...

A certeza de que seremos interrompidos antes de terminar...

Portanto devemos:

Fazer da interrupção um caminho novo...

Da queda um passo de dança...

Do medo, uma escada...

Do sonho, uma ponte...

Da procura, um encontro.

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA	6
1. RAZÕES DA CANDIDATURA	9
2. UMA VISÃO PARA O POLITÉCNICO DE COIMBRA	13
2.1. Contexto Estratégico	13
2.2. Desafios e oportunidades do Politécnico de Coimbra	18
2.3. Alguns dados de caracterização do Politécnico de Coimbra	22
3. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A AÇÃO E PRIORIDADES INSTITUCIONAIS	30
4. PLANO DE AÇÃO	35
4.1. Valorizar as pessoas	35
Objetivo Estratégico 1: Promover a progressão e a contratação de docentes	36
Objetivo Estratégico 2: Investir nos trabalhadores não docentes	37
Objetivo Estratégico 3: Afirmar o papel dos Investigadores	38
Objetivo Estratégico 4: Fortalecer a relação com os estudantes	39
Objetivo Estratégico 5: Intensificar a ligação aos <i>Alumni</i>	41
4.2. Promover um ensino de excelência	42
Objetivo Estratégico 1: Ampliar a diversidade da oferta formativa do IPC	43
Objetivo Estratégico 2: Desenvolver novas estratégias de atração de estudantes	44
Objetivo Estratégico 3: Fomentar um IPC inclusivo e aumentar o sucesso académico	45
Objetivo Estratégico 4: Promover a inovação pedagógica e o desenvolvimento de competências	46
4.3. Impulsionar a investigação e inovação	47
Objetivo Estratégico 1: Potenciar a investigação	49
Objetivo Estratégico 2: Qualificar os recursos humanos associados à gestão dos projetos	50
Objetivo Estratégico 3: Melhorar as infraestruturas físicas e tecnológicas de suporte à investigação	51
Objetivo Estratégico 4: Reforçar as unidades de investigação	51
Objetivo Estratégico 5: Intensificar a divulgação da investigação e o apoio nas publicações científicas	52
Objetivo Estratégico 6: Promover o desenvolvimento de competências inovadoras	52
4.4. Intensificar a ligação à sociedade e ao território	53
Objetivo Estratégico 1: Reforçar a colaboração com entidades, organizações e instituições externas	54
Objetivo Estratégico 2: Melhorar a comunicação e divulgação técnico-científica	55
Objetivo Estratégico 3: Intensificar a internacionalização com identidade local	56
4.5. Reforçar a Internacionalização	56
Objetivo Estratégico 1: Promover parcerias com outras instituições estrangeiras	57
Objetivo Estratégico 2: Aumentar a mobilidade de estudantes, trabalhadores docentes e não docentes	57
Objetivo Estratégico 3: Potenciar e desenvolver a UNIGreen – Universidade Europeia	58

4.6. Potencializar a ação do Serviço de Ação Social.....	59
Objetivo Estratégico 1: Reforçar o modelo de proximidade da ação e integração social	60
Objetivo Estratégico 2: Ampliar e investir nos apoios sociais diretos	61
Objetivo Estratégico 3: Garantir a inovação e a sustentabilidade dos apoios sociais indiretos	62
Objetivo Estratégico 4: Consolidar o modelo estatutário de governança e de autonomia de gestão	64
4.7. Modernizar e requalificar espaços e Infraestruturas	65
Objetivo Estratégico 1: Analisar as infraestruturas computacionais e de comunicação	66
Objetivo Estratégico 2: Avaliar e requalificar infraestruturas edificadas	67
Objetivo Estratégico 3: Construir novas instalações	68
Objetivo Estratégico 4: Melhorar os espaços exteriores	69
4.8. Dinamizar o desporto e atividade física, cultura, saúde e bem-estar	69
Objetivo Estratégico 1: Promover o desporto e a atividade física.....	70
Objetivo Estratégico 2: Fortalecer a identidade cultural do IPC.....	72
Objetivo Estratégico 3: Potenciar o Serviço de Saúde Ocupacional	73
4.9. Aumentar o compromisso com o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social.....	74
Objetivo Estratégico 1: Potenciar os objetivos de desenvolvimento sustentável	75
Objetivo Estratégico 2: Fomentar uma rede de voluntariado no IPC.....	77
4.10. Otimizar o modelo de governança e a sustentabilidade financeira.....	77
Objetivo Estratégico 1: Fortalecer a transparência e eficiência na governança.....	78
Objetivo Estratégico 2: Garantir a sustentabilidade financeira	79
Objetivo Estratégico 3: Reforçar a presença e consistência da comunicação	80
Objetivo Estratégico 4: Fortalecer o posicionamento e a notoriedade do IPC.....	81
MENSAGEM FINAL	83
A CANDIDATA.....	85

ABREVIATURAS E SIGLAS

A2ES – Apoio de Emergência ao Estudante

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

AE – Associação de Estudantes

ANI – Agência Nacional de Inovação

ATL – Atividades de Tempos Livres

BAAS – Bolsa de Atividades de Apoio Social

CAE – Comissão de Avaliação Externa

CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

CCPS – Centro Cultural Penedo da Saudade

CEIP-INO3P – Centro de Excelência de Inovação Pedagógica – Pedagogia, Projeto e Promoção

CCISP – Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos

CPLP – Comunidades de Países de Língua Portuguesa

CTC – Conselho Técnico-Científico

CTeSP – Cursos Técnicos Superiores Profissionais

DGES – Direção-Geral do Ensino Superior

ECTS – Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos

EIT – Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia

ENEI – Estratégia Nacional de Especialização Inteligente

ESAC – Escola Superior Agrária de Coimbra

ESEC – Escola Superior de Educação de Coimbra

ESTeSC – Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra

ESTGOH – Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital

FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia

FNAEESP – Federação Nacional de Associações de Estudantes do Ensino Superior Politécnico

GAVIP – Gabinete de Valorização Profissional e Inovação Pedagógica

GCI – Gabinete de Comunicação e Imagem Institucional

H&TRC – Centro de Investigação em Saúde e Tecnologia

I2A – Instituto de Investigação Aplicada do Politécnico de Coimbra

IES – Instituição de Ensino Superior

INOPOL – Academia de Empreendedorismo do Politécnico de Coimbra

IPC – Instituto Politécnico de Coimbra

IPC CUP – Competição multidesportiva interna

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração | Coimbra Business School

ISEC – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

NEE – Necessidades Educativas Específicas

NP – Norma Portuguesa

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OE – Orçamento de Estado

OMS – Organização Mundial de Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

PASI – Programa de Apoio Social Informático

PE – Plano Estratégico

PERIN – Portugal in Europe Research and Innovation Network

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

RIUPS – Rede Ibero-Americana de Universidades Promotoras de Saúde

SAS – Serviços de Ação Social

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

SIGQ – Sistema Interno da Garantia da Qualidade

sSOA – Serviço de Saúde Ocupacional e Ambiental

STEAM – Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics

UC – Universidade de Coimbra

UO – Unidade Orgânica

UOE – Unidade Orgânica de Ensino

UOI – Unidade Orgânica de Investigação

USB – Unidade de Saúde e Bem-Estar



NOTA INTRODUTÓRIA

Juntos erguemos sonhos tem sido o lema do Politécnico de Coimbra (IPC) e são cada vez mais os que acreditam e os que veem os seus sonhos realizados. No entanto, e também por isso, é imprescindível continuar a concretizar sonhos assumindo como elementos fundamentais de orientação estratégica, **Valorizar, Consolidar e Inovar**. Assim, os próximos anos deverão servir para **Valorizar as pessoas**, enquanto capital mais precioso da Instituição, promovendo a inclusão e a não discriminação; **Consolidar a obra realizada, bem como a posição do IPC** como uma referência na Educação Superior e fomentar a **Inovação no modelo de governação, no processo de ensino-aprendizagem, na investigação e produção científica e na interação com a comunidade** IPC e com a sociedade.

O IPC, ao longo dos seus 45 anos de existência, e no âmbito da sua missão, afirmou progressivamente a sua posição no sistema de Educação Superior, Investigação e Inovação. Reconhecendo o longo caminho já trilhado pelo IPC no âmbito da sua missão, como Instituição de Ensino Superior (IES) Pública, bem como a afirmação da sua posição, o Programa de ação com que me apresento às eleições para Presidente do IPC corresponde a um projeto de futuro para a Instituição, capaz de reforçar a sua posição na região, no país e no espaço internacional de educação superior. Este Plano inclui uma visão histórica e política do nosso contexto atual, das nossas determinações, mas também das vulnerabilidades que nos podem restringir ou robustecer e dos desafios e oportunidades que temos de aproveitar em prol do desenvolvimento e fortalecimento do IPC.

Nos últimos anos, o contexto de educação superior onde o IPC se enquadra mudou drasticamente. Presenciamos mudanças notáveis, especialmente ao nível das políticas públicas e da investigação, do financiamento, da internacionalização, da forma de recrutamento de estudantes, do emprego público e científico. Tal resultou numa conjuntura muito complexa para as IES às quais não são dadas condições que lhes permitam implementar modelos de governação com respostas adequadas, designadamente no que respeita às pessoas, infraestruturas e equipamentos.

Ser Presidente do IPC nestas condições particularmente desafiantes exige conhecimento profundo do sistema de educação superior português e do próprio IPC, na sua globalidade e nas suas especificidades, além de competências para harmonizar diferenças, conciliar interesses e agregar para um objetivo comum.

A minha proposta tem como prioridade as **pessoas** que estudam e trabalham no IPC. Juntos, através da proximidade, da colaboração e da partilha construiremos uma comunidade mais coesa, onde o valor da diversidade de saberes será a sinergia para soluções inovadoras que respondam aos desafios que temos pela frente.

O IPC deve responder às preocupações da sua comunidade, com a noção de que, no centro da sua ação, se encontra um incomensurável património imaterial que é necessário proteger e renovar, para o transmitir às próximas gerações e que, para cumprir a sua missão, é imperioso criar, em cada momento, as melhores condições para os seus estudantes e para os seus trabalhadores. Por conseguinte, o diálogo permanente com os diversos órgãos do IPC e das suas Escolas, com as Associações de Estudantes (AE), com a comunidade académica em geral e com os parceiros institucionais é imprescindível ([Estatutos do IPC](#)).

Continuar a afirmar o IPC como uma IES de ensino de qualidade, de investigação e inovação, convocando-nos a percorrer, nos próximos anos, uma trajetória cujo foco é a valorização das pessoas que integram a comunidade académica, nomeadamente os seus *Alumni*, mas, também, a inclusão e equidade como princípios orientadores da vida coletiva.

Este desafio caminha lado a lado com a inovação pedagógica, a promoção do sucesso e redução do abandono escolar, a melhoria de processos e modernização administrativa, a manutenção e renovação de equipamentos e espaços, a valorização do conhecimento científico, traduzido em desenvolvimento social, económico e cultural, a promoção da saúde e bem-estar da comunidade académica, a valorização e promoção da cultura, do desporto e da sustentabilidade, como pilares fundamentais da educação e a promoção da internacionalização e interdisciplinaridade nas Escolas e entre as Escolas.

Estes são, sem dúvida, os maiores desafios que temos pela frente, mas também a oportunidade de impulsionar o desenvolvimento e afirmar o IPC como uma Instituição mais coesa, inovadora e preparada para o futuro.

O Lema da candidatura, **“Juntos pelo Politécnico de Coimbra”**, reflete a convicção de que as pessoas são o maior ativo de qualquer Instituição. Com a sua força, dedicação, competência e resiliência, será possível assegurar o necessário desenvolvimento do IPC e renovar a sua ambição. A mobilização e colaboração de todos são, por isso, fundamentais para consolidar massa crítica, gerar sinergias e alcançar ganhos de escala que nos permitam superar os desafios de um mundo em constante mudança, cada vez mais complexo, competitivo e exigente.

É minha convicção que este é um Programa de futuro, contruído com e para as pessoas, para afirmar o Politécnico de Coimbra!



1. RAZÕES DA CANDIDATURA

O IPC possui um enorme e indelével património humano, imobiliário, técnico-científico, pedagógico, de investigação, cultural e social o que lhe permite, hoje, afirmar-se como uma Instituição de destaque nas várias atividades que desenvolve, valorizando, desta forma, a região e o país. Atingiu os objetivos de todos os que sonharam mais alto, com relevância para os seus valores e missão, para a qualidade da oferta formativa, da investigação que realiza, e para a promoção da cultura, do desporto, da saúde e bem-estar, da ação social e da sustentabilidade, bem como para a forma como se relaciona com os parceiros e com a comunidade.

A motivação adjacente à apresentação da minha candidatura resulta não só da ampla e profunda ligação que tenho à Instituição da qual me orgulho pertencer, mas também da vontade de continuar a ter um papel relevante no seu desenvolvimento e consolidação. Subsiste um forte desejo de seguir o caminho estabelecido e de continuar o crescimento alcançado nos últimos anos, derrubando muros, criando pontes, fomentando o diálogo e a partilha. Estou ciente de que os tempos serão outros, que enfrentarei grandes desafios, com novos atores e procurando novas soluções. É um tempo de renovação! No entanto, conhecendo bem o ponto de onde partimos, sabemos por e para onde queremos ir.

Sou *Alumni* da Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra (ESTeSC), onde iniciei o meu percurso como docente convidada em 1997, passando a integrar o quadro docente a tempo integral a partir de 2001. A minha carreira académica foi desenvolvida nas vertentes do ensino, da investigação e da gestão. Com entusiasmo e trabalho em equipa, contribuí para o desenvolvimento da ESTeSC, que viu materializada a sua integração no IPC em 2004.

Assumi nessa Unidade Orgânica de Ensino (UOE), ao longo dos anos, diferentes responsabilidades, incluindo a sua Presidência, interinamente, no seguimento do cargo de Vice-Presidente exercido durante 7 anos e 6 meses. Fui Presidente da Assembleia de Representantes, Diretora de Departamento, Presidente da Comissão Científica de Curso, Coordenadora de Curso, entre muitas outras. Nos últimos 7 anos e 9 meses desempenhei as funções de Pró-Presidente e de Vice-Presidente do IPC adquirindo, por essa via, uma experiência acrescida, o que me possibilita, neste momento, afirmar que tenho um percurso diversificado e um conhecimento privilegiado sobre a nossa Instituição. Neste período em que fiz parte da Presidência do IPC, fui responsável e acompanhei diretamente vários projetos, departamentos, serviços e gabinetes no IPC ([Regulamento interno dos Serviços Centrais do IPC](#)), designadamente, o Gabinete de Comunicação Institucional e Imagem (com especial ênfase para a captação de estudantes nacionais e internacionais, para a Rede *Alumni*, para a programação e realização de eventos e para a promoção e divulgação da oferta formativa do IPC, nacionalmente e internacionalmente), o Gabinete de Desporto, a Comissão de Gestão da Clínica do IPC ([Regulamento da Clínica do IPC](#)), o Serviço de Saúde Ocupacional e Ambiental (com destaque para a sustentabilidade

ambiental, saúde pública e segurança e saúde no trabalho), o Departamento de Gestão do Património e Infraestruturas, o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), o Plano Estratégico (PE) ([Plano Estratégico do IPC 2021-2025](#)), o Plano de Atividades do IPC ([Plano de Atividades e Orçamento 2025](#)), e o Relatório de Atividades do IPC. Fui, ainda, a responsável pelo cumprimento normativo do IPC ([Despacho nº. 7313/2022](#)) e, por consequência, pelo acompanhamento do Plano de Prevenção de Riscos e Infrações Conexas o respetivo relatório, bem como pelo Código de Ética e Conduta ([Código de Ética e Conduta do IPC](#)), pela ligação e acompanhamento das ações da Comissão para a Igualdade de Género e Não Discriminação ([Comissão para a Igualdade de Género e Não Discriminação do IPC](#)). Com a participação no Conselho de Gestão, tive o privilégio de estabelecer laços de colaboração dinâmicos com toda a comunidade, aprofundei o conhecimento que já detinha sobre o ensino e as suas limitações e alarguei a visão sobre o funcionamento dos Serviços e das Escolas.

Paralelamente à atividade no Politécnico de Coimbra, desempenhei por 4 mandatos consecutivos funções autárquicas, como Secretária de Junta de Freguesia, Vereadora em regime de não permanência, Deputada da Assembleia Intermunicipal da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra e Presidente de Assembleia Municipal. Retirei da experiência (que terminará no final do presente mandato autárquico) um conhecimento e entrosamento com o território, que tem sido uma mais-valia nas tarefas de ligação entre o IPC e a comunidade envolvente. Esta minha dupla ligação foi de grande importância e valia, aquando da pandemia COVID-19, permitindo-me liderar a ação do IPC no apoio às populações afetadas.

No plano nacional, integro, nos últimos 4 anos, o Conselho Nacional de Saúde, em representação dos Institutos Politécnicos e esse facto dá-me uma visão alargada da missão do ensino superior face às solicitações governamentais.

Também no plano internacional, o facto de liderar a captação de estudantes tem-me possibilitado ter uma visão do mundo do ensino superior, que me permite antecipar algumas das mudanças que teremos de operar na Instituição, tornando-a mais atrativa e moderna, por forma a poder competir no mundo onde nos inserimos.

Desempenhei todos os cargos com a confiança de quem estava a dar o seu melhor, dando voz ao que eram as diretrizes das Bases Programáticas e Plano de Ação definidas pelo Presidente da Instituição, mas procurei fazê-lo num ambiente de colaboração, dedicação, transparência e de cooperação com os serviços, departamentos, Unidade Orgânica (UO), parceiros e com a própria comunidade. Estes anos de intensa atividade, nos mais diversos contextos, contribuíram para que todos conheçam o meu perfil, que procura ser sempre o de uma profissional de consensos, focada na construção de soluções, de forma dedicada e colaborativa, com um profundo respeito por todas as pessoas, valorizando o papel que cada um desempenha na Instituição e o contributo coletivo que pode trazer.

Considero que os últimos anos foram muito importantes para o desenvolvimento do IPC e da sua inserção no território, pelo que estou comprometida a continuar a honrar, com o meu trabalho, empenho e dedicação, a minha Instituição, que é o IPC. Numa perspetiva de renovação e de melhoria incessante, pretendo continuar com uma governação inclusiva, colaborativa e transparente, respeitando a autonomia das várias UO, criando caminho para a consolidação. Porque acredito que juntos fazemos melhor e somos mais fortes, pretendo trabalhar para aumentar a coesão interna, através da participação ativa de todos, priorizando a agregação de vontades e a promoção de sinergias na comunidade interna e externa. Para isso, as UO e as Associações de Estudantes são parceiras fundamentais de governação e com elas procurarei ultrapassar os obstáculos, realizar projetos e vencer desafios no seio de um ecossistema de Ensino Superior complexo e competitivo. É imprescindível um IPC mais próximo, principalmente das pessoas, que são o seu recurso mais valioso, aquele que nos possibilita a colaboração, os laços, o sentido de pertença e contribuir para a construção de uma identidade coletiva cada vez mais coesa e de referência. Estas bases são um guia para que possamos, com serenidade e determinação, cumprir o nosso propósito maior: assegurar a formação integral dos estudantes que nos escolheram, a razão essencial da nossa existência, honrando o lema escolhido: **“Juntos pelo Politécnico de Coimbra”**.

Move-me o sentido de dever e o propósito de dar continuidade ao sonho e ao trabalho desenvolvido. O desempenho bem-sucedido desta função a que me candidato exige a constituição de uma equipa coesa, dinâmica, competente, capaz de prosseguir, com renovada ambição e energia, o projeto para o IPC. A equipa da presidência será, pois, uma peça-chave na concretização do programa de ação que me proponho liderar. Detenho a forte convicção de que, neste momento de mudança de ciclo e de protagonistas, as nossas ideias e propostas serão vitais para transformar e avançar a Instituição.

Assumo o compromisso de atuar com dedicação, rigor e espírito de missão pública, com o propósito de impulsionar a evolução do Politécnico de Coimbra para uma Universidade Politécnica. Esta transição deve representar um verdadeiro salto qualitativo — refletido na renovação institucional, no reforço da excelência pedagógica, na valorização da formação e no aprofundamento do vínculo com a comunidade, tanto a nível nacional como internacional.

Acredito que quem lidera o IPC deve ter uma **visão agregadora**, capaz de orientar e inspirar, respeitando as identidades, as autonomias e as estratégias definidas por cada UO e pelos seus órgãos. O papel do Presidente deve ser o de **catalisador das energias diversas** que coexistem na Instituição, promovendo sinergias que fortaleçam o coletivo sem apagar a singularidade de cada parte. **Liderar é representar todos — sem essa abrangência, não há verdadeira liderança!**

Na minha perspetiva, o caminho para enfrentar desafios e alcançar um futuro mais coeso e promissor passa por ouvir a comunidade, pela articulação fluida entre estruturas, pela **valorização de cada voz** e por uma cultura institucional baseada no respeito, na colaboração e na confiança mútua.



2. UMA VISÃO PARA O POLITÉCNICO DE COIMBRA

2.1. Contexto Estratégico

Vivemos tempos marcados por desafios significativos, tanto a nível nacional como internacional. Em Portugal, a conjuntura atual é caracterizada por uma instabilidade política (Portugal irá a eleições para a Assembleia da República a 18 de maio), um abrandamento económico preocupante, níveis elevados de desemprego jovem e uma crise habitacional que afeta várias gerações. No cenário global, a persistência de conflitos como a guerra na Ucrânia e a instabilidade no Médio Oriente continua a impactar as dinâmicas políticas, económicas e sociais. Concomitantemente, não nos podemos esquecer da indefinição em relação ao rumo político para a educação superior, nomeadamente o atraso na revisão do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES). Esta realidade complexa cria incertezas que dificultam o planeamento estratégico do Ensino Superior em Portugal, especialmente no que diz respeito ao financiamento das instituições e ao apoio económico necessário às famílias, que permita garantir o acesso à sua educação.

Ao mesmo tempo, enfrentamos uma aceleração sem precedentes na transformação tecnológica e digital que obriga a uma revisão profunda dos métodos de ensino, da estrutura curricular dos cursos e da necessidade premente de valorizar e de contribuir para atualizar as competências dos professores. A transformação acelerada do mundo do trabalho está a tornar obsoletas muitas das profissões tradicionais, enquanto gera novas oportunidades para as quais ainda não existem profissionais preparados. Esta realidade cria um duplo desafio: pessoas sem emprego e empregos sem pessoas — com custos económicos e sociais significativos. A resposta a este cenário passa por uma visão estratégica para a formação superior. É imperativo alinhar a oferta formativa com as transformações tecnológicas e sociais emergentes, sem nunca descurar uma abordagem humanista. A aposta em áreas tecnológicas deve caminhar a par da revalorização das artes, das ciências sociais e humanas — domínios essenciais para o desenvolvimento do pensamento crítico, da criatividade e da capacidade de adaptação, tão necessárias neste novo tempo.

Estes desafios exigem uma abordagem moderna e visionária que permita às IES adaptarem-se rapidamente a novas exigências e oportunidades.

Os próximos quatro anos serão decisivos para Portugal, dado o compromisso com iniciativas como a Agenda 2030 das Nações Unidas ([Agenda 2030 das Nações Unidas](#)), constituída por 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), e a Estratégia Nacional de Especialização Inteligente 2030 ([ENEI 2030](#)) que apresenta uma visão para Portugal onde se destaca a qualidade de vida, o ambiente criativo e a capacidade científica e inovadora enquanto fatores de atração, retenção de talento e de dinâmica empresarial, assumindo-se, por conseguinte, como força motriz de uma trajetória de crescimento e

convergência. Neste contexto, o IPC tem a responsabilidade de alinhar as suas atividades de ensino e investigação com princípios fundamentais de sustentabilidade, inclusão e justiça social. Paralelamente, é essencial que o IPC se afirme como uma referência na vertente da inovação, promovendo uma ligação efetiva entre o conhecimento científico e as necessidades do mercado de trabalho com a própria sociedade. Contudo, este objetivo terá de ser alcançado num ambiente exigente, marcado por limitações financeiras crónicas no Ensino Superior, particularmente no subsistema politécnico (ainda persistem grandes desigualdades de financiamento entre os dois subsistemas), e pelo fim de importantes apoios estruturais, como os provenientes do Plano de Recuperação e Resiliência.

Para responder a este cenário, é necessário implementar um plano de ação ambicioso, mas realista, fundamentado em orientações nacionais e europeias. Em Portugal, documentos estratégicos como o Relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) sobre educação ([Educação em resumo 2023 | Indicadores da OCDE](#)), a Estratégia Portugal 2030 ([Portugal 2030](#)) e o Plano de Recuperação e Resiliência ([Recuperar Portugal](#)) oferecem importantes diretrizes. A nível europeu, iniciativas como a Estratégia para a Cooperação na Educação e Formação, bem como o projeto de criação de um Espaço Europeu de Educação, são igualmente fundamentais para orientar a atuação do IPC ([Quadro Estratégico pra a Cooperação Europeia, no Domínio da Educação e da Formação | Metas 2030](#)).

A Associação das Universidades Europeias apresentou à Presidência do Conselho Europeu, em dezembro de 2021, um documento onde estavam explanados os desafios que se colocam às IES e que, passados três anos, continuam a fazer sentido, a saber: desenvolver estruturas de governança coerentes e eficientes; promover a colaboração transnacional na Europa; reformar as carreiras académicas; proteger os valores da universidade; garantir financiamento suficiente e sustentável; promover um envolvimento global; promover a capacidade das IES na transformação digital ([Comissão Europeia | Área Europeia de Educação](#)).

Como referi anteriormente, a educação superior, nomeadamente a educação superior politécnica, enfrenta diversos desafios que vão desde as mudanças demográficas e os efeitos da pandemia COVID-19 até à crise climática, ao aumento da mobilidade global e ao incremento das desigualdades sociais.

As IES têm um papel crucial na resposta a estas dinâmicas. Cabe-lhes impulsionar a inovação, gerar conhecimento relevante e partilhá-lo de forma eficaz, enquanto introduzem práticas pedagógicas ajustadas às tecnologias emergentes. Simultaneamente, devem contribuir para a elevação das qualificações da população, uma meta expressa na Estratégia Portugal 2030 que ambiciona que 60% dos jovens de 20 anos frequentem o Ensino Superior. Este objetivo poderá mitigar os efeitos do declínio populacional nas gerações mais novas, evitando uma redução do número de estudantes no sistema. Contudo, alcançar esta meta exige esforços adicionais, incluindo medidas para apoiar os estudantes e as suas famílias, prevenir o abandono escolar, promover o sucesso académico e assegurar condições

adequadas de alojamento. É verdade que os últimos governos já colocaram em prática algumas políticas públicas relativas a esta temática, beneficiando do PRR, e às quais o IPC também se candidatou, nomeadamente através dos cheques de psicologia e de nutrição ([Cheques-Psicólogo e Cheques-Nutricionista | Governo](#)), de programas de combate ao abandono escolar ([IPC +Sucesso 2.0](#)) de promoção da saúde mental ([Projeto +SaBe: + Saúde e Bem-estar](#)) e da construção de mais alojamento, mas são necessárias mais políticas públicas estratégicas.

A pandemia COVID-19 acelerou mudanças pedagógicas, forçando as IES a adotarem rapidamente novos formatos de ensino. Foi um caminho importante, mas muito existe ainda a fazer na vertente da inovação pedagógica. Certamente que os Centros de Excelência de Inovação Pedagógica, recentemente criados em Portugal ([DGES | Criação de Centros de Excelência de Inovação Pedagógica](#)), estando o IPC integrado num deles ([CEIP - INOV3P](#)), irão impulsionar mudanças na forma de aprender e ensinar. No entanto, é fundamental, que essas mudanças não se esgotem no presente, mas sejam continuamente mantidas, reforçadas e ampliadas. É essencial adaptar o ensino às exigências de um mundo em constante transformação. A inovação pedagógica permite preparar os estudantes para o mercado de trabalho atual, promovendo competências como criatividade, pensamento crítico e trabalho em equipa. Facilita a personalização do ensino, reduz o abandono escolar e melhora o sucesso académico. Integra tecnologias digitais para enriquecer a aprendizagem e promove metodologias ativas que conectam a educação a problemas reais. Além disso, fomenta inclusão, sustentabilidade e a educação ao longo da vida, tornando as instituições de ensino mais relevantes e eficazes na formação de cidadãos preparados para os desafios globais.

A Comissão Europeia, com a sua nova estratégia para a educação superior, propõe transformar as universidades e instituições congéneres em agentes-chave para impulsionar a inovação, a equidade social e o progresso sustentável. A meta é estabelecer um Espaço Europeu de Educação robusto, digitalmente avançado e interconectado, que não só facilite a mobilidade académica e o reconhecimento internacional de qualificações, mas também promova a inclusão, a sustentabilidade e a adequação das formações às exigências do mercado laboral, alinhando-as com os ODS. Uma prioridade essencial é incentivar as universidades a participarem ativamente nas transições digital e ecológica, adaptando o ensino aos objetivos do Pacto Verde Europeu e implementando práticas académicas sustentáveis. Nesta temática, o IPC já tem trabalho feito, mas é necessário continuar o caminho em prol de uma Instituição cada vez mais ecologicamente sustentável.

A iniciativa das “Universidades Europeias” surgiu como uma resposta inovadora para fortalecer a colaboração entre IES em toda a Europa. Este modelo promove redes académicas de longo prazo, incentivando o intercâmbio sustentável de projetos e ideias entre diferentes países. Estas universidades transnacionais oferecem uma plataforma única para que estudantes, investigadores, trabalhadores docentes e não docentes possam trabalhar em conjunto, partilhando conhecimento e experiências que

enriquecem as práticas educativas e científicas. O Politécnico de Coimbra integra como fundador, a Universidade Europeia – UNIGreen ([UNIGreen | The green European University](#)).

Entre os projetos destacados, encontra-se a criação de um diploma europeu conjunto que visa simplificar os processos burocráticos para a implementação de programas partilhados entre instituições. Este diploma não só representa um avanço significativo na uniformização dos sistemas de educação superior, como reforça a coesão entre os cidadãos europeus, promovendo um maior sentimento de identidade e pertença a um espaço educativo comum.

Adicionalmente, para acompanhar as transformações do mercado de trabalho e a necessidade de aprendizagem contínua, a União Europeia tem apostado na implementação das microcredenciações. Estas formações, de curta duração e altamente específicas, são uma oportunidade valiosa para oferecer competências direcionadas às profissões emergentes. As IES são incentivadas a incluir estas credenciais nos seus programas, proporcionando aos estudantes e trabalhadores em atividade a flexibilidade necessária para atualizar e diversificar as suas qualificações ao longo da vida. A padronização destas microcredenciações em toda a Europa contribui para a criação de um sistema harmonizado, que facilita a mobilidade laboral e estimula a inovação educativa, consolidando assim o projeto do Espaço Europeu da Educação.

Teremos também de nos preparar para dar resposta à necessidade de qualificar profissionais já diplomados com cursos superiores, para que possam exercer funções docentes no Pré-Escolar e no Ensino Básico e Secundário. De acordo com um estudo divulgado pelo Ministério da Educação em 2021, que analisou as necessidades de docentes entre 2024 e 2030, estima-se que possam faltar cerca de 34 mil professores nos próximos anos ([Estudo de diagnóstico de necessidades docentes de 2021 a 2030](#)). Dado esse cenário, não parece viável suprir essa carência apenas com diplomados provenientes de cursos de formação inicial para professores e educadores. Esta realidade representa também uma oportunidade para a Escola Superior de Educação expandir a sua oferta de mestrados que conferem habilitação para a docência.

Outro pilar fundamental é o papel desempenhado pelo Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia (EIT). Este organismo promove a criação de parcerias dinâmicas entre universidades, centros de investigação e empresas, estabelecendo ecossistemas de inovação que integram educação, investigação e empreendedorismo. A missão do EIT é ambiciosa: potenciar a capacidade de inovação dos países europeus, impulsionar o crescimento económico sustentável e responder de forma eficaz aos grandes desafios globais que a União Europeia enfrenta.

Em termos financeiros e legislativos, o setor enfrenta desafios complexos. A aprovação da Lei n.º 16/2023, de 10 de abril ([Lei n.º. 16/2023 de 10 de abril](#)), que permite ao ensino politécnico conceder o grau de doutor e ser reconhecido como Universidade Politécnica, representa um marco importante. Contudo, há incerteza sobre os requisitos que as instituições terão de cumprir para alcançar este

estatuto e sobre as implicações da revisão do RJIES. Por outro lado, a introdução de um modelo de financiamento baseado no desempenho, alinhado com recomendações da OCDE, procura promover eficiência na alocação de recursos e fomentar perfis institucionais orientados para o futuro. No entanto, a insuficiência crónica do financiamento público, acentuada pelo aumento da inflação, continua a comprometer a capacidade das IES, especialmente das politécnicas, responderem às suas obrigações legais e investirem em infraestruturas e recursos humanos.

O financiamento adicional proveniente do Portugal 2030 e do PRR oferece algumas oportunidades. Existem determinadas metas nacionais nestes programas que importa destacar e apresentar, nomeadamente do PRR, pois o Politécnico de Coimbra enquanto IES de referência, tem a premissa de também contribuir para o seu alcance. A saber: 50% de graduados da educação superior entre a população de 30-34 anos até 2030 (em 2020 era de 37%); aumentar em cinco vezes o número de adultos em formação ao longo da vida em todas as IES, em articulação com empregadores, até 2030; pelo menos 25 programas de formação superior em áreas de ciência, tecnologia, engenharia, artes/humanidades e matemática (STEAM), até ao segundo trimestre de 2025; pelo menos 10 mil diplomados anuais adicionais em cursos/ciclos de estudo de educação superior, exclusivamente em áreas STEAM, face a 2020; pelo menos 23 mil participantes em formações curtas de âmbito superior, de nível inicial e de pós-graduação, apoiados até ao 3º trimestre de 2025 ([Programas "Impulso Jovens STEAM" e "Impulso Adultos" | DGES](#)).

Desta forma, estes programas, enquadrados na Estratégia Portugal 2030, visam transformar a educação superior num motor de inovação e desenvolvimento, com foco em qualificações avançadas e competências digitais. Porém, a sua execução, limitada a horizontes temporais até 2026 e 2027, traz consigo a necessidade de um planeamento eficaz e sustentável, por forma a que sejamos capazes de manter a formação criada, a expensas próprias, depois do final do período financiado.

Adicionalmente, o financiamento europeu através de iniciativas como o Horizonte Europa ([Horizonte Europa](#)) e a Rede de Investigação e Inovação Portugal na Europa - PERIN ([PERIN](#)) desempenha um papel estratégico. Estas plataformas apoiam a investigação e inovação, com particular enfoque nas transições ecológica e digital, e procuram aumentar a presença de Portugal em programas europeus, fortalecendo o seu impacto no cenário internacional.

Em suma, a educação superior enfrenta um futuro complexo, mas repleto de potencial e de novos desafios. Para prosperar, será essencial adotar modelos de gestão mais flexíveis, promover a investigação e inovação pedagógica, reforçar o apoio aos estudantes e consolidar as parcerias internacionais, garantindo que as IES continuam a ser agentes fundamentais de transformação social e económica.

2.2. Desafios e oportunidades do Politécnico de Coimbra

O Politécnico de Coimbra, como IES, enfrenta desafios significativos num contexto marcado pelas dinâmicas e tendências da educação superior em Portugal.

No relatório da última avaliação institucional (2024) realizada pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) é referido, e passo a citar, que “o IPC evidencia um bom desempenho em todas as dimensões que representam a sua missão, não tendo qualquer uma das secções avaliadas com classificação insuficiente ou suficiente. Por outro lado, a Comissão de Avaliação Externa (CAE) obteve evidência de que o IPC tem vindo a percorrer um caminho que tem permitido melhorar de forma contínua e tem definido um plano das melhorias a implementar no futuro...”; “O IPC está a cumprir bem os requisitos de qualidade e oferece uma especialização inclusiva, uma vez que está claramente ligada ao território, às pessoas e às empresas. Podemos concluir que é uma instituição que está a apoiar o desenvolvimento económico e social da região e do país...”; “No IPC respira-se qualidade e ambição”.

Este relatório refere ainda como recomendações de melhoria: “Apesar de haver um PE do IPC bem estruturado e delineado com base na missão da Instituição, existe um PE para cada UO que dificulta a operacionalização e institucionalização da estratégia do IPC como um todo. Recomenda-se que, a médio prazo, a Instituição promova um maior alinhamento e transversalidade entre todas as UO em prol de objetivos comuns, seja no ensino, na investigação e na cooperação com o exterior; A inovação pedagógica está entre as prioridades da Instituição, mas reconhece-se que há ainda um caminho importante a percorrer com vista a promover a aplicação de modelos de ensino adequados à transição digital e onde se privilegiem práticas experimentais; A Instituição reconhece a dificuldade em aumentar a oferta formativa em língua inglesa, apesar de estar estabelecido nos objetivos do projeto educativo. As dificuldades financeiras aliadas a alguma indisponibilidade dos docentes para a lecionação em língua inglesa poderá comprometer a implementação eficaz deste objetivo; A definição e implementação de uma estratégia comum para a investigação de forma a promover uma maior integração dos docentes na atividade de i&d desenvolvida no IPC; A Instituição reconhece que há instrumentos e mecanismos ainda em desenvolvimento para promover a qualidade a outros níveis da missão da Instituição, nomeadamente da investigação e da cooperação com o exterior. O Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) está em contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento por forma a incluir estas dimensões de forma progressiva. Na reunião com as estruturas para a qualidade foi referido que o macroprocesso da investigação está ainda em desenvolvimento pela Direção do Instituto de Investigação Aplicada - I2A | Unidade Orgânica de Investigação (UOI), o que revela que a Instituição está num bom caminho para a consolidação do SIGQ; O SIGQ deve promover uma revisão efetiva pela gestão, através da elaboração de um relatório global que integre os indicadores multidimensionais, incluindo os resultados das auditorias internas realizadas, mostrando o desempenho da Instituição de uma forma global, bem como as ações de melhoria a implementar com vista à garantia contínua; Oferecer formação

ao nível do segundo ciclo, de acordo com a evolução demográfica, melhorar a absorção, antecipar as necessidades futuras de formação, sem abandonar a vertente prática; Aumento da atribuição de anos sabáticos por área científica; Reforçar a investigação dos residentes; Reforçar a coesão institucional; Implementar políticas de promoção e valorização da propriedade intelectual” ([Relatório da CAE | Avaliação Institucional](#)).

Assim, indo ao encontro do explanado no último relatório de avaliação institucional, um dos alicerces fundamentais do IPC reside na sua capacidade de consolidar a oferta formativa e expandi-la para responder às exigências do mundo atual. Sobre a consolidação da oferta formativa, existe a necessidade, clara, de internamente olharmos criticamente para a oferta formativa e tomar decisões, sob pena de deixarmos de ser atrativos. O IPC, nos últimos anos, e numa tentativa de responder à necessidade de expansão da oferta, abriu três polos de formação, nomeadamente, a Lousã Green School – concelho da Lousã ([Polo da Lousã](#)), a Cantanhede Creative School – concelho de Cantanhede ([Polo de Cantanhede](#)) e a Escola da Bairrada – nos concelhos de Anadia ([Polo de Anadia](#)) e Mealhada.

Ao mesmo tempo, a investigação é uma pedra angular na concretização da missão do IPC, sendo igualmente essencial para consolidar a sua relevância e assegurar o crescimento sustentado da Instituição, tanto a nível nacional como internacional. Assim, torna-se imperativo intensificar os esforços para elevar a quantidade e a qualidade do trabalho desenvolvido nas UOE, alinhando o IPC com os indicadores de excelência que hoje se exigem às IES. Adicionalmente, é fundamental apostar na inovação e na promoção de iniciativas que reforcem a visibilidade e o enquadramento científico e tecnológico da produção de conhecimento dentro da Instituição. Este esforço passa por valorizar os resultados obtidos, as práticas adotadas e as atividades realizadas, reconhecendo o impacto e a qualidade do trabalho desenvolvido no IPC. Para alcançar uma maior proximidade com os exigentes padrões atuais, é imprescindível definir uma estratégia integrada de Investigação, em articulação com os novos centros ou polos de investigação e as UOE. Essa estratégia deverá estabelecer as bases para que a produção científica e artística se destaque e adquira maior relevância no contexto institucional, ajustando-se também às mais recentes diretrizes internacionais para a avaliação de investigação, investigadores e Unidades de Investigação. Em suma, a investigação constitui um eixo estratégico que requer uma abordagem integrada, requer o fortalecimento das equipas científicas, a disseminação ampla dos resultados e o incentivo à interdisciplinaridade entre ensino e ciência.

A ligação direta ao território, às empresas, às indústrias, à sociedade, no fundo, ao desenvolvimento social, económico e cultural é um compromisso prioritário do IPC. Colaborar com entidades externas e transferir o conhecimento gerado para a sociedade são ações fundamentais para gerar inovação e transformar a região e o país. Este processo de interação e co-construção exige uma atitude de abertura e proximidade com a sociedade, promovendo resultados concretos e impacto positivo. Logo, é essencial apoiarmos e potenciarmos o empreendedorismo dentro do IPC, através do INOPOL Academia de

Empreendedorismo e das UOE, por forma a desenvolvermos competências como pensamento crítico, criatividade e liderança, fundamentais para os nossos estudantes. Ao estimular o empreendedorismo, as IES fortalecem a empregabilidade dos estudantes, capacitando-os não apenas para criar seus próprios negócios, mas também para atuar como empreendedores nas suas empresas. O empreendedorismo no ensino superior também impulsiona o desenvolvimento regional, gerando empregos e movimentando a economia. Para que isso aconteça de forma efetiva, é essencial que a Instituição ofereça programas de incubação, disciplinas voltadas para a inovação e o desenvolvimento de negócios e um ambiente que valorize a experimentação e a aprendizagem com os erros. Dessa forma, o IPC torna-se um verdadeiro motor de transformação e inovação.

A multidisciplinaridade e interdisciplinaridade são outro desafio transversal e estratégico. A integração de diversas áreas de conhecimento nos projetos de ensino e investigação permite uma resposta mais abrangente e eficaz aos problemas complexos que caracterizam a sociedade contemporânea. O IPC necessita de potenciar as suas abordagens e estruturas para manter a relevância no panorama atual e, para isso, é imprescindível uma maior partilha de saberes, recursos e conhecimento entre as diferentes UOE.

Adicionalmente, a crescente complexidade organizacional do IPC exige uma análise das suas estruturas e métodos de funcionamento. É urgente promover uma organização que facilite a colaboração entre UO, departamentos, serviços e gabinetes, que valorize a eficiência administrativa e incorpore princípios de ética e sustentabilidade em todas as dimensões da vida académica.

Por outro lado, a internacionalização do IPC, através da competitividade global, ou seja, pela atração de estudantes e investigadores internacionais para fomentar a diversidade cultural e académica, quer seja pelo estabelecimento de colaborações com universidades e organizações de renome internacional para partilha de conhecimento e desenvolvimento de projetos de impacto global, quer seja pela promoção de programas como Erasmus+ e intercâmbios que enriquecem as experiências educativas e expandem redes de contactos globais, desempenha um enorme desafio nos próximos anos.

A presença de um Serviço de Ação Social numa IES é essencial para garantir equidade no acesso e na permanência dos estudantes no ensino superior. Esse Serviço desempenha um papel fundamental ao oferecer apoio financeiro, psicológico e social, permitindo que estudantes em situação de vulnerabilidade tenham condições de concluir os seus estudos com sucesso. Bolsas de estudo, auxílios para alimentação, transporte e alojamento, além de suporte ao nível da saúde, são algumas das iniciativas que contribuem para reduzir o abandono escolar e promover um ambiente académico mais inclusivo. No IPC, e apesar das muitas melhorias verificadas nos últimos anos neste Serviço, é necessário tornar o seu funcionamento mais efetivo e melhorar as condições oferecidas aos estudantes, pelo que, também nesta área, os desafios e as oportunidades são enormes. De entre as responsabilidades do Serviço de Ação Social, destaco a promoção da saúde física e mental que é, claramente, uma área que

representa um grande desafio para as IES, principalmente depois da pandemia COVID-19 e, por isso, é necessário ter um olhar cada vez mais atento que permita identificar e ter respostas céleres às necessidades da comunidade. Uma forma de potenciar a saúde e bem-estar, bem como a própria integração, passa por deter infraestruturas desportivas adequadas e acessíveis para a comunidade académica. Temos de fomentar a inclusão através do envolvimento de toda a comunidade e em particular dos estudantes, independentemente das suas habilidades físicas, promovendo de uma forma sustentada a saúde e bem-estar. Devemos também estimular a prática desportiva de competição, apoiando todos os estudantes-atletas que mantêm uma carreira dual e representam o IPC, quer a nível nacional quer a nível internacional.

Paralelamente, as IES devem promover a cultura, por forma a contribuir para a valorização da sua própria identidade, mas também como forma de incentivo à preservação e celebração da cultura local, enquanto se integra uma perspetiva global. Deve existir um apoio efetivo a iniciativas artísticas e eventos culturais que estimulem a criatividade e a partilha de ideias. Também entendemos como uma oportunidade a integração de disciplinas culturais nos currículos académicos para enriquecer as competências interpessoais e humanísticas.

A responsabilidade social é um outro desafio interessante que importa apoiar e fomentar, através da implementação de práticas ambientais responsáveis, incluindo a gestão de recursos, energia renovável e redução de desperdícios, e através de parcerias com organizações locais para contribuir para o desenvolvimento social e económico das regiões envolventes, nomeadamente através de uma rede integrada de voluntariado. Devemos, ainda, garantir o acesso inclusivo à educação, com o apoio a estudantes de contextos socioeconómicos menos favorecidos.

Um dos desafios mais prementes é, sem dúvida nenhuma, a valorização das pessoas, através do desenvolvimento profissional, com a criação de oportunidades contínuas de formação para investigadores, trabalhadores docentes e não docentes, bem como através do reconhecimento e motivação, com o estabelecimento de sistemas de mérito e incentivos para premiar o trabalho e inovação. A participação ativa deve ser incentivada por forma a conseguirmos dinamizar um ambiente onde estudantes, docentes e não docentes possam contribuir para as decisões institucionais.

Outro ponto crucial reside na necessidade de preservar e modernizar as infraestruturas físicas e naturais da Instituição. Espaços de ensino, laboratórios, residências, cantinas, cafetarias, instalações desportivas e áreas administrativas requerem intervenções regulares para garantir qualidade, funcionalidade e o bem-estar da comunidade académica. Este investimento é essencial para manter um ambiente universitário que promova a excelência.

Um dos maiores desafios no IPC está relacionado com a sua sustentabilidade financeira. Com uma dependência limitada de financiamento público, o IPC encontra-se sob pressão orçamental, o que afeta diretamente áreas críticas como a contratação de pessoal e a sua progressão de carreira, a

modernização de infraestruturas e a renovação tecnológica. Para superar este obstáculo é essencial diversificar as fontes de receita, apostando no aumento de projetos de investigação e de outros projetos de intervenção na comunidade, através de prestação de serviços, assim como apostar numa gestão cada vez mais eficiente dos recursos disponíveis.

Estes desafios são interdependentes e exigem uma abordagem integrada e adaptável. As instituições que forem capazes de alinhar as suas estratégias com estas prioridades estarão mais preparadas para enfrentar as exigências de um futuro em constante transformação.

Por fim, é indispensável destacar a importância de uma visão estratégica que considere tanto a história como o contexto atual do IPC. A resposta aos desafios identificados requer a união de esforços de toda a comunidade académica, com transparência na tomada de decisões, comunicação clara e uma participação ativa e inclusiva. Apenas com este alinhamento será possível garantir o cumprimento da missão da Instituição e o fortalecimento do seu papel como referência no Ensino Superior Português e no quadro internacional.

2.3. Alguns dados de caracterização do Politécnico de Coimbra

O IPC assume-se como um polo fundamental do desenvolvimento da região onde se encontra, mas a sua ação, quer seja na área do ensino, na investigação e inovação, na relação com a comunidade ou na capacidade de recrutamento, ultrapassa as fronteiras da região. A evolução organizativa dos últimos anos coloca-nos hoje mais preparados para enfrentar a próxima década verdadeiramente desafiante que se avizinha, a impor que sejamos capazes de assumir sem hesitações um salto qualitativo e quantitativo.

Dando realce aos últimos anos, onde tivemos um papel ativo na gestão e onde nos cabe uma cota parte dos objetivos alcançados, apresento os indicadores de maior relevo para enfatizar a necessidade de continuar muito do trabalho feito, potenciando-o, desenvolvendo-o, mas também a capacidade e a certeza que temos de podermos melhorar aspetos que, pela sua génese, oferecem margem para crescer e fazer diferente, lançar novos projetos e trilhar outros caminhos que deverão ajudar a Instituição a projetar-se no seu tempo.

O IPC é a 8ª maior instituição de educação superior do País, se tivermos em conta a dimensão – ensino (n.º de estudantes), com cerca de 13 000 estudantes (de Cursos Técnicos Superiores Profissionais - CTeSP, Licenciatura, Mestrados, Doutoramento e cursos não conferentes de grau), 850 docentes e investigadores e 430 trabalhadores não docentes, que se distribuem pelas nove UO, pelos três Polos (Lousã Green School; Cantanhede Creative School e Escola da Bairrada), pelos Serviços Centrais e pelo Serviço de Ação Social.

A organização estatutária e regulamentar do Politécnico de Coimbra é condicionada por um RJIES obsoleto e por uns estatutos que, desalinhados em muitas coisas com o RJIES, mantêm a incapacidade de trabalho conjunto em muitas das decisões que importa tomar. Ainda assim, nos últimos 8 anos, fruto de uma maior aproximação entre as escolas e entre estas e a presidência da Instituição, foi possível melhorar a maior parte dos indicadores.

A criação da nova marca Politécnico de Coimbra (março de 2020), mais aglutinadora, moderna e jovial, acompanhada de uma agressiva estratégia de comunicação, permitiu criar um sentimento de pertença e dar a conhecer, fora da Instituição, pessoas, projetos e ideias que até então morriam nas gavetas ou nos escaparates fechados das publicações científicas. A aposta na “ligação ao território”, a ideia de “instituição de educação superior da região” e uma aposta sem precedentes no plano internacional motivaram os professores, os técnicos e os estudantes a acarinharem a ideia de trabalhar na rua com empresas, autarquias, instituições do setor social, escolas secundárias e outras IES.

Esta dinâmica permitiu um crescimento de 1000 estudantes, cerca de 10%, sendo que, à exceção do ISEC, todas as escolas cresceram na mesma ordem de grandeza, sendo de destacar o impulso que a ESTGOH deu nestes anos. Hoje, a maior escola do Politécnico de Coimbra é o ISCAC - Coimbra Business School, com cerca de 3200 alunos em cursos conferentes de grau a que se juntam cerca de mais 1000 em pós-graduações, microcredenciações e cursos afins. A margem de crescimento das escolas do Politécnico de Coimbra é, ainda, muito grande e importa no futuro criar dinâmicas que permitam explorar essa margem, através do aumento do número de cursos de mestrado, doutoramento e cursos técnicos superiores profissionais. Por outro lado, estamos em crer que o futuro passará fundamentalmente pelos cursos não conferentes de grau, onde a maioria das escolas tem apostado nos últimos anos e deve continuar a poder fazê-lo.

Outros dados que mostram a importância de mantermos a intensidade sobre a promoção da marca são o número de candidatos globais, que passou de aproximadamente 9000, para 12000 anualmente, dos quais, 1500 escolhiam o IPC em primeira opção e hoje rondam os 2000 candidatos a fazê-lo.

Esta dinâmica de crescimento, aliada às oportunidades criadas pelos sucessivos governos, permitiu uma aposta no corpo docente e não docente e uma consequente reorganização do trabalho.

Nos docentes, aumentou o número daqueles que integram o quadro permanente, diminuindo, naturalmente, os de vínculo precário. Ainda que estejamos obrigados, pela natureza do ensino politécnico, a manter 25% de docentes convidados, foi feito um esforço para vincular mais professores, já que continuamos acima desse número (31%). O corpo docente permanente aumentou em 20% (70 professores), existindo margem para continuar este trabalho. As progressões estiveram na ordem do dia, com cerca de 70 professores a transitarem para a categoria de coordenador (aumento de 86%) e com 17 a atingirem o topo da carreira (professor coordenador principal), onde só existia 1 professor. Nos próximos 4 anos, é possível manter esta estratégia, conseguindo que cerca de mais 50 professores

cheguem à categoria de professor coordenador e mais 10 à categoria de professor coordenador principal.

O número de professores que se doutoraram neste espaço de 8 anos foram, aproximadamente, 100, a agregação foi obtida por 26 e o título de especialista por cerca de 70 professores.

No quadro de trabalhadores não docentes, a dinâmica criada com novos serviços e novas fontes de financiamento obrigou a ajustes no quadro de pessoal que teve um aumento de cerca de 80 pessoas em toda a Instituição, garantindo a realização de tarefas e serviços que até então não se faziam. Este crescimento deu-se principalmente à custa do aumento do corpo de assistentes operacionais e de técnicos superiores. Nestes, há a destacar uma nova forma de organização do trabalho, que permitiu que 18 fossem colocados no lugar de coordenadores de serviço (onde só existiam 3 na ESTeSC), garantindo que as equipas criam lideranças e que premiamos o mérito.

A qualificação do corpo não docente foi também incentivada e o número de licenciados praticamente duplicou, são hoje 174, a que se juntam 65 mestres e 11 doutores, com estes a aumentarem de 2 para 11.

A situação financeira do IPC enfrenta desafios significativos que exigem atenção redobrada. Um dos principais problemas reside no insuficiente orçamento de estado para o ensino superior que não garante a nenhuma instituição o suficiente para pagar, pelo menos, os seus recursos humanos. O Politécnico de Coimbra viveu, até ao orçamento de 2018, com orçamentos baseados no histórico, situação que, desde 2010, prejudicava o crescimento das escolas e do próprio IPC.

Dividindo a análise financeira em 2 períodos, verificamos que o orçamento de estado (OE) que é entregue ao IPC cresceu 7% entre 2013 e 2018 e 35% entre 2018 e 2024. Tal ficou a dever-se, também, ao facto de o Politécnico de Coimbra ter reivindicado o direito de ser ressarcido do aumento do número de estudantes e ser incluído num grupo de instituições que estarão a ser compensadas desse facto até 2027. Já o aumento da receita própria, que depende fundamentalmente das escolas, subiu 23% entre 2013 e 2018 e estagnou desde então, apesar do crescimento do número de estudantes. Situação diferente é a que se passou com os projetos. A criação de 2 gabinetes de projetos fez com que nos últimos 8 anos o IPC tivesse concorrido a todos os projetos de financiamento competitivo disponíveis e, se é verdade que entre 2013 e 2018 a subida era interessante com 78% de aumento, de 2018 a 2024 o aumento situou-se nos 263%, passando de 2.5M€ para 9M€. Não contabilizamos aqui a receita obtida e ainda não executada que será de mais 23M€ aproximadamente. É este valor que é urgente executar nos próximos meses, já que, o que depende do PRR, terá de acontecer até ao verão de 2026. Todo este valor é indexado a projetos em curso.

Se por um lado é verdade que o Politécnico de Coimbra soube diversificar as fontes de financiamento, também é verdade que temos grande capacidade de progressão. Teremos de nos manter atentos aos

concursos que abrem nas diversas vertentes e continuar a captar financiamento para os projetos que tenham enquadramento, mas temos também de intensificar a captação de verbas por via da investigação e da venda de serviços. O futuro das instituições de ciência passa por venderem o seu *Know-how* às empresas e aos agentes do território e por fazerem investigação aplicada com interesse para aqueles. A criação de 7 novos centros ou polos de investigação é também uma mais-valia que teremos de potenciar nos próximos anos.

Acreditamos que a estratégia que temos seguido de estar próximos do território poderá dar os seus frutos no médio prazo e estabeleceremos um programa para, a partir das escolas e dos polos, chamar a sociedade a uma maior interação, que traga dividendos, também financeiros.

Por outro lado, a reorganização interna de que os serviços serão alvo, diminuindo as redundâncias desnecessárias e aumentando a eficiência, poderá diminuir levemente a despesa, permitindo investir no reforço da mão-de-obra técnica ao nível dos laboratórios, melhorando a ação dos professores e dos investigadores.

Os últimos 4 anos beneficiaram, ao nível do financiamento competitivo, de uma situação que dificilmente se repetirá: o PRR. O Politécnico de Coimbra conseguiu financiamento para a construção de uma nova residência com 400 camas em Coimbra, cuja conclusão está prevista para o verão de 2026; de uma outra residência com 100 camas em Oliveira do Hospital, que está em fase de obra e que se espera concluída até 30 de agosto próximo e da renovação das atuais residências com 360 camas que também esperamos concluída em 30 de agosto próximo. Todos estes investimentos somam cerca de 25M€ que mudarão a vida dos estudantes e a atratividade da Instituição.

A juntar a estes valores, o programa “Impulsos” garantiu cerca de 9M€, que contemplam a formação de 6 mil pessoas em CTeSP, Pós-graduação e microcredenciação, para além de 50% daquele valor ser destinado a investimento em equipamento e infraestruturas.

Através do fundo ambiental, o Politécnico de Coimbra angariou cerca de 8,5M€ destinados a melhorar a eficiência energética dos edifícios e a sua acessibilidade, estando as obras a decorrer, algumas já em fase final e outras a iniciar. O espaço das escolas e dos serviços ficará, no fim destes investimentos, mais cómodo e menos dispendioso na obtenção de conforto térmico, para além de, naturalmente, permitir-nos ser mais sustentáveis e mais amigos das pessoas com mobilidade condicionada.

Além deste investimentos mais direcionados aos espaços físicos globais, o Politécnico de Coimbra estabeleceu também outros 3 consórcios de captação de investimento: o primeiro liderado por nós, destinado à promoção e modernização do ensino agrário, o que está a permitir à escola agrária investir 1M€ para cumprir este objetivo; o segundo, liderado pelo Universidade de Coimbra (UC), destinado às escolas de saúde, que permitirá também que a ESTeSC possa fazer investimentos no valor de 600.000€, tornando mais fácil a sua ação; e o terceiro, também liderado pela UC, irá permitir investimentos

destinados à inovação pedagógica – CEIP-INO3P, em todas as nossas escolas, no valor de 300.000€. O CEIP-INO3P pretende, através de uma abordagem sistémica que privilegie a promoção de um ensino de qualidade, promover a inovação pedagógica, estimulando e consolidando práticas pedagógicas no ensino superior cada vez mais adequadas aos perfis dos estudantes, às transformações sociais e laborais e aos consequentes desafios de ensino-aprendizagem na contemporaneidade, nomeadamente no que diz respeito à utilização eficaz, pedagógica e eticamente fundamentada de ferramentas digitais. O Politécnico de Coimbra, enquanto Instituição parceira, encontra-se a participar, de forma ativa e comprometida, na construção e implementação das diversas atividades a desenvolver pelo CEIP-INO3P, no âmbito do plano de atividades do mesmo.

Para além destes, estamos também a executar 2 outros projetos, com o envolvimento das AE, do Serviço de Ação Social (SAS), do Gabinete de Desporto, do Gabinete de Valorização Profissional e Inovação Pedagógica (GAVIP), do Serviço de Saúde Ocupacional e Ambiental e com as UOE, que nos garantem um conjunto diversificado de investimentos nas escolas, visando aumentar a saúde mental da nossa comunidade e reduzir o abandono escolar dos nossos estudantes.

Relativamente ao Programa para a promoção da saúde mental no ensino superior (+ SaBe), a Instituição obteve um financiamento de cerca de 400.000€, com o objetivo de implementar um conjunto de medidas concretas e práticas a disponibilizar à comunidade académica em geral, com particular enfoque nos estudantes com necessidades educativas específicas (NEE), novos estudantes, estudantes deslocados, minorias étnicas ou culturais e de género, estudantes com perturbações mentais comuns de gravidade ligeira a moderada.

No que respeita ao Programa de promoção de sucesso e redução de abandono escolar no ensino superior (IPC + Sucesso 2.0), o IPC obteve um financiamento de 650.000€, onde foram contempladas ações que vão desde o investimento em sistemas informáticos e preditivos do abandono e insucesso escolar, ações de integração e de desenvolvimento de competências sociais e transversais dos estudantes, ações de capacitação dos pares para uma melhor integração e apoio dos colegas, ações de ligação à comunidade, ações junto dos docentes para o desenvolvimento de melhores práticas pedagógicas e ações de bem-estar físico e mental.

Toda esta estratégia que teremos de continuar a executar só é possível pela aproximação que garantimos entre as escolas e entre estas e os serviços. Tal obrigou à criação de uma estrutura humana aumentada, com mais pessoas a trabalhar, garantindo os concursos aos projetos e a garantia da sua execução. Os gabinetes criados, alguns com base em trabalho temporário, irão requerer reestruturações, tendo sempre em vista melhores resultados e maior eficiência.

No capítulo da investigação, potenciou-se a ação do I2A, cujo objetivo é identificar oportunidades de financiamento e proporcionar aos investigadores ajuda na elaboração administrativa e financeira de candidaturas, que foi exponencial no aumento do número de projetos. Nos últimos 6 anos, o i2A tem

gerido em média cerca de 56 projetos por ano. Este valor corresponde a aproximadamente 3 vezes mais (2,8x) o número de projetos geridos entre 2015-17. Só nos últimos 3 anos, o investimento para o IPC relativo aos projetos de investigação ascendeu a cerca de 8 M€, sendo 4 vezes superior ao valor do período homólogo 2015-17.

Em média, nos últimos 4 anos os projetos de investigação têm envolvido a participação de cerca de uma centena de professores, investigadores e técnicos, e o número de Bolseiros de Investigação aumentou 90% desde 2020, atingindo em 2023 as 45 bolsas. Apesar do extraordinário trabalho de investigadores e da estrutura do I2A, os valores de financiamento estão longe do que é possível atingir com centros de investigação próprios. Centros estes indispensáveis às propostas de doutoramento que as escolas venham a pretender submeter. Nesse sentido, no final de 2023 foi tomada a decisão pela presidência, após ouvidos os presidentes das escolas e dos respetivos conselhos-técnico-científicos de internalizar a investigação com a criação de 7 novos centros ou polos de investigação. A esta estratégia junta-se a criação de linhas de financiamento para publicações, bem como uma verba a atribuir aos projetos propostos por estes novos centros, como forma de impulsionar a sua investigação até à obtenção de financiamento advindo de candidaturas a submeter.

Uma das apostas dos últimos anos foi o trabalho de extensão à comunidade que é cada vez mais uma importante missão das instituições de educação superior no mundo inteiro. Em Portugal esta missão é hoje apanágio de todas as instituições, mas os Politécnicos assumem aqui maior relevância pela natureza do seu ensino e da sua investigação.

Assumida como marca prioritária no Politécnico de Coimbra, onde existiam já projetos de grande valia em diversas escolas, a presidência assumiu a criação do Gabinete de Interface com a Comunidade na dependência direta de uma Vice-Presidente. A partir desse gabinete surgiram já diversas candidaturas a fundos de financiamento em parceria com empresas e autarquias, que aumentaram a notoriedade e a intervenção do Politécnico de Coimbra na região. Destaque para o projeto AGIR (Gabinetes de Intervenção Regional), que funcionam hoje regularmente em grande parte dos municípios da CIM Região de Coimbra, prestando aconselhamento e angariando parcerias com quem pretende fazer inovação e desenvolvimento.

Outro projeto inédito é a “Coimbra ITEC – Associação para a Inovação e Tecnologia da Região de Coimbra”, uma estrutura liderada pelo Politécnico de Coimbra, em parceria com o Instituto Superior Miguel Torga e o Conselho Empresarial da Região de Coimbra, que agrega todas as associações empresariais da região e centenas de empresas. Esta extensão à comunidade coloca-nos como um forte agente do território e teremos de potenciar esta estratégia, mantendo o Politécnico de Coimbra como um importante parceiro do desenvolvimento regional.

Nos últimos anos, assistiu-se à reabilitação, reorganização, expansão e inovação da ação social e do SAS, que alavancou a qualidade dos apoios e serviços sociais aos estudantes. Observou-se a implementação

de uma política de transformação digital (desmaterialização de processos); de maior proximidade aos estudantes; de um novo modelo de estrutura orgânica e funcional dos SAS; do reforço do mapa de pessoal, principalmente na unidade de alimentação e com distintos perfis técnicos diferenciados; na melhoria das condições de gestão das Residências de estudantes; criação do Observatório de Ação Social – ObservAS; (Re)qualificação de algumas cantinas e cafetarias; reabertura da Clínica do IPC com seis valências de saúde; criação e funcionamento do Programa PARENNEE - de apoio aos estudantes com necessidades educativas específicas; requalificação das residências de estudantes em Coimbra (PRR) e construção de nova residência de estudantes em Oliveira do Hospital (PRR + Câmara Municipal de Oliveira do Hospital).

Desde a criação do Serviço de Saúde Ocupacional e Ambiental (sSOA), em 2018, que a aposta na sustentabilidade, tem sido enorme. Este, em conjunto com as UO, tem contribuído de forma significativa para a implementação de estratégias integradas que promovem a sustentabilidade e a responsabilidade ambiental e que visam o bem-estar da comunidade académica e a proteção ambiental, mesmo além portas. O projeto "Politécnico de Coimbra +Sustentável" tem sido um dos pilares desta abordagem, incentivando práticas sustentáveis e promovendo a sensibilização para a redução do impacto ambiental através de diversas iniciativas.

O Desporto Universitário tem sido uma das grandes apostas da nossa Instituição, com um crescimento significativo, contando em 2024, com 6 modalidades coletivas e 8 modalidades individuais em competição. Com o investimento em novas modalidades e recursos humanos, o Politécnico de Coimbra tem também vindo a crescer no ranking que define as melhores instituições de ensino superior no espetro do desporto universitário, o Troféu Universitário de Clubes, tendo em 2024, através de 17 medalhadas distintas atingido uma marca história. Para além do desporto universitário, apoiamos as estruturas estudantis e os grupos de estudantes a organizar torneios desportivos nas nossas instalações. Destacar a título de exemplo a IPC CUP, evento multidesportivo anual organizado pelo Gabinete de Desporto e com a participação das estruturas estudantis das UOE. Este evento, organizado pela primeira vez em 2019, contou em 2024, na sua 4ª edição, com a presença de 412 estudantes divididos por 14 modalidades distintas com o total de 140 partidas distintas a ser disputadas.



3. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A AÇÃO E PRIORIDADES INSTITUCIONAIS

Os próximos anos trarão exigências significativas, mas também inúmeras oportunidades para as IES, cuja missão primordial é impulsionar o progresso da sociedade através da criação, partilha e aplicação de conhecimento científico, cultural e artístico, bem como apresentar uma oferta formativa diferenciada e orientada para as necessidades que emergem face ao desenvolvimento social. Neste contexto dinâmico e estimulante, e tendo por base o trabalho já realizado, proponho para o próximo quadriénio uma abordagem integrada das atividades do IPC, alicerçada em três pilares fundamentais: **Valorização, Consolidação e Inovação**.

As rápidas transformações e as exigências do mundo contemporâneo – desde a valorização profissional ao enriquecimento individual e coletivo até à produção de conhecimento e ao avanço científico – desafiam o Politécnico de Coimbra a adotar uma visão mais global e sustentável. Isso requer uma transformação na estrutura organizacional, na renovação dos modelos pedagógicos e no fortalecimento do ensino, da investigação e inovação, garantindo uma resposta eficaz tanto às novas exigências de qualificação da sociedade como à necessidade de maior flexibilidade e competitividade na atração de talento.

Valorização, Consolidação e Inovação devem ser pilares das nossas ações, definindo a identidade e fortalecendo a marca do IPC. Estes princípios devem ser aplicados de forma abrangente e transversal, mobilizando toda a comunidade académica e honrando o legado que juntos valorizamos e partilhamos.

Acredito que o IPC se encontra hoje numa posição mais sólida e robusta para enfrentar uma década de profundas transformações e desafios estruturais. Neste contexto, é crucial reconhecer os avanços significativos alcançados no mandato que agora se encerra, refletir sobre oportunidades de melhoria e, sobretudo, dar espaço e incentivar novas ideias e iniciativas, que alicercem percursos inovadores a serem concretizados com o contributo, a dedicação e o envolvimento de todos.

A **Valorização** do IPC exige o reconhecimento da sua singularidade e do impacto positivo que gera, tanto local como globalmente. Destacar a excelência da investigação desenvolvida, o valor do trabalho colaborativo de toda a comunidade académica e o compromisso de cada indivíduo para o bem comum são aspetos essenciais. Defendo uma governação centrada nas pessoas que promova a inclusão, a proximidade e a participação. O objetivo é construir um ambiente onde todos se sintam acolhidos, motivados e encorajados a pensar, a propor e a agir com ousadia e competência. Desejo que, juntos, possamos fortalecer uma cultura de reconhecimento e valorização do contributo de cada indivíduo tornando-a uma aprendizagem coletiva, que enriqueça a nossa experiência institucional, e reforce a identidade e a marca IPC.

A **Consolidação** da obra realizada e do posicionamento do IPC requer a incorporação de novos conhecimentos e práticas para uma transformação organizacional alinhada com a visão de uma Instituição sem fronteiras. Essa mudança deve estar ancorada nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 das Nações Unidas e ser totalmente orientada para o digital.

Por fim, a **Inovação** deve ser impulsionada por uma investigação sólida, sustentada na UOI, nos centros, polos e no dinamismo dos seus docentes, investigadores e na própria comunidade estudantil. É essencial estimular ideias transformadoras e integrar projetos inovadores, distintivos e competitivos. Paralelamente, é crucial investir num ensino de excelência, centrado no estudante, através da adoção de pedagogias ativas e digitais que promovam aprendizagens significativas e impactantes.

As orientações estratégicas materializam-se em prioridades institucionais, cuja construção resulta de uma análise aprofundada do contexto e das particularidades do IPC, dos desafios que enfrenta e da sua realidade atual, conforme detalhado anteriormente.

Tendo em vista os três pilares fundamentais acima identificados – **Valorização, Consolidação e Inovação** –, o Plano de Ação que preconizamos assenta em dez orientações estratégicas concebidas para fortalecer o papel transformador do Politécnico de Coimbra. Estas orientações abrangem múltiplas dimensões essenciais para o seu crescimento, desenvolvimento e impacto, impulsionando uma Instituição mais dinâmica, coesa, inovadora e preparada, designadamente:

1. **Valorizar as pessoas:** Construir um ambiente inclusivo e estimulante que incentive o desenvolvimento pessoal, profissional e social de estudantes, investigadores, docentes e não docentes. Potenciação da formação contínua com vista ao aumento da eficiência individual e coletiva, contribuindo para uma maior eficácia organizacional, sustentada na otimização de processos internos, priorizando a simplificação administrativa em todos os serviços. Esta valorização passa também pela forma como vemos a distribuição do serviço docente, que deve progressivamente garantir aos professores maior tempo para a componente não letiva, nomeadamente para a atualização e para a investigação;
2. **Promover um ensino de excelência:** Garantir uma formação superior inovadora e de referência, oferecendo projetos pedagógicos diversificados alinhados com as necessidades da sociedade. Estes devem abranger uma ampla gama de áreas e modalidades de ensino (presencial, à distância e híbridos) e dirigidos a diferentes públicos. Além disso, é essencial diversificar os cursos conferentes e não conferentes de grau, desenvolvidos em estreita articulação com as empresas e instituições regionais, nacionais e internacionais, prestando especial atenção às áreas deficitárias e antecipando as necessidades da sociedade, por forma a contribuir para a promoção e valorização da aprendizagem ao longo da vida. Importa igualmente garantir a inovação pedagógica, através de formação, materiais e instalações que permitam que tal aconteça;

3. **Impulsionar a investigação e inovação:** Fomentar um ecossistema de investigação dinâmico e competitivo através dos polos, centros e unidades de investigação já existentes, bem como incentivar a criação de novos. Paralelamente, promover o desenvolvimento de programas de 3º ciclos de estudos, em parceria com outras Instituições ou de forma autónoma. Como já referi no ponto 1, garantindo aos professores o tempo necessário ao desenvolvimento desta estratégia;
4. **Intensificar a ligação à sociedade e ao território:** Expandir e diversificar as parcerias institucionais, consolidando a prestação de serviços à comunidade e ampliando o impacto do IPC no desenvolvimento regional e nacional;
5. **Reforçar a internacionalização:** Expandir a presença global do IPC, particularmente no Espaço Europeu de educação superior e na Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP). Para isso, é essencial estimular a mobilidade de estudantes, investigadores, trabalhadores docentes e não docentes, fortalecer redes e parcerias internacionais e dinamizar novos projetos colaborativos. Também é necessário alargar a ação da Universidade Europeia - UNiGreen e envolver mais a comunidade académica, com especial enfoque nos estudantes;
6. **Potencializar a ação do Serviço de Ação Social:** Desenvolver uma aposta nos diversos mecanismos de ação social é cada vez mais determinante na captação e manutenção de estudantes. Importa ampliar e melhorar a capacidade de alojamento, dando condições hoteleiras atrativas para sermos a primeira escolha pelo que oferecemos. Nas cantinas e cafetarias, mantendo as preocupações nutricionais e de sustentabilidade, é fundamental um serviço mais atrativo que possa competir em imagem e em qualidade com o que oferece o comércio adjacente. Nos apoios financeiros, garantir, através dos mecanismos já existentes, Apoio de Emergência ao Estudante (A2ES), Bolsas de Atividades de Apoio Social (BAAS), continuar a garantia do investimento em serviços de saúde de proximidade, nomeadamente na saúde mental, nas condições para que todos possam manter-se como estudantes;
7. **Modernizar e requalificar espaços e infraestruturas:** Investir na criação de espaços de trabalho e aprendizagem de qualidade, assegurando infraestruturas modernas e ambientes atrativos. Criaremos um plano de investimento que permita requalificar os edifícios, nomeadamente os destinados à prática pedagógica, garantindo que toda a comunidade académica tem condições dignas de trabalho, suportadas em ambientes confortáveis;
8. **Dinamizar o desporto e atividade física, cultura, saúde e bem-estar:** Estimular o crescimento pessoal e desenvolvimento integral da comunidade académica, sobretudo dos estudantes, através da prática desportiva, de iniciativas culturais e de programas de saúde e bem-estar que promovam uma vida académica e profissional mais equilibrada e enriquecedora.

Paralelamente, apoiaremos a criação e desenvolvimento de equipas integradas no desporto de competição universitário, para todos os que tenham vontade de o praticar;

9. **Aumentar o compromisso com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social:**
Desenvolver projetos colaborativos em parceria com entidades públicas, empresas, autarquias e outros organismos, por forma a fomentarmos uma sociedade mais justa e sustentável. Criar modelos e incentivos para que as atividades extracurriculares promovidas, sejam elas de natureza pedagógica, científica, social, cultural, ou desportiva, sejam práticas inclusivas, e tenham um forte compromisso com a sustentabilidade ambiental;
10. **Otimizar o modelo de governança e sustentabilidade financeira:** Melhorar os modelos de gestão e planeamento estratégico, a organização departamental da Instituição e o funcionamento de todos os serviços. Diversificar as fontes de financiamento do IPC, aumentar receitas e assegurar uma gestão responsável, participativa e eficiente dos recursos e do património, garantindo maior capacidade de investimento estratégico e estabilidade económica.



4. PLANO DE AÇÃO

As linhas de orientação estratégica e prioridades institucionais elencadas no ponto anterior, requerem a identificação e determinação de objetivos estratégicos, pelo que nos próximos pontos apresentarei para cada linha orientadora os seus objetivos estratégicos e respetivas ações a implementar.

4.1. Valorizar as pessoas

As IES desempenham um papel essencial no avanço do conhecimento e na formação de cidadãos capacitados, capazes de contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Para cumprir esta missão, é imprescindível valorizar as pessoas que as integram – estudantes, investigadores e trabalhadores docentes e não docentes. A valorização de cada um destes grupos é uma peça fundamental para o sucesso global da Instituição e para a criação de um ambiente de excelência e inclusão. A valorização deve começar pela escolha da equipa de dirigentes, sejam eles de topo ou de gestão intermédia, garantindo uma escolha baseada na meritocracia e no seu compromisso com o projeto proposto.

Os **estudantes** são o principal foco da missão de uma IES. Valorizá-los significa criar um ambiente que promova não apenas o sucesso académico, mas também o desenvolvimento pessoal e social. Isto inclui assegurar o acesso a um ensino de qualidade, disponibilizar serviços de apoio psicológico e académico, fomentar atividades extracurriculares e garantir que todos tenham as mesmas oportunidades através de políticas de gestão e de apoio financeiro. O envolvimento dos estudantes nos processos de decisão da Instituição também é essencial para promover o sentimento de pertença. Valorizar os estudantes é garantir que os formamos como pessoas e não apenas como profissionais.

No que respeita aos **docentes**, estes representam o núcleo académico de uma IES. Para além de transmitirem conhecimento, são responsáveis por fomentar o pensamento crítico e estimular o progresso científico. A valorização deste grupo exige, entre outras medidas, a criação de condições de trabalho favoráveis, oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo e sistemas de progressão na carreira baseados no mérito. Os docentes devem ter acesso a recursos que lhes permitam inovar nas metodologias de ensino e participar em projetos de investigação, inovação e desenvolvimento que contribuam para o seu reconhecimento, garantindo assim a afirmação nacional e internacional da Instituição.

No que concerne aos **investigadores**, estes desempenham um papel crucial no avanço do conhecimento científico e tecnológico. São responsáveis por realizar estudos que podem ter impacto direto na sociedade e contribuir para a competitividade e inovação. A valorização deste grupo requer estabilidade contratual, acesso a financiamento para projetos de investigação, infraestruturas adequadas e políticas institucionais que incentivem a colaboração interdisciplinar e internacional.

Os **trabalhadores não docentes**, assistentes operacionais, assistentes técnicos, técnicos superiores e dirigentes são responsáveis por garantir o funcionamento eficiente da Instituição, desde o apoio logístico e tecnológico, à gestão administrativa e à manutenção das infraestruturas. Apesar de, na maioria das vezes, trabalharem nos “bastidores”, o seu contributo é indispensável. A valorização deste grupo passa por assegurar condições de trabalho favoráveis ao seu bem-estar, proporcionar oportunidades de formação contínua e criar sistemas transparentes de progressão na carreira. O reconhecimento público do impacto do seu trabalho no sucesso global da Instituição também é fundamental para fortalecer o seu sentido de pertença.

A **valorização de TODAS as pessoas** numa IES e de **TODOS os parceiros** requer um esforço conjunto para construir um ambiente inclusivo, colaborativo e respeitador. Isto pode ser alcançado através da promoção de uma cultura de comunicação aberta, respeito mútuo e partilha de responsabilidades. Políticas institucionais que promovam a igualdade de oportunidades e a transparência são igualmente fundamentais para criar um ambiente de confiança e colaboração. Cada grupo desempenha um papel único e indispensável e o reconhecimento e investimento em cada um deles não só reforça a motivação individual, mas também contribui para o fortalecimento da Instituição enquanto espaço de excelência, inovação e inclusão. **Uma Instituição que coloca as pessoas no centro da sua estratégia constrói, inevitavelmente, um futuro mais promissor para a sociedade que serve.**

Para fazer face a esta dimensão, definimos os seguintes objetivos estratégicos e ações:

Objetivo Estratégico 1: Promover a progressão e a contratação de docentes

Entendemos que o que está em causa não é apenas um investimento na qualidade do ensino e da investigação, mas também uma medida estratégica para fortalecer o papel do IPC no desenvolvimento da sociedade.

Ações:

1. Colaborar com as Escolas na elaboração de planos que promovam a progressão e a contratação de docentes de carreira, de forma a alcançar os rácios previstos nos estatutos da carreira docente. Estabelecer um cronograma para a abertura de concursos, considerando as limitações orçamentais do IPC, que permita reduzir a dependência de contratos em regime parcial, minimize os constrangimentos no funcionamento das UOE e evite decisões casuísticas ou arbitrárias no âmbito das promoções e contratações de docentes. Devem ser estabelecidos com as UOE planos de renovação do corpo docente, tendo em consideração que a média de idades dos docentes a tempo integral na Instituição é de 54 anos (no IPC, cerca de 67,5% dos docentes a tempo integral têm 51 ou mais anos, sendo previsível que até ao final de 2025 esta percentagem aumente para 72%);

2. Impulsionar o “Laboratório de Inovação Pedagógica” como uma estrutura essencial para apoiar e formar docentes, promovendo o desenvolvimento de competências pedagógicas e práticas formativas;
3. Incentivar a qualificação dos docentes fazendo refletir essa qualificação em novas funções e, sempre que se justifique, na alteração da carreira e/ou estatuto;
4. Apoiar os docentes na obtenção dos seus doutoramentos, e na obtenção da agregação;
5. Cumprimento da meta dos 25% de professores especialistas, nomeadamente recrutando entre os professores convidados a tempo parcial;
6. Atingir a meta de 50% de professores coordenadores e a respetiva cota de coordenadores principais;
7. Rever o regulamento de avaliação de docentes, em articulação com as UOE;
8. Definir procedimentos associados aos processos de contratação docente, com identificação de intervenientes e tempos de decisão, por forma a reduzir o tempo associado à sua contratação.

Objetivo Estratégico 2: Investir nos trabalhadores não docentes

Os trabalhadores não docentes são parte essencial da estrutura do IPC, garantindo que a Instituição cumpra o propósito de formar cidadãos, produzir conhecimento e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Ações:

1. Apostar no rejuvenescimento com a contratação de novos trabalhadores não docentes para áreas críticas e prioritárias (no IPC, a média de idades destes trabalhadores é atualmente de 49,9 anos e cerca de 49,7% têm 51 ou mais anos, sendo previsível que até ao final de 2025 esta percentagem aumente para 54%);
2. Analisar a aplicação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), com a colaboração direta de representantes dos trabalhadores. Dada a relevância deste sistema na evolução das carreiras, é essencial assegurar que o processo decorra com a máxima justiça e equidade nos diferentes departamentos, serviços, gabinetes e UO;
3. Realizar reuniões periódicas com os diversos dirigentes e trabalhadores não docentes, de modo a definir objetivos e procedimentos, evitando duplicação de tarefas, promovendo a agregação de informação e uma maior eficácia e eficiência nas respostas que têm que dar;
4. Implementar programas de reconhecimento e incentivo para premiar o desempenho e a dedicação dos trabalhadores, como por exemplo, implementar a alteração de posição remuneratória por opção gestonária;

5. Realizar um Encontro bianual de trabalhadores, por forma a criar comunidades de partilha e de boas práticas, destacando a importância da diversidade de funções no sucesso institucional e reforçando a responsabilidade social da Instituição, motivando os trabalhadores e fortalecendo a sua contribuição para a qualidade do ensino, investigação e impacto na sociedade;
6. Reforçar as competências multilinguísticas dos trabalhadores não docentes, através da disponibilização de cursos de línguas estrangeiras, adaptados às necessidades específicas das respetivas funções;
7. Reconhecer e valorizar o desempenho dos trabalhadores não docentes, utilizando os mecanismos previstos na legislação. Definir, em conjunto com as UO, planos estratégicos para o desenvolvimento das suas carreiras, considerando opções como mobilidade entre categorias e carreiras, progressões facultativas ou outras soluções de gestão previstas na lei;
8. Incentivar a qualificação dos trabalhadores não docentes fazendo refletir essa qualificação em novas funções e, sempre que se justifique, na alteração da carreira e/ou estatuto;
9. Regulamentar o teletrabalho, aplicando-o quando as condições o permitam e na proporção entendida como vantajosa para a Instituição e para o trabalhador;
10. Realizar avaliações regulares das condições logísticas e dos recursos técnicos necessários às funções desempenhadas, identificando áreas de melhoria;
11. Fomentar a mobilidade internacional dos trabalhadores não docentes através de iniciativas como o Programa Erasmus+, promovendo a partilha de experiências e perspetivas globais;
12. Instituir o programa “um trabalhador/um computador”, estendendo desta forma o programa que já existe para os professores;
13. Dinamizar a Casa do Pessoal do IPC, entendendo que esta ação é uma mais-valia, pois promove o bem-estar e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos trabalhadores, reforçando o espírito de comunidade e o sentimento de pertença. Este espaço incentivará a interação, a motivação e a produtividade através de atividades culturais, desportivas e sociais, enquanto valoriza e reconhece o contributo dos trabalhadores para o sucesso institucional, fortalecendo a imagem de responsabilidade social do IPC;
14. Definir procedimentos associados aos processos de contratação de trabalhadores não docentes, com identificação de intervenientes e tempos de decisão, por forma a reduzirmos os tempos associados à sua contratação.

Objetivo Estratégico 3: Afirmar o papel dos Investigadores

Ações:

1. Conceber um plano de contratação de investigadores de carreira, estabelecido em articulação com as UOE e unidades de investigação do IPC;

2. Trabalhar em conjunto com as UOE e os respetivos Conselhos Técnico-Científicos para desenhar e implementar, a curto e médio prazo, um plano estratégico unificado que potencie a investigação e a criação científica, artística e tecnológica, tendo em consideração as áreas de formação existentes e as prioridades de financiamento nacional, europeu e da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT);
3. Promover maior reconhecimento às iniciativas e investimentos no âmbito da investigação aplicada, da prestação de serviços e da interação direta com a sociedade, aquando da avaliação de desempenho dos docentes e investigadores;
4. Estabelecer critérios comuns e objetivos, baseados em indicadores de desempenho em investigação e inovação, para apoiar a atribuição de licenças sabáticas a docentes, facilitando o seu envolvimento em projetos inovadores;
5. Tornar a experiência em investigação e inovação um fator determinante nos processos de recrutamento, garantindo que o corpo docente incorpora fortes competências nestas áreas;
6. Instituir prémios regulares, tanto ao nível do IPC como nas suas UOE, para destacar e reconhecer docentes que demonstrem excelência em investigação e inovação e em iniciativas com impacto positivo na sociedade.

Objetivo Estratégico 4: Fortalecer a relação com os estudantes

Os estudantes têm uma relevância central para as IES, pois representam o seu legado, impacto e futuro. Os estudantes são o foco principal da missão educativa, contribuindo para a dinamização do ambiente académico, a inovação e a diversidade cultural. É necessário apoiar e potenciar a participação em iniciativas científicas, tecnológicas e comunitárias por forma a fortalecer o papel do IPC como agente de mudança e desenvolvimento, garantindo a sua evolução e relevância na sociedade.

Ações:

1. Garantir aos estudantes tratamento por igual, dando-lhes as melhores condições de trabalho e de estudo, e oportunidades justas, independentemente do seu curso e UOE;
2. Garantir que toda a informação relevante chega de igual forma a todos os estudantes do IPC;
3. Promover atividades extracurriculares diversificadas que fomentem o sentido de pertença ao IPC e o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e sociais;
4. Consolidar uma bolsa de “embaixadores – estudantes”, que colaborem com os técnicos dos gabinetes de comunicação nas feiras de captação de estudantes nacionais e internacionais, bem como na promoção feita nos colégios, escolas secundárias e profissionais;
5. Promover, dinamizar e aumentar o número de estágios curriculares dos estudantes do IPC nos serviços, gabinetes e departamentos da Instituição;

6. Melhorar, em todas as vertentes, o apoio, acompanhamento e inclusão dos estudantes com necessidades educativas específicas, cujo número tem vindo a crescer anualmente. As condições de acolhimento no IPC serão definidas e divulgadas publicamente, garantindo transparência e alinhamento com as expectativas dos estudantes que escolhem o IPC para estudar;
7. Apoiar estudantes com talento para teatro, música e outras expressões artísticas, promovendo um evento bianual que enalteça a participação de estudantes das diferentes UOE, estimulando a competição saudável e fortalecendo o sentimento de pertença à comunidade académica;
8. Apoiar as Tunas do IPC e promover um Encontro bianual como forma de enriquecimento da vida académica, fortalecer a identidade institucional e incentivar a participação cultural e artística dos estudantes;
9. Realizar reuniões periódicas com as AE para identificar problemas, desafios e possíveis soluções. Além disso, será reforçada a auscultação da opinião dos representantes dos estudantes sobre todas as questões que, direta ou indiretamente, lhes digam respeito;
10. Incrementar o apoio às AE para levarem a cabo diversas iniciativas, projetos, ações e eventos dirigidos à comunidade estudantil do IPC;
11. Apoiar e colaborar com a Federação Nacional de Associações de Estudantes do Ensino Superior Politécnico (FNAEESP) na persecução da sua atividade de política educativa;
12. Desenvolver, de forma regular, em parceria com as AE, um programa de capacitação para dirigentes associativos. Este programa deverá integrar-se como uma formação extracurricular, com possibilidade de atribuição de ECTS, promovendo a valorização das competências adquiridas;
13. Dinamizar, de forma integrada e partilhada, campanhas solidárias com a colaboração da comunidade académica, especialmente das AE;
14. Fomentar o empreendedorismo na comunidade académica com especial foco nos estudantes, em colaboração com o INOPOL e AE;
15. Criar lojas físicas, mas também em formato *online*, de *merchandising* do IPC e das suas Escolas, com a colaboração das AE e UO. Estas lojas devem ser espaços de divulgação e de promoção do IPC. Deve ser estabelecido um protocolo de colaboração com as AE, para que estas beneficiem de parte das receitas obtidas e as possam utilizar na dinamização de projetos internos, como por exemplo, a competição IPC CUP e ações de cariz social;
16. Adotar estratégias que facilitem a integração dos diplomados no mercado de trabalho e promovam a ligação entre empregadores e profissionais altamente qualificados. Nesse sentido, é essencial reforçar o diálogo com os parceiros económicos e sociais, bem como intensificar os esforços para estreitar a ligação com o mundo laboral, incentivando uma maior participação das empresas no processo educativo;

17. Ampliar os mecanismos e plataformas de apoio já disponíveis, por forma a facilitar o acompanhamento contínuo da transição dos diplomados da academia para o mercado de trabalho;
18. Nomear um Pró-Presidente dedicado ao Associativismo estudantil e à ligação com os estudantes, garantindo uma comunicação mais eficaz, o fortalecimento da representatividade estudantil e o desenvolvimento de iniciativas que promovam a integração e participação ativa na vida académica. Esta medida reforça o compromisso institucional com os estudantes, incentivando um ambiente académico mais inclusivo, colaborativo e inovador.

Objetivo Estratégico 5: Intensificar a ligação aos *Alumni*

Os *Alumni* são verdadeiros embaixadores da Instituição, contribuindo para a sua reputação através das suas conquistas profissionais e sociais. Envolvê-los ativamente e permanentemente na vida da Instituição atrai novos estudantes, fortalece parcerias estratégicas e fomenta redes de apoio, financiamento e partilha de conhecimento. Essa conexão duradoura consolida o papel da Instituição no desenvolvimento da sociedade e na construção de um ecossistema académico e profissional mais dinâmico e inovador.

Ações:

1. Reforçar os laços institucionais e criar condições para a aproximação e envolvimento dos *Alumni* estabelecendo parcerias que contribuam para melhorar a empregabilidade dos atuais estudantes;
2. Alargar a Rede *Alumni*, através de uma maior divulgação, de benefícios nas formações proporcionadas pelas escolas do Politécnico de Coimbra e do aumento dos protocolos estabelecidos com a comunidade para obtenção de benefícios por parte dos antigos estudantes;
3. Criar um programa de embaixadores *Alumni*, entre os antigos estudantes de maior notoriedade e prestígio, que possam, pelo exemplo, potenciar a imagem do IPC. Proporcionar-lhes recursos e incentivos para representar e promover eficazmente o IPC em contextos e experiências diversas;
4. Dinamizar o Portal de emprego do IPC, com estreita ligação entre o INOPOL e os Gabinetes de Saídas Profissionais das UOE;
5. Realizar um evento bianual com os Antigos Dirigentes Associativos, em colaboração com as AE, como forma de promover o Associativismo, a partilha e o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais;
6. Apoiar a realização de Encontros *Alumni* dentro de cada UOE e promover em conjunto o Dia do Antigo Estudante, com periodicidade bianual;

7. Criar a Associação dos Antigos Estudantes do IPC, à semelhança de outras IES que já possuem esta organização há algum tempo. Com esta Associação, promover-se-á uma aproximação maior aos *Alumni*, contribuindo para o aumento do sentimento de pertença coletiva;
8. Integrar *Alumni* de reconhecido mérito em conselhos estratégicos com o objetivo de obter *feedback* da sua experiência e perceber as tendências do mercado com vista a ajustar a oferta formativa.

4.2. Promover um ensino de excelência

O processo ensino-aprendizagem tem atravessado mudanças significativas ao longo do tempo e esta evolução continuará a ocorrer. A rápida expansão das tecnologias, especialmente impulsionada pela experiência recente da pandemia COVID-19, e a crescente necessidade de desenvolver novas competências ao longo da vida, tornam inevitável essa transformação.

A **inovação pedagógica** surge, assim, como uma condição indispensável para que possamos afirmar-nos como uma Instituição competitiva na educação superior. É essencial apostar em iniciativas pioneiras e reconhecer o trabalho de quem se dedica a criar experiências educativas que inspirem os estudantes. O objetivo é claro: garantir que estes estejam motivados ao longo do percurso académico e que cheguem ao mercado de trabalho preparados para enfrentar as exigências de um mundo em constante mudança.

Por outro lado, a redução da população jovem em idade universitária e o aumento da competição entre instituições obrigam-nos a inovar pedagogicamente e a redefinir a oferta formativa, ajustando-a aos novos desafios do mercado e às novas profissões que vão surgindo. A criação de programas diversificados e apelativos é uma resposta necessária para atrair novos públicos. Este é um pilar estratégico que exige investimentos sólidos em espaços e recursos pedagógicos que favoreçam abordagens educativas inovadoras e colaborativas.

As mudanças no mercado de trabalho reforçam a necessidade de uma atualização contínua de competências técnicas e científicas ao longo das carreiras profissionais. Este cenário apresenta uma oportunidade para o IPC que, através de novas ofertas formativas, pode atualizar e dotar os seus *Alumni*, e não só, de competências de alto nível. Alinhado com as orientações da União Europeia, o Politécnico de Coimbra pode investir em microcredenciações e em cursos de formação avançada de curta duração, que poderão funcionar de forma independente ou integrados em mestrados e pós-graduações. Neste âmbito, é também necessário investir em mestrados profissionalizantes, mais curtos, <120 ECTS (Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos), fruto da experiência que temos vindo a recolher junto dos parceiros que estão no terreno. Perceber as suas necessidades é uma fase essencial neste processo, pois permite identificar oportunidades e potenciá-las.

O sucesso das políticas de inclusão no ensino secundário tem resultado num aumento significativo de estudantes com necessidades educativas específicas na educação superior. Neste contexto, o IPC deve também garantir que estes estudantes têm acesso equitativo ao conhecimento e às oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Ao fazê-lo, cumpre o seu papel social de formar cidadãos conscientes, competentes e comprometidos com a transformação positiva da sociedade. Este compromisso prepara melhor toda a comunidade para contribuir ativamente para a construção de um mundo mais justo e igualitário.

Os estudantes são o nosso recurso mais valioso. Temos a responsabilidade de lhes proporcionar uma formação que combine qualidade e excelência, preparando-os para desafios profissionais e sociais. Queremos formar cidadãos conscientes, interventivos e críticos, que representem a nossa Instituição como embaixadores exemplares na sociedade e no mundo. Neste sentido, estabelecemos para esta orientação os seguintes objetivos estratégicos e ações:

Objetivo Estratégico 1: Ampliar a diversidade da oferta formativa do IPC

É imperativo criar programas inovadores e alargar o leque de formações conducentes a graus e não conducentes a graus académicos, bem como o número de doutoramentos. Estas iniciativas devem ser concebidas em colaboração entre diferentes UOE, bem como em parceria com outras instituições, garantindo maior atratividade e promovendo a aprendizagem contínua ao longo da vida.

Ações:

1. Incentivar e desenvolver novos cursos conferentes e não conferentes de grau nas várias UOE e nos polos do IPC;
2. Estimular a criação de programas de Mestrado e/ou Doutoramentos com múltiplas titulações, estabelecendo graus conjuntos entre diferentes UOE ou em colaboração com outras IES, tanto nacionais como internacionais. Deve existir uma aposta na multidisciplinaridade existente nas UOE do IPC;
3. Fomentar parcerias estratégicas com instituições estrangeiras que proporcionem às escolas a oferta de cursos de Licenciatura com dupla titulação e o reconhecimento mútuo dos diplomas;
4. Promover o aumento do número de CTESP em conjunto com a indústria e as empresas, indo ao encontro das suas verdadeiras necessidades;
5. Estimular, nos três polos do IPC, a participação ativa dos municípios, envolvendo a captação de recursos e a integração de empresas alinhadas com as estratégias do IPC, constituindo um elemento fundamental para promover o desenvolvimento local, a sustentabilidade económica e a promoção do emprego jovem;

6. Criar condições para as escolas oferecerem cursos à distância e híbridos, por forma a aumentar a participação de estudantes, nomeadamente trabalhadores-estudantes;
7. Estimular o diálogo entre as escolas para a criação de um portefólio de cursos não conferentes de grau, em articulação com empresas, indústrias e outros parceiros, nomeadamente cursos breves e microcredenciações. Este esforço permitirá a existência de ofertas flexíveis e orientadas às necessidades de formação da sociedade.

Objetivo Estratégico 2: Desenvolver novas estratégias de atração de estudantes

Com especial destaque para os estudantes de excelência, estudantes internacionais e antigos estudantes.

Ações:

1. Promover a reavaliação dos cursos com funcionamento em regime pós-laboral, no sentido de implementar práticas pedagógicas mais adequadas às necessidades e objetivos de quem os frequenta, que na sua maioria são trabalhadores-estudantes;
2. Incentivar a realização de dias abertos nas várias UOE e polos do IPC para diferentes públicos, com a colaboração dos conselhos pedagógicos, dos centros e polos de investigação, das AE e *stakeholders* externos, como forma de dar a conhecer as dinâmicas existentes em cada uma delas;
3. Dinamizar cursos de verão para estudantes nacionais de diferentes idades e escolaridades (por exemplo cursos de línguas), mas também para os estudantes internacionais (por exemplo de língua portuguesa ou relativos à cultura e história);
4. Continuar a apoiar e a fortalecer a academia de verão – uma semana – com a realização de atividades diversas nas diferentes UO do IPC que permita aos estudantes do ensino secundário e profissional conhecer as dinâmicas, os cursos e as infraestruturas;
5. Aumentar a divulgação da oferta formativa junto de entidades empregadoras, apostando na forte colaboração com os *Alumni*;
6. Continuar a divulgar a oferta formativa nos colégios, escolas secundárias e profissionais do continente e alargar essa divulgação às escolas das ilhas da Madeira e Açores, e em feiras nacionais e internacionais, com a colaboração das AE;
7. Realizar visitas virtuais em português, inglês e espanhol aos espaços do IPC, tendo o objetivo de valorizar o património construído e promover as escolas, para futuros estudantes nacionais e estrangeiros;
8. Incrementar a divulgação das bolsas de mérito académico, assim como de outras bolsas que o IPC dispõe;

9. Criar um conselho estratégico com as Escolas Profissionais da região com o objetivo de, em conjunto, avaliar anualmente a oferta formativa, designadamente ao nível dos CTeSP, indo ao encontro das expetativas e necessidades dos estudantes das referidas escolas;
10. Criar um conselho estratégico de avaliação de formação avançada que inclua membros de empresas, indústrias e *Alumni* de reconhecido mérito, com o objetivo de avaliar a necessidade de criação/ajuste de pós-graduações, microcredenciações e cursos de curta duração;
11. Desenvolver ações e programas em conjunto com as escolas da região, do ensino secundário e profissional ao longo do ano, tornando mais permanente a presença do IPC nessas escolas, nomeadamente através do desenvolvimento de projetos específicos;
12. Divulgar de forma eficaz as atividades e os projetos do IPC nas redes sociais e na imprensa regional e nacional;
13. Incentivar a continuidade dos estudos dentro do IPC, permitindo aos estudantes de Licenciatura de todas as UOE a frequência de unidades curriculares de Mestrado. Esta abordagem visa incentivar o interesse e a inscrição futura nesse nível de formação, promovendo uma transição natural e motivada para a progressão académica;
14. Incentivar a continuidade dos estudos de 3º ciclo – Doutoramento, permitindo aos estudantes de Mestrado a frequência de unidades curriculares de Doutoramento;
15. Organizar um Encontro anual aberto a Orientadores Vocacionais das várias escolas secundárias e profissionais do país como forma de dar a conhecer a oferta formativa, projetos e programas ao dispor dos estudantes.

Objetivo Estratégico 3: Fomentar um IPC inclusivo e aumentar o sucesso académico

Há necessidade de implementar estratégias que garantam a integração plena dos estudantes, promovam a sua saúde e o seu bem-estar, acompanhem os seus percursos académicos e facilitem a transição para o mercado de trabalho. Este compromisso visa combater o insucesso e o abandono escolar, assegurando igualdade de oportunidades e êxito no percurso académico.

Ações:

1. Melhorar as condições de integração e acompanhamento dos estudantes do 1º ano, promovendo programas de mentoria entre pares, em colaboração com os Gabinetes de Apoio aos Estudantes (GAE), as Associações de Estudantes, o sSOA, o SAS, o Gabinete de Desporto e os Conselhos Pedagógicos;
2. Maior divulgação dos apoios dispensados aos estudantes, em articulação com os SAS, AE e as Escolas. Avaliar em permanência a eventualidade da criação de novos apoios ou de incremento dos existentes;

3. Realizar o levantamento anual das razões do abandono e do insucesso escolar por UOE e, com esse diagnóstico, implementar medidas adequadas de mitigação;
4. Monitorizar e acompanhar de forma efetiva o comportamento académico dos estudantes (assiduidade, participação, resultados), utilizando ferramentas que permitam identificar precocemente situações de risco de abandono escolar. Com base nesta informação, implementar ações em estreita ligação com as Escolas com vista a prevenir o abandono, fortalecendo o apoio académico e orientando os estudantes de forma presente e personalizada;
5. Incentivar mecanismos que permitam aos conselhos técnico-científicos e pedagógicos monitorizarem as razões subjacentes ao fraco desempenho académico em unidades curriculares/cursos para fomentarem intervenções pedagógicas e científicas direcionadas, à recuperação e ao sucesso nas áreas/unidades que se verifiquem mais críticas;
6. Acompanhar de forma efetiva e perceber quais as necessidades dos estudantes com necessidades educativas específicas, proporcionando formação e recursos aos docentes, para que possam contribuir para o sucesso destes estudantes;
7. Melhorar e potenciar o “Observatório” dedicado ao acompanhamento das trajetórias profissionais dos diplomados/as do IPC, criando uma base de dados sólida para compreender os padrões de empregabilidade e promover ações de melhoria e ações mais eficientes com as entidades empregadoras;
8. Modernizar e melhorar as infraestruturas físicas e tecnológicas que suportam a atividade pedagógica, assegurando a adaptação às necessidades de públicos emergentes e às novas abordagens e formatos de ensino-aprendizagem;
9. Reunir regularmente com a Provedora de Estudante e com as AE para um maior acompanhamento e monitorização do percurso académico dos estudantes;
10. Aumentar as iniciativas de carácter cultural, desportivo e social, em articulação com as AE e o SAS.

Objetivo Estratégico 4: Promover a inovação pedagógica e o desenvolvimento de competências

É necessário dar competências pedagógicas aos docentes, tendo em consideração a diversidade dos públicos, as diferentes modalidades de ensino e aprendizagem, bem como a utilização de metodologias e tecnologias inovadoras, devendo-se inserir estas iniciativas em redes de formação de âmbito nacional e internacional.

Ações:

1. Incrementar a oferta formativa do GAVIP aos docentes, nomeadamente através de formações inovadoras e diferenciadoras;
2. Potenciar o GAVIP, estendendo a oferta de formação/cursos também a outras instituições;

3. Desenvolver ações focadas na inovação pedagógica na educação superior, integradas em redes colaborativas de âmbito nacional e internacional;
4. Criar mecanismos para reconhecer e valorizar os docentes que se destacam pela excelência nas suas práticas pedagógicas (implementado em 2025 pela 1ª vez o prémio de reconhecimento de mérito pedagógico, devendo a sua aplicação ser objeto de análise com vista à sua manutenção);
5. Estabelecer formalmente um Laboratório de Inovação Pedagógica no IPC, usando instalações próprias e abertas a todas as UOE para a formação e para experiências/testes de novas metodologias ou criação de recursos para utilização no processo de ensino-aprendizagem;
6. Criar um programa de requalificação das infraestruturas pedagógicas, nomeadamente, salas de aula e laboratórios.

4.3. Impulsionar a investigação e inovação

No panorama global, é inegável que as IES de maior renome são aquelas que lideram investigações com impactos transformadores na sociedade. Estas instituições destacam-se por atrair os estudantes mais brilhantes, reter professores e investigadores relevantes e estabelecer colaborações estratégicas com empresas de referência. Além disso, são as que dispõem dos maiores recursos financeiros e que influenciam tendências e diretrizes no ensino e na investigação.

Se o IPC deseja ser reconhecido como uma Instituição que está na vanguarda da investigação, é imprescindível alinhar esforços e investimentos para concretizar esta visão. Não é viável aspirar a tal reconhecimento sem criar as bases para uma produção científica de excelência, com impacto internacional e relevância prática para a sociedade. O sucesso neste objetivo requer um compromisso sólido com a qualidade e a inovação.

No quadro desta orientação estratégica, sobressai a importância do movimento de Ciência Aberta que tem vindo a fortalecer-se dentro da comunidade científica. O propósito é expandir esta abordagem também para o campo da formação, dado que ciência e ensino são domínios interdependentes, influenciando-se reciprocamente e desempenhando um papel essencial na disseminação do conhecimento, que é um bem comum e deve estar ao alcance de todos (Política Nacional de Ciência Aberta ([Políticas de Ciência Aberta](#))). Neste cenário, o valor do conhecimento não reside apenas na sua criação, mas também na sua compreensão, aplicação e difusão junto da sociedade. A Ciência Aberta fomenta a circulação do saber entre investigadores, cidadãos e o setor empresarial, aumentando o reconhecimento e o impacto social e económico da investigação científica. Contudo, este conceito vai além do simples acesso livre a dados e publicações; implica uma reformulação integral do processo científico, reforçando a responsabilidade social da ciência.

A implementação de práticas de Ciência Aberta abre ainda múltiplas oportunidades de inovação, impulsionando o desenvolvimento de novos produtos, serviços, modelos de negócio e iniciativas empresariais. Nesta perspetiva, a comunicação científica assume um papel determinante, promovendo a democratização do acesso ao conhecimento e aos processos que o sustentam.

Dado que os recursos do IPC são limitados, é essencial continuar a apostar na obtenção de outras formas de financiamento, aumentando a sua competitividade, garantindo as condições para que os investigadores recebam o suporte necessário na preparação das suas propostas. Isso inclui o fortalecimento da equipa técnica, a participação ativa em fóruns e organismos internacionais e a implementação de programas de mentoria que aproximem investigadores seniores e juniores.

Além disso, é necessário explorar melhor as possibilidades de candidaturas institucionais, aproveitando a interdisciplinaridade e os pontos fortes do IPC para criar propostas mais robustas. A diversificação das fontes de financiamento também deve estar no centro das prioridades, garantindo um modelo sustentável que permita ao IPC atingir os seus objetivos estratégicos. O desenvolvimento de parcerias e a participação em redes podem ser facilitadoras da procura de outras formas de financiamento, pelo que investir nestas parcerias é crucial.

Os desafios contemporâneos requerem uma abordagem que vá além da simples multidisciplinaridade, promovendo uma verdadeira interdisciplinaridade. Isso implica a integração efetiva de diversas áreas do conhecimento, incentivando parcerias que favoreçam a criação de soluções mais inovadoras, disruptivas e eficazes para lidar com questões globais. É essencial fortalecer a ligação entre as UOE, unidades de investigação do IPC e as de parceria com outras entidades, criando uma rede colaborativa e coesa.

Para apoiar os investigadores de forma mais eficiente, é necessário reforçar as equipas de suporte na preparação, submissão e gestão de projetos. Além disso, simplificar os processos administrativos e garantir um acompanhamento próximo são medidas fundamentais para permitir que os investigadores dediquem mais tempo à produção científica. É igualmente importante criar e aperfeiçoar sistemas de incentivos que valorizem o esforço e o mérito, estimulando a procura contínua pela excelência.

O fortalecimento da presença internacional do IPC deve permanecer uma prioridade estratégica. A participação ativa em redes globais de investigação, a proteção dos resultados científicos, o apoio ao empreendedorismo e o incentivo à criação de novas empresas e patentes são componentes essenciais desta estratégia. Parcerias estratégicas, envolvendo autarquias, comunidades intermunicipais, empresas e indústrias, são igualmente fundamentais para maximizar o impacto do IPC no progresso regional, nacional e internacional.

Face ao exposto, estabelecemos para esta dimensão os seguintes objetivos estratégicos e ações:

Objetivo Estratégico 1: Potenciar a investigação

É imperioso potenciar a investigação de maneira a impulsionar a inovação tecnológica, melhorar a qualidade de vida, atrair investimentos, formar talentos qualificados e fortalecer a excelência científica. Além disso, uma investigação robusta apoia a tomada de decisões baseadas em evidências e contribui para a resolução de desafios globais, como crises económicas e sanitárias, alterações climáticas e sustentabilidade, tornando a sociedade mais resiliente e competitiva.

Ações:

1. Promover a cultura científica e de investigação junto dos estudantes do 1º ciclo, estimulando a iniciação de conhecimentos e competências de investigação ao longo do percurso académico;
2. Melhorar os programas de reconhecimento para jovens talentos – incluindo estudantes de mestrado, doutoramento e antigos estudantes – premiando o mérito nas suas atividades de investigação, desenvolvimento e criação artística e tecnológica;
3. Criar um sistema integrado para a gestão da informação científica, abrangendo diferentes tipos de atividades e conteúdos. Este sistema, com acesso personalizado, deve permitir a interligação entre várias categorias de informação e oferecer uma visão abrangente a diferentes níveis, individual, UOE e unidades de investigação do IPC;
4. Apoiar e promover a divulgação da investigação efetuada nas unidades de investigação do IPC e nas unidades criadas com parceiros externos, com a colaboração do Gabinete de Comunicação e Imagem Institucional (GCII);
5. Promover ações de formação junto dos docentes e investigadores e elementos do GCII com o intuito de desmistificar e simplificar a divulgação de ciência;
6. Reconhecer e apoiar os membros de equipas responsáveis por angariar grandes projetos de investigação e inovação, incluindo medidas como a redução da carga letiva ou a disponibilização de recursos humanos que façam a gestão dos projetos;
7. Incentivar uma abordagem diversificada e estruturada na identificação de fontes de financiamento para os projetos de investigação e inovação, explorando oportunidades através de parcerias com empresas, indústrias, parceiros diversos e *Alumni*;
8. Estimular o desenvolvimento de dissertações e projetos de mestrado e doutoramento em parceria com empresas, organismos públicos e instituições culturais. Este modelo permite alinhar os rigorosos requisitos científicos e artísticos com a aplicação prática do conhecimento para encarar desafios reais enfrentados por essas entidades;
9. Incentivar o desenvolvimento de novos programas de doutoramento, em estreita colaboração com as unidades de investigação, promovendo parcerias estratégicas com IES e outras organizações, tanto nacionais como internacionais, para fortalecer a interdisciplinaridade e a inovação;

10. Conciliar as atividades de investigação e inovação com os compromissos da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, contribuindo para o sucesso da transição verde;
11. Promover projetos de investigação e inovação, em parceria com os docentes e investigadores das diferentes UO do IPC, fomentando o diálogo entre diferentes campos do saber. A interdisciplinaridade é, sem dúvida, um fator crítico de valorização para qualquer IES e determinante para o progresso pedagógico, técnico-científico e cultural. Os diferentes professores e investigadores devem trabalhar mais e melhor em conjunto, partilhar os seus conhecimentos e recursos e disponibilizar as suas competências científicas;
12. Promover a realização de ciclos de conferências, com a participação de investigadores e de docentes de grande reputação científica, consagrando o IPC como polo de excelência científica e social;
13. Autonomizar o I2A com instalações próprias para potenciar os projetos de investigação e a interdisciplinaridade entre os professores, estudantes e investigadores das várias UOE e de outras unidades de investigação;
14. Promover a divulgação pública da investigação e inovação, em articulação com as unidades de investigação e UOE;
15. Criar um programa de divulgação científica, em formato de *podcast*, com o objetivo de permitir a todos os investigadores do IPC a apresentação sucinta dos seus trabalhos de investigação, incluindo a possibilidade de exposição dos projetos de tese pelos estudantes de mestrado e de doutoramento.

Objetivo Estratégico 2: Qualificar os recursos humanos associados à gestão dos projetos

Visando melhorar a tomada de decisão, otimizar recursos, aumentar a produtividade, fortalecer a gestão de riscos e assegurar conformidade com normas éticas e científicas. Além disso, a qualificação dos recursos humanos melhora a comunicação, impulsiona a inovação, facilita a adaptação a mudanças e melhora a qualidade dos resultados, garantindo maior impacto e sucesso nos processos e nas candidaturas.

Ações:

1. Implementar um programa de capacitação para os recursos humanos das unidades de investigação do IPC e as criadas em parceria com entidades externas, com foco nas competências necessárias para a submissão e gestão eficiente de projetos;
2. Expandir e reorganizar as equipas de apoio aos projetos de investigação, criando equipas multidisciplinares que garantam um suporte eficaz e direcionado.

Objetivo Estratégico 3: Melhorar as infraestruturas físicas e tecnológicas de suporte à investigação

Com o objetivo de assegurar melhores condições para a receção de investigadores e a execução de projetos, promovendo um ambiente mais favorável à inovação e ao progresso científico.

Ações:

1. Mapear espaços laboratoriais e equipamentos para investigação, otimizando a sua utilização para a execução de projetos;
2. Identificar as necessidades em infraestruturas e equipamentos científicos, desenvolvendo uma estratégia sólida que permita trabalhar no sentido de garantir suporte financeiro junto das principais entidades financiadoras;
3. Otimizar a gestão dos espaços do IPC para oferecer melhores condições a investigadores e projetos e promover a partilha de recursos e de massa crítica;
4. Promover a partilha e o uso eficiente de equipamentos e materiais científicos existentes no IPC.

Objetivo Estratégico 4: Reforçar as unidades de investigação

É necessário reforçar as unidades de investigação do IPC e as que resultam de parcerias com outras Instituições, de modo a aumentar o número de investigadores e de projetos de investigação e inovação no IPC, e também a oferta de cursos de 3º ciclo.

Ações:

1. Incentivar novas colaborações com unidades externas de excelência classificadas como "Muito Bom" ou "Excelente". Estas parcerias podem incluir a criação de polos no IPC e o desenvolvimento de doutoramentos em regime autónomo ou colaborativo;
2. Reanalisar as diretrizes de integração dos docentes nas unidades de investigação, estabelecendo critérios transparentes para participação em centros externos. Incluir o envolvimento em investigação e gestão destas unidades como parte integrante da carga de trabalho docente;
3. Facilitar a inclusão de jovens investigadores – como mestrandos, doutorandos e bolseiros – proporcionando-lhes acesso a recursos adequados e condições que favoreçam o desenvolvimento dos seus trabalhos e a sua participação em eventos científicos e académicos;
4. Reforçar a presença de docentes nas unidades de investigação do IPC e incentivar a cooperação, promovendo a sua participação ativa na definição de metas estratégicas e na troca de boas práticas;
5. Promover a integração de estudantes de Pós-Doutoramento em projetos de investigação e inovação como estratégia para apoiar a contratação de novos investigadores no futuro;

6. Melhorar a divulgação dos cursos de Pós-Doutoramentos do IPC, por forma a aumentar os projetos de investigação e as publicações científicas (IPC já possui regulamento aprovado - [Regulamento de Programas de Pós-Doutoramento no IPC](#));
7. Incentivar a realização de eventos dedicados à comunicação científica, incluindo iniciativas para divulgar casos de sucesso em projetos de investigação e inovação e inspirar a comunidade.

Objetivo Estratégico 5: Intensificar a divulgação da investigação e o apoio nas publicações científicas

Com a finalidade de melhorar os indicadores do IPC, e porque valoriza o trabalho dos investigadores, amplia o impacto da ciência e promove o acesso ao conhecimento.

Ações:

1. Rever o programa, já implementado, de apoio à publicação em revistas científicas internacionais de alto impacto e à apresentação de trabalhos em conferências de relevância. Este programa pode incluir medidas para valorizar docentes que demonstrem excelência científica, avaliadas pelas publicações realizadas e pelo financiamento captado;
2. Ampliar os prémios destinados a incentivar investigadores, polos e centros de investigação que apresentem elevados níveis de produtividade científica, reconhecendo o mérito e o impacto dos seus trabalhos;
3. Garantir uma divulgação ampla e eficaz das provas de mestrado e doutoramento, promovendo também a integração dos trabalhos desenvolvidos nesse contexto em publicações científicas e projetos das Escolas;
4. Apoiar a edição de revistas/livros e outras publicações científicas do IPC e das unidades de investigação;
5. Implementar uma política institucional de Ciência Aberta, baseada na comunicação e na valorização do conhecimento;
6. Criar uma linha editorial própria de estímulo à produção de conteúdos e divulgação de conhecimento produzido no IPC.

Objetivo Estratégico 6: Promover o desenvolvimento de competências inovadoras

É essencial promover o desenvolvimento de competências inovadoras, potenciando processos de transferência de tecnologia e de criação de empresas, por forma a fomentar a competitividade, gerar soluções criativas para desafios atuais e fortalecer a economia do conhecimento.

Ações:

1. Reforçar a participação do IPC em redes nacionais e internacionais de empreendedorismo;

2. Reforçar a realização de atividades e de eventos de disseminação e informação sobre o empreendedorismo e inovação junto da comunidade académica, com especial enfoque nos estudantes;
3. Apoiar a transferência de conhecimento e tecnologia por via do reforço das iniciativas de promoção específica e apoio à incubação de empresas nas estruturas do IPC;
4. Apoiar a inovação e o empreendedorismo social por forma a que o IPC contribua de forma eficaz na resolução dos desafios que enfrenta, bem como na resolução dos desafios sociais;
5. Reforçar a divulgação dos programas de apoio disponíveis aos empreendedores e à criação de *spin-offs*;
6. Apoiar o processo de criação de *spin-offs*;
7. Reforçar parcerias existentes no âmbito da Academia de Empreendedorismo do IPC (INOPOL).

4.4. Intensificar a ligação à sociedade e ao território

Uma IES desempenha um papel central no desenvolvimento social, cultural e económico de uma comunidade. Mais do que espaços dedicados à formação académica, estas instituições devem assumir-se como agentes de transformação social, promovendo ligações fortes e dinâmicas com a sociedade. A sua relevância vai muito além das atividades dinamizadas dentro do campus, manifestando-se através de múltiplas formas de interação, quer seja com a prestação de serviços, ou com a investigação aplicada, passando pela promoção cultural.

A prestação de serviços especializados é uma das formas mais tangíveis de uma IES estabelecer uma ligação direta com a sociedade. Através de parcerias com empresas, autarquias, organizações não-governamentais e outras entidades, a Instituição pode disponibilizar o conhecimento especializado dos seus docentes e investigadores para resolver problemas concretos. Áreas como consultoria técnica, estudos de impacto, serviços laboratoriais ou formação profissional podem gerar um retorno imediato e fortalecer a relação entre a academia e a comunidade.

A investigação, sobretudo quando orientada para a resolução de desafios sociais, económicos e ambientais, tem o potencial de transformar a sociedade. Projetos colaborativos entre a academia e parceiros externos, como empresas, instituições públicas ou culturais, geram inovação e criam soluções práticas para problemas reais.

A promoção cultural é outro eixo essencial de ligação entre a academia e a sociedade. As IES podem atuar como motores culturais, organizando exposições, concertos, conferências e outras atividades que contribuam para o enriquecimento da comunidade local. Ao disponibilizar espaços para eventos culturais e promover iniciativas artísticas, estas instituições criam oportunidades de diálogo, inclusão e reflexão, aproximando-se do público e reforçando a sua presença no tecido social.

Além da formação académica, as IES podem oferecer programas de educação contínua e *workshops* destinados ao público em geral. Estes programas não apenas capacitam os cidadãos, mas também promovem o conceito de aprendizagem ao longo da vida, uma necessidade crescente numa sociedade em constante transformação.

Quando uma IES se liga à sociedade, não só contribui para o desenvolvimento regional, nacional ou global, mas também se beneficia diretamente. O envolvimento em projetos colaborativos e parcerias traz novas perspetivas, incentiva a interdisciplinaridade e aumenta o impacto das suas atividades de ensino e investigação. Desta forma, fortalece a reputação da Instituição e atrai novos estudantes, investigadores e parceiros.

Uma IES que se compromete com a sociedade é muito mais do que um espaço de ensino. É um catalisador de mudança, um ponto de encontro entre o conhecimento e a prática, um agente ativo na construção de um futuro mais inclusivo, sustentável e inovador. Investir na ligação com a sociedade e o território não é apenas uma escolha estratégica, mas uma responsabilidade inalienável para as instituições que pretendem cumprir plenamente a sua missão.

Com base no acima descrito, são apresentadas para esta orientação os seguintes objetivos estratégicos e ações:

Objetivo Estratégico 1: Reforçar a colaboração com entidades, organizações e instituições externas

É fundamental reforçar a colaboração com autarquias, empresas, indústrias, agentes económicos, sociais, desportivos e culturais, de modo a permitir ao IPC ter um papel mais ativo no desenvolvimento regional, melhorando a sua relevância e reconhecimento.

Ações:

1. Estabelecer protocolos de cooperação com empresas e entidades locais, por forma a desenvolver projetos de investigação aplicada e inovação em setores estratégicos;
2. Elaborar e implementar um plano estratégico integrado para a promoção da cultura e das artes, em colaboração com as autarquias e entidades culturais da região. Este plano será alicerçado no trabalho do Centro Cultural Penedo da Saudade e na criação de sinergias que ampliem o alcance das iniciativas artísticas e culturais;
3. Desenvolver estágios, projetos e programas de investigação aplicada, garantindo que os estudantes tenham experiências práticas, alinhando os currículos às necessidades do mercado de trabalho;
4. Oferecer programas de formação contínua para a população, dando primazia aos polos já existentes, possibilitando a realização de outras parcerias que se revelem interessantes;

5. Criar um programa anual de eventos e reflexões sobre os principais desafios sociais, económicos e culturais que afetam a região e o país, promovendo a participação ativa da comunidade académica e da sociedade em geral;
6. Fomentar ações de voluntariado da comunidade IPC e projetos de impacto social;
7. Estabelecer *hubs* de inovação ou centros de transferência de conhecimento, contribuindo para a criação de espaços de cocriação para os estudantes, professores e empresas onde se desenvolvam soluções para desafios locais;
8. Desenvolver consultoria e estudos técnicos, facultando assim o conhecimento académico para apoiar a tomada de decisões em políticas públicas e estratégias empresariais;
9. Desenvolver estudos e iniciativas que respondam a desafios locais (por exemplo nas áreas da sustentabilidade, economia, cultura e desenvolvimento de novos produtos regionais);
10. Promover a incubação e aceleração de *startups*, contribuindo para a criação de um ecossistema empreendedor, apoiando estudantes e investigadores na criação de novos negócios;
11. Educar para o empreendedorismo através do desenvolvimento de programas e concursos de ideias que incentivem a criação de empresas e soluções inovadoras;
12. Fazer um mapeamento de necessidades locais, ou seja, trabalhar em conjunto com *stakeholders* locais para identificar oportunidades de desenvolvimento económico e social;
13. Fomentar os espaços do IPC para eventos de empresas, indústrias e organizações locais/regionais.

Objetivo Estratégico 2: Melhorar a comunicação e divulgação técnico-científica

Por forma a tornar o conhecimento acessível, combater a desinformação, incentivar o desenvolvimento local e promover uma sociedade mais informada e participativa. Para isso, é fundamental que instituições académicas, governos e meios de comunicação trabalhem juntos para fortalecer essa ponte entre a ciência e a população.

Ações:

1. Criar espaços de diálogo entre a academia e a sociedade, como palestras e fóruns;
2. Utilizar redes sociais e outros canais para divulgar projetos e iniciativas do IPC e das suas UO;
3. Publicar estudos e relatórios acessíveis ao público sobre temas de interesse regional;
4. Desenvolver *podcasts*, vídeos educativos e parcerias com jornais e rádios locais para aumentar a visibilidade da investigação realizada.

Objetivo Estratégico 3: Intensificar a internacionalização com identidade local

Visando equilibrar o crescimento global com a preservação da cultura e dos valores locais. Essa abordagem estratégica promove desenvolvimento sustentável, inovação e novas oportunidades sem comprometer a essência da comunidade.

Ações:

1. Participar em redes internacionais sem perder o foco nas necessidades locais;
2. Atrair estudantes e investigadores estrangeiros interessados nas especificidades do território;
3. Desenvolver programas de mobilidade com impacto local e global.

4.5. Reforçar a Internacionalização

A internacionalização tornou-se um elemento indispensável para o sucesso e a relevância das IES no mundo atual. Numa era marcada pela globalização, pela interconexão e pela rápida circulação de ideias, a capacidade de uma IES se projetar além-fronteiras é um indicador de excelência e de impacto no panorama global.

A internacionalização proporciona aos estudantes, aos investigadores, aos trabalhadores docentes e não docentes, oportunidades únicas de interagir com diferentes culturas, línguas, perspetivas e contextos. Estas experiências não apenas enriquecem a formação académica, como também preparam os estudantes para enfrentarem os desafios de um mundo globalizado. Instituições que investem na mobilidade académica, parcerias internacionais e programas de intercâmbio ajudam a formar cidadãos globais, equipados com competências multiculturais e uma visão ampla do mundo.

Uma instituição com uma forte componente internacional é atrativa tanto para estudantes como para investigadores de excelência oriundos de diversos países. A presença de talento internacional diversifica o ambiente académico, promovendo a troca de ideias inovadoras e elevando os padrões de ensino e investigação.

A colaboração internacional na investigação científica é essencial para lidar com desafios globais, como as alterações climáticas, a saúde pública ou o uso da inteligência artificial. Parcerias com instituições de outros países ampliam o acesso a recursos, financiamento e conhecimento, permitindo o desenvolvimento de projetos mais robustos e relevantes. Estas colaborações também garantem que os resultados das investigações tenham impacto não apenas local, mas também global.

Embora a internacionalização se projete para fora das fronteiras nacionais, o seu impacto reflete-se também a nível local. A presença de estudantes, investigadores e trabalhadores docentes e não docentes internacionais contribui para o desenvolvimento económico e cultural da região onde a

instituição está inserida. Além disso, parcerias internacionais podem ser benéficas para a inovação e apresentação de soluções que valorizem diretamente as comunidades locais.

A internacionalização não é apenas uma estratégia, mas uma necessidade para IES que pretendem afirmar-se como líderes no ensino, na investigação e na inovação. Ao abrir portas ao mundo, estas instituições não só ampliam o seu impacto, como também se tornam motores de transformação para as sociedades que servem, promovendo um futuro mais conectado, inclusivo e sustentável.

Tendo em consideração o acima exposto, são identificados os seguintes objetivos estratégicos e ações:

Objetivo Estratégico 1: Promover parcerias com outras instituições estrangeiras

Com o objetivo de melhorar a qualidade do ensino, ampliar oportunidades para estudantes, trabalhadores docentes e não docentes e tornar o IPC mais competitivo no cenário internacional.

Ações:

1. Desenvolver iniciativas que incentivem a integração do IPC em redes e associações internacionais de universidades, bem como em organizações setoriais ligadas à ciência e à educação superior, promovendo a sua visibilidade global e fortalecendo as oportunidades de colaboração internacional;
2. Estabelecer e fortalecer parcerias estratégicas, tanto bilaterais quanto multilaterais, com IES estrangeiras, promovendo a cooperação académica, científica e cultural em diversas áreas de interesse comum;
3. Criar parcerias estratégicas que promovam a capacitação de instituições parceiras da CPLP;
4. Implementar políticas de incentivo à organização de grandes eventos científicos internacionais no IPC, visando fortalecer a projeção académica e fomentar a troca de conhecimentos entre investigadores de diferentes partes do mundo;
5. Incrementar os projetos com IES estrangeiras;
6. Divulgar de forma consistente as oportunidades no âmbito do Horizonte Europa e de outras fontes de financiamento.

Objetivo Estratégico 2: Aumentar a mobilidade de estudantes, trabalhadores docentes e não docentes

Com o objetivo de proporcionar experiências internacionais diferenciadoras aos participantes.

Ações:

1. Promover a mobilidade *outgoing* e *incoming* de estudantes, de investigadores, de trabalhadores docentes e não docentes, nomeadamente através de iniciativas de divulgação

- que incluam instituições, projetos e atividades, objetivos e mais-valias pessoais e profissionais a desenvolver, no âmbito do programa de mobilidade;
2. Divulgar regularmente oportunidades no âmbito do Programa Erasmus+;
 3. Desenvolver e promover iniciativas, tanto curriculares quanto extracurriculares, com enfoque em dimensões interculturais e internacionais, direcionadas à comunidade universitária, especialmente aos estudantes, para fomentar a diversidade, a inclusão e a preparação para contextos globais;
 4. Criar um programa de acolhimento, integração e acompanhamento de estudantes estrangeiros como estratégia para aumentar a atração e melhorar a manutenção/inclusão cultural, social e académica. Este programa visa aumentar o sucesso académico dos estudantes e prestígio do IPC;
 5. Acompanhar e avaliar, de forma regular, as políticas e as práticas de internacionalização do IPC e das suas UOE, através de instrumentos de avaliação da qualidade das práticas realizadas;
 6. Investir na oferta de cursos de língua inglesa à comunidade académica, para melhor domínio da língua e aumento das competências linguísticas, com o objetivo de aumentar as mobilidades e intercâmbios;
 7. Aumentar a participação em feiras internacionais, bem como a divulgação nos colégios e escolas estrangeiras, por forma a potenciar a captação de estudantes estrangeiros para os vários ciclos de estudos.

Objetivo Estratégico 3: Potenciar e desenvolver a UNIGreen – Universidade Europeia

A fim de impulsionar inovação, investigação e formação de profissionais que atuarão na construção de um mundo mais equilibrado e sustentável. Isso fortalece a posição da Europa como referência global em práticas ambientais e sociais responsáveis.

Ações:

1. Integrar novos elementos, investigadores, trabalhadores docentes e não docentes, mas, principalmente estudantes, na UNIGreen, por forma a tornar este projeto integrador, diferenciador e multidisciplinar, que potencie diversas áreas do conhecimento de diferentes UOE;
2. Contribuir para formar profissionais capacitados para impulsionar a transformação verde;
3. Investigar e inovar para soluções sustentáveis, que promovam a preservação ambiental e o uso eficiente dos recursos naturais;
4. Fomentar a cooperação internacional, nomeadamente através de parcerias estratégicas com outras instituições, empresas e governos, por forma a promover ações concretas em diferentes países;

5. Contribuir para os ODS, criando políticas, negócios e projetos alinhados com esses objetivos;
6. Sensibilizar e envolver a sociedade, designadamente através da educação ambiental e da conscientização da população, estimulando mudanças de comportamento.

4.6. Potencializar a ação do Serviço de Ação Social

A missão da ação social no ensino superior está em plena mudança de paradigma no cenário nacional e europeu, recentrado numa abordagem mais holística, multidimensional e universal. Isto é, focada não só nos estudantes que apresentem situação de insuficiência económica, que é prioritária, mas projetada de forma equitativa para o todo o universo da comunidade académica estudantil, através da promoção de um ecossistema centrado na promoção do bem-estar, superando, desta forma, desigualdades socioeconómicas existentes e mitigando assimetrias socioeconómicas dos estudantes.

Neste cenário, a aposta no reforço do papel estratégico do Serviço de Ação Social no cumprimento da missão do IPC é determinante. A ação social no IPC deverá pugnar por um modelo universal para todos os estudantes, com base no princípio da igualdade de oportunidades no acesso a apoios e serviços, procedendo à discriminação socioeconómica positiva dos estudantes, atribuindo apoios diretos e indiretos, permitindo que o estudante esteja mais focado e disponível para a aprendizagem e para a investigação. Convergem para este universo multidimensional os apoios sociais diretos sob a forma de bolsas, de apoios de emergência e afins, os apoios sociais indiretos como o alojamento e hotelaria, a alimentação e nutrição, a saúde e bem-estar, o apoio ao desporto e o acesso à cultura.

Toda esta dinâmica é essencial para promover, com base no princípio da equidade, uma maior inclusão efetiva, um maior apoio aos estudantes em situação de vulnerabilidade, garantindo assim, condições para o sucesso académico e para o combate ao abandono escolar, através da aposta num modelo de maior proximidade da ação social. O IPC deve acompanhar esta mudança, assente neste novo paradigma da ação social, projetando-se como uma Instituição de vanguarda nesta matéria, a par de outras instituições de ensino superior em Portugal e na Europa, fazendo da ação social um estandarte de atratividade na captação de estudantes e também para o aumento do prestígio institucional.

Nos últimos anos, o SAS impulsionou a sua estrutura orgânica e funcional para uma ação mais moderna, facilitadora e eficaz, no cumprimento da sua missão, nomeadamente, com a inovação das respostas sociais, a ampliação dos seus quadros de recursos humanos com maior profissionalização e diferenciação de competências adequadas, a aposta na comunicação, na digitalização de acessos a apoios e serviços, na desmaterialização de processos, assegurando uma melhor prestação aos estudantes. Importa, assim, continuar este trilha de investimentos para um maior robustecimento e consolidação deste serviço e da ação que promovem junto da comunidade académica, recorrendo cada vez mais ao estabelecimento de pontes com interlocutores internos e externos ao IPC. Este serviço deve

continuar a protagonizar a força motriz da ação social, patenteada pela autonomia que a lei lhe confere e por estatutos próprios, equiparando-se às IES portuguesas com maior prestígio na valorização da ação social para os seus estudantes.

A promoção da garantia de acesso ao conhecimento, da melhoria das condições de vida e do desenvolvimento integral dos nossos estudantes constituem alicerces fundamentais para a edificação de uma sociedade mais justa e livre.

Com estas premissas, pretende-se continuar a aposta nesta visão através do conjunto dos seguintes objetivos estratégicos e respetivas ações:

Objetivo Estratégico 1: Reforçar o modelo de proximidade da ação e integração social

É elementar incrementar as práticas de ação social de proximidade com a comunidade académica, nomeadamente com os estudantes, apostando na criação de um ambiente social cada vez mais humanizado, de fácil e rápido acesso.

Ações:

1. Consolidar o funcionamento do GAE em cada UOE, como garante da descentralização do SAS e do apoio de proximidade aos estudantes, no âmbito das diversas ajudas ao nível social, psicológico, pedagógico e interpares, com vista a uma melhor integração psicossocial e académica, contribuindo para o reforço de um ambiente humanista em todo o IPC;
2. Continuar a reforçar a acessibilidade integrada aos apoios e serviços do SAS através da *Plataforma digital SASocial*, já existente, como estratégia de proximidade, com importância para a melhoria da qualidade no acesso aos serviços, a diminuição da desburocratização e a desmaterialização de processos. Apostar no seu aperfeiçoamento contínuo nos pagamentos online, gestão de bolsas, alojamento, consultas de saúde, refeições, além de disponibilizar informações úteis e atualizadas para os estudantes. Desta forma, reforçar a integração do SAS num plano de visão alinhada com a modernização administrativa, com um aumento do número de funcionalidades/serviços e a crescente digitalização da sociedade;
3. Criar e implementar um Programa institucional de acolhimento, integração e acompanhamento de estudantes estrangeiros (estudantes da lusofonia, europeus e outras geografias), como estratégia para a melhoria da inclusão cultural, social e académica, assim como o sucesso escolar, favorecendo igualmente o prestígio internacional do IPC e a sua estratégia de captação de estudantes oriundos de várias latitudes no teatro internacional. Esta ação deve procurar e implicar sinergias com distintas estruturas internas do IPC, nomeadamente, as UO, os Serviços Centrais e as Associações de Estudantes, para além de entidades externas, numa dimensão multicultural, étnica e de integração inter-religiosa;

4. Melhorar, em todas as vertentes, o apoio, acompanhamento e inclusão dos estudantes com necessidades educativas específicas, cujo número tem vindo a crescer anualmente. Investir na melhoria das condições de acolhimento e acompanhamento destes estudantes, de forma integrada e alinhada, através do trabalho colaborativo em rede com docentes, técnicos distintos e, eventualmente, familiares. Intensificar a ação do Programa PARENNE - *Programa de Apoio em Rede ao Estudante com Necessidades Educativas Específicas* do IPC;
5. Dotar os profissionais do SAS de distintas competências e capacidades diferenciadas de natureza psicossocial, cultura, linguística e técnica, através de formação e acompanhamento, para um melhor desempenho do atendimento multicultural e proximal dos estudantes.

Objetivo Estratégico 2: Ampliar e investir nos apoios sociais diretos

É fundamental melhorar, diversificar e, principalmente, inovar soluções de resposta de apoios sociais diretos, sob a forma de bolsas e apoios de emergência, adaptados às novas necessidades e aos novos públicos de estudantes, nomeadamente no contexto da participação ativa para a melhoria da regulação das Bolsas das Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) e das bolsas e apoios internos do IPC.

Ações:

1. Fomentar de forma contínua a cultura para a inovação social como motor fundamental para a criação e implementação de soluções para novos problemas sociais, novos públicos, ajustando a oferta de apoios e serviços às novas necessidades dos estudantes, com maior amplitude de respostas e qualidade, identificando novas áreas de atuação, cada vez mais universais e inclusivas;
2. Participar ativamente na revisão sistemática dos critérios legais de atribuição de bolsas de estudo da DGES e dos respetivos valores, assim como de outros apoios, em proveito de uma maior justiça social ajustada às realidades vigentes e novos padrões de qualidade de vida na sociedade portuguesa;
3. Reforçar e melhorar os apoios sociais diretos internos do SAS, com o apoio das Associações de Estudantes e Presidências das UO do IPC, nomeadamente:
 - i. *Programa de Bolsas de Atividades de Apoio Social* – aumentar a amplitude da oferta de atividades;
 - ii. *Apoio de Emergência AZES* – continuar a aplicar este Fundo para atender a situações graves e urgentes de carência económico-social e associar, sempre que possível, a estratégias de investimento motivacional para o sucesso académico dos estudantes;
 - iii. *Programa de Apoio Social Informático (PASI)* – Reforçar este apoio com recurso ao aumento da bolsa de equipamentos para empréstimo, através da reconversão dos computadores oriundos da comunidade e/ou aquisição de novos equipamentos;

- iv. Programa *“Politécnico + Cultural”* – continuar o seu investimento, que visa a promoção do acesso gratuito à cultura, subsidiando a formação científica e tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento de uma melhor integração académica, social e cívica dos estudantes;
 - v. Programa *“Traja-te conosco”* – desenvolver a amplitude deste recente apoio do SAS, para um maior contributo inclusivo de estudantes na vida e tradições académicas, através de um modelo de empréstimo de curta duração, de trajas e adereços académicos.
4. Criar e implementar um novo Programa de apoio social para estudantes estrangeiros do IPC, integrado na estratégia de acolhimento, interação e acompanhamento destes estudantes no IPC, com base em fontes de financiamento diversificadas.

Objetivo Estratégico 3: Garantir a inovação e a sustentabilidade dos apoios sociais indiretos

É de interesse capital continuar e sistematizar o investimento na reabilitação, modernização, melhoria da qualidade e sustentabilidade dos equipamentos e serviços afetos aos apoios sociais indiretos do SAS, para soluções de respostas mais eficazes e eficientes, nomeadamente nas áreas da alimentação, alojamento, saúde, cultura e desporto.

Ações:

1. No que concerne à área da Alimentação e Nutrição:
 - i. Requalificar, reabilitar e remodelar as instalações e equipamentos da maioria das cantinas e cafetarias, através de um plano de investimento financeiro plurianual ou através de medidas a propor à tutela, assim como apostar num plano de manutenção contínua e de eficiência energética;
 - ii. Reforçar a proposta de medidas para maiores valores de compensação financeira da tutela ao SAS, por refeição servida, inscritas no orçamento de estado, por forma a serem criadas condições adequadas para se disponibilizar refeições de maior qualidade a todos os estudantes, tendo ainda em conta a nova procura de soluções e hábitos de alimentação;
 - iii. Continuar a apostar no reforço e melhoria do modelo de gestão de exploração direta das cantinas e cafetarias pelo SAS, como garante das condições de higiene e segurança alimentar, melhor controlo e promoção de qualidade e diversidade de oferta alimentar;
 - iv. Potenciar o investimento nas condições para a formação e capacitação dos recursos humanos na área de alimentação;

- v. Reforçar o contributo para a literacia nutricional da comunidade académica para uma alimentação mais saudável e sustentável;
 - vi. Manter o selo “alimentação saudável” da Direção-Geral da Saúde;
 - vii. Construir um restaurante com um serviço diferenciado ou valências similares.
2. No que respeita à área do Alojamento do SAS, expandir a capacidade de alojamento e hotelaria para estudantes deslocados e a melhoria de serviços:
- i. Apostar na continuação e desenvolvimento da requalificação em curso das atuais residências de estudantes e no aumento do número de camas em Coimbra, através do Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior/PRR;
 - ii. Concluir e colocar em funcionamento a Residência de estudantes em Oliveira do Hospital, através do Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior/PRR e da respetiva Câmara Municipal;
 - iii. Implementar um modelo de gestão hoteleira nas residências de estudantes, nomeadamente com programas de atividades de desporto, de lazer e de animação sociocultural, incitando a socialização e integração académica, para além do atual programa de formação de competências transversais e de estilos de vida saudáveis;
 - iv. Desenhar e implementar um Plano de manutenção das residências em conjunto com as valências dos Serviços Centrais do IPC;
 - v. Procurar estabelecer parcerias com outras entidades para aumentar as opções de alojamento dos estudantes do IPC.
3. Quanto à área de Saúde e Bem-estar, pretende-se:
- i. Fortalecer o papel do SAS na ação da Clínica IPC e suas extensões, para um contínuo investimento no bem-estar físico e da saúde mental dos estudantes e restante comunidade;
 - ii. Incrementar a acessibilidade dos estudantes aos serviços de saúde de proximidade de baixo custo, alinhados com a estratégia da Organização Mundial de Saúde (OMS), que recomenda um plano robusto na área da saúde digital, quer através do reforço dos meios internos do SAS, quer em através de parceiros afins;
 - iii. Criar parcerias efetivas, por forma a garantir o encaminhamento/orientação e respostas multidimensionais céleres nos casos de necessidades sinalizadas de saúde, através de protocolos clínicos com estruturas do Serviço Nacional de Saúde ou outras parcerias;
 - iv. Reforçar e criar programas de promoção da saúde, com ênfase na capacidade de resposta ao nível da saúde mental e na acessibilidade aos serviços clínicos das várias especialidades, contribuindo para a integração social e académica e para a melhoria da qualidade de vida e bem-estar dos estudantes, assim como da restante comunidade

académica do IPC (trabalhadores docentes e não docentes, *Alumni*, antigos funcionários aposentados);

- v. Organizar e implementar um serviço de consultas de saúde *online* mais efetivo;
 - vi. Robustecer o investimento contínuo no apoio técnico e clínico aos estudantes com NEE;
 - vii. Continuar o compromisso do investimento na área da saúde dos estudantes no IPC, no cumprimento do estatuto de membro ativo da Rede Internacional das Universidades Promotoras da Saúde (RIUPS).
4. No que diz respeito às áreas da Cultura e do Desporto:
- i. Reforçar o apoio do SAS ao Gabinete de Desporto do IPC, na promoção e sustentabilidade das suas atividades e suporte social aos estudantes atletas;
 - ii. Reforçar programas de apoio de acesso às atividades culturais para estudantes, como complemento à sua formação académica;
 - iii. Continuar o apoio ao Centro Cultural do Penedo da Saudade através da participação de estudantes bolseiros do Programa de Bolsa de Atividades de Apoio Social.

Objetivo Estratégico 4: Consolidar o modelo estatutário de governança e de autonomia de gestão

É fundamental apostar no reforço do modelo orgânico e de gestão autónoma do SAS, para consolidar e potenciar a missão da ação social no IPC. Neste sentido deve-se preconizar o fortalecimento e a otimização do modelo de governança, melhores práticas de gestão e de sustentabilidade financeira destes serviços, para garantir maior eficiência, eficácia, qualidade e transparência na disponibilização de apoios sociais aos estudantes.

Ações:

1. Consolidar a orgânica e o funcionamento autónomo do SAS de acordo com a lei e as melhores práticas observadas em IES de grande referência nacional e europeias, assim como continuar a pugnar por um modelo de gestão assente na humanização e nos paradigmas da modernização do ensino superior, tendo em conta a transformação digital, a crescente digitalização da sociedade e a otimização racional sustentável de recursos;
2. Rever e readaptar os estatutos e regulamentos orgânicos, sempre que necessário, para um melhor funcionamento do SAS, para uma melhor resposta aos estudantes e restante comunidade académica;
3. Investir, permanentemente, na tecnologia de informação e comunicação para a melhoria da qualidade e eficácia dos processos de gestão e da prestação de serviços, devendo-se continuar a apostar na progressiva implementação e desenvolvimento de Plataformas digitais;

4. Apostar na comunicação (redes sociais, plataformas de comunicação e outras) autónoma, alinhada com a identidade institucional, para privilegiar esta dimensão de difusão direta e de proximidade com os estudantes, como potenciais interessados nos produtos e ofertas do SAS;
5. Pautar por um modelo de financiamento e orçamento que garanta o funcionamento e a sustentabilidade do sistema de apoio social e do SAS, nomeadamente, desenvolver iniciativas que promovam o aumento de receitas próprias e a captação de receitas externas através da participação em programas de financiamento, tanto nacionais como europeus, para projetos de apoio social e melhoria das infraestruturas institucionais, nomeadamente através do reforço da autonomia financeira dos serviços;
6. Autonomizar o funcionamento dos serviços financeiros do SAS e melhorar os serviços de aprovisionamento, nomeadamente com a simplificação de processos de contratação de bens e serviços, incrementar as compras públicas circulares, classificar os fornecedores e garantir uma maior antecipação das necessidades, em termos de compras e contratos, garantindo maior celeridade de respostas sociais e serviços aos estudantes;
7. Reforçar junto das entidades competentes a necessidade de renovação da frota automóvel;
8. Reforçar e privilegiar as parcerias envolvidas na ação social, o trabalho em rede, com base numa política de criação de pontes, potenciadoras para a melhoria contínua, tanto a nível interno do IPC, como a nível nacional e internacional, nomeadamente na rede da *Comunidade SASocial*;
9. Continuar a investir no *Observatório de Ação Social do IPC*, fomentando a promoção de estudos, recolha e tratamento sistemático de informação, para melhor compreender as realidades, como suporte à criação de ferramentas de *benchmarking*, conducentes à definição de melhores políticas para o planeamento operacional e estratégico do SAS, dos seus serviços e apoios adaptados às necessidades reais.

4.7. Modernizar e requalificar espaços e Infraestruturas

É crucial que toda a comunidade académica esteja devidamente informada sobre os espaços e infraestruturas do IPC, bem como sobre os desafios relacionados com a sua utilização, de modo a fomentar decisões participativas e bem fundamentadas. Apesar dos avanços registados nos últimos anos, persistem problemas que necessitam de atenção. Existem ainda espaços devolutos, edifícios desocupados, instalações sem licenciamento, áreas subaproveitadas e edifícios que requerem intervenções de manutenção e de modernização. Além disso, há construções mal dimensionadas, desajustadas às necessidades reais, deficiências na eficiência energética e limitações na acessibilidade para pessoas com mobilidade reduzida.

No que diz respeito às infraestruturas tecnológicas, enfrentamos desafios significativos que necessitam ser abordados de forma estratégica, pois são muitas as que se encontram desatualizadas ou próximas

do fim da sua vida útil, o que compromete o funcionamento eficiente dos sistemas da Instituição. Estes problemas destacam a necessidade de um levantamento exaustivo das infraestruturas tecnológicas e de comunicação, de forma a priorizar investimentos que modernizem e otimizem os recursos disponíveis.

Este mapeamento é o primeiro passo para a elaboração de um plano estratégico de médio e longo prazo, que deverá ser desenvolvido com a colaboração ativa da comunidade académica e outras partes interessadas. Este plano deverá contemplar tanto as infraestruturas físicas, quanto as tecnológicas, garantindo que ambas respondem adequadamente às necessidades da Instituição.

Paralelamente, é necessário considerar obras essenciais ao funcionamento normal do IPC, algumas das quais não contam com financiamento externo. Estas deverão ser cuidadosamente avaliadas, procurando encontrar soluções para a sua execução. Além disso, alguns dos espaços exteriores também requerem melhorias funcionais e estéticas.

Em suma, a abordagem integrada para os desafios relacionados com as infraestruturas físicas e computacionais é essencial para assegurar um funcionamento eficiente, sustentável e inclusivo da Instituição, reforçando a sua capacidade de responder aos desafios presentes e futuros, pelo que definimos os seguintes objetivos estratégicos e ações:

Objetivo Estratégico 1: Analisar as infraestruturas computacionais e de comunicação

Por forma a identificar vulnerabilidades, melhorar a segurança, otimizar o desempenho e garantir a modernização tecnológica.

Ações:

1. Realizar uma análise detalhada das infraestruturas computacionais e de comunicação atualmente existente, avaliando o estado de conservação e a vida útil dos equipamentos. Com base nesse diagnóstico, elaborar um plano de investimentos focado na modernização destas áreas;
2. Criação de plano de auditorias de segurança informática e deteção de vulnerabilidades periódicas, com vista à produção de medidas de manutenção corretiva e preventiva na infraestrutura computacional e de comunicação;
3. Criação de planos de investimentos para atualização e modernização tecnológica, com vista à redução de equipamentos obsoletos, contribuindo para o aumento da segurança informática, privilegiando os equipamentos portáteis, mais versáteis e adequados às necessidades atuais;
4. Continuar a implementação de medidas de cibersegurança (iniciadas neste último mandato), nomeadamente através da adoção de *firewalls* avançadas, autenticação multifator, criptografia de dados e monitoramento contínuo para prevenir ataques cibernéticos;

5. Aumento da largura de banda nas ligações das unidades orgânicas e criação de caminhos redundantes, melhorando o acesso aos serviços informáticos centralizados, e à internet;
6. Dar continuidade ao plano de recuperação de desastres, implementando estratégias para backups regulares, redundância de servidores e protocolos de recuperação em caso de falhas;
7. Capacitação e sensibilização, através da frequência de cursos dirigidos aos utilizadores do IPC com o intuito de promover boas práticas de segurança digital e uso eficiente das infraestruturas tecnológicas;
8. Continuar a monitorizar a gestão de recursos, através de ferramentas de análise e gestão para acompanhar o uso dos recursos computacionais e otimizar a sua alocação conforme necessário;
9. Criação de equipa de resposta a incidentes de cibersegurança, constituída por elementos técnicos das várias unidades orgânicas;
10. Constituição de Comissão de Gestão de Dados, para criação e acompanhamento de medidas para garantia de cumprimento de Regulamento Geral de Proteção de Dados e proteção em geral de dados nas várias plataformas informáticas do IPC;
11. Criação de novo *datacenter* do IPC, para acompanhar o aumento constante de necessidades de recursos informáticos e prevendo para o mesmo a centralização dos vários serviços das unidades orgânicas, com vista a uma otimização de recursos informáticos.

Objetivo Estratégico 2: Avaliar e requalificar infraestruturas edificadas

Com a finalidade de identificar vulnerabilidades, melhorar a segurança, otimizar o desempenho e garantir a modernização.

Ações:

1. Fazer o diagnóstico da situação e levantamento das necessidades, através da realização de inspeções técnicas para identificar problemas estruturais e de segurança;
2. Criar um plano de intervenção gradual, considerando a gravidade de cada caso, a disponibilidade orçamental e a possibilidade de recorrer a programas de financiamento externo, como o POSEUR ou o Fundo Ambiental, para viabilizar intervenções de maior custo;
3. No curto prazo, dialogar com as entidades tutelares para encontrar soluções que permitam a melhoria das condições do Polo II da Escola Superior de Educação de Coimbra (ESEC), dado que a construção de novas instalações para esta escola ultrapassa os recursos disponíveis no orçamento do IPC;
4. Mapear áreas críticas que necessitam de manutenção ou renovação;
5. Consultar utilizadores (estudantes, investigadores e trabalhadores docentes e não docentes) para registar necessidades e sugestões;

6. Implementar medidas de segurança, como reforço estrutural e sistemas contra incêndios;
7. Promover a acessibilidade de todos aos edifícios e aos diversos espaços, permitindo o acesso e mobilidade de pessoas com mobilidade condicionada;
8. Continuar a apostar e investir na eficiência energética dos edifícios;
9. Substituir equipamentos e sistemas antigos por soluções mais sustentáveis (energia solar, reaproveitamento de água, isolamento térmico);
10. Estabelecer um plano de manutenção preventiva;
11. Terminar o processo de regularização do património do IPC e elaborar o seu cadastro.

Objetivo Estratégico 3: Construir novas instalações

De maneira a atender às necessidades crescentes, melhorar a qualidade dos serviços e garantir um ambiente funcional e atrativo para toda a comunidade académica.

Ações:

1. Finalizar projetos em curso, como a expansão das Residências no campus da Escola Superior Agrária (ESAC) e a construção da Residência em Oliveira do Hospital. Estas infraestruturas irão proporcionar um aumento expressivo na capacidade de alojamento para estudantes deslocados;
2. No médio prazo, encerrar o Polo 2 da ESEC, com a transferência de todos os serviços ali instalados para o polo principal na Solum, construindo o espaço suficiente para isso;
3. Construir um pavilhão desportivo no Campus da ESAC;
4. Iniciar a segunda fase de reabilitação da Casa do Bispo, que visa a instalação do Salão Nobre do IPC, para dar suporte a reuniões dos diversos Órgãos de Gestão, como, por exemplo, o Conselho Geral e ser palco para as cerimónias académicas de relevo, como por exemplo, as defesas de teses de Doutoramento;
5. Iniciar a segunda fase de construção do edifício afeto ao INOPOL, aumentando o espaço disponível para incubação;
6. Construir a Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital (ESTGOH), com base na candidatura já submetida à Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC) e no apoio adicional da Câmara Municipal de Oliveira do Hospital;
7. Construir o edifício previsto no financiamento PRR do programa “Impulsos” denominado Escola de CTeSP e Pós-Graduação, no campus do ISEC;
8. Implementar o plano já projetado para renovação de todas as cantinas e cafetarias, com base no modelo já executado na cantina do ISEC;
9. Construir um restaurante académico com um serviço diferenciado, que permita receber convidados e pequenos eventos.

Objetivo Estratégico 4: Melhorar os espaços exteriores

Por forma a promover o bem-estar, a convivência e atividades ao ar livre, contribuindo para um ambiente mais agradável, sustentável e inclusivo na Instituição.

Ações:

1. Criar áreas de lazer e zonas dedicadas à prática de atividade física nos *campi*, nomeadamente dentro do campus da Escola Superior Agrária. Esta transformação deve priorizar o aumento de áreas verdes e a adoção de práticas sustentáveis, alinhando-se com a visão de classificar o campus como um EcoCampus e *Healthy Campus*;
2. Implementar soluções automatizadas nos *campi*, integrando componentes digitais e físicos, com a finalidade de melhorar a gestão eficiente dos recursos, fomentar a sustentabilidade e segurança e, ao mesmo tempo, elevar a qualidade do ensino, da aprendizagem e da investigação;
3. Instalar ou modernizar a iluminação em áreas externas para maior segurança e conforto dos utilizadores;
4. Requalificar a rua de acesso norte à Casa do Bispo, permitindo o acesso pedonal entre os Serviços Centrais, o ISCAC e a ESAC;
5. Criar áreas verdes e espaços de convivência mais integrados com o ambiente.

4.8. Dinamizar o desporto e atividade física, cultura, saúde e bem-estar

A educação superior não se limita à transmissão de conhecimento académico, é também um espaço de crescimento pessoal e desenvolvimento integral dos estudantes. Nesse contexto, o desporto, a cultura e a promoção da saúde e bem-estar desempenham um papel essencial, contribuindo para a formação de indivíduos mais saudáveis, resilientes e equilibrados.

O desporto na educação superior vai além da prática física, assumindo-se como uma ferramenta de inclusão, socialização e desenvolvimento de competências transversais, como o trabalho em equipa, a liderança e a disciplina. As atividades desportivas proporcionam um equilíbrio necessário à vida académica, frequentemente marcada por pressões e exigências elevadas. Estudantes que se envolvem em atividades físicas regulares têm demonstrado melhor desempenho académico, maior capacidade de concentração e uma redução significativa nos níveis de stresse e ansiedade. O desporto universitário, seja através de campeonatos, clubes ou simples atividades recreativas, promove ainda o sentido de pertença e de comunidade, criando um ambiente mais coeso e colaborativo entre os estudantes.

Promover a cultura dentro da comunidade académica fortalece a formação dos estudantes, incentiva a diversidade e o pensamento crítico, além de contribuir para a integração social e o desenvolvimento humano.

Por outro lado, a saúde e o bem-estar no Ensino Superior são fundamentais para garantir que os estudantes, investigadores, trabalhadores docentes e não docentes possam alcançar o seu potencial máximo. Instituições que valorizam a saúde física e mental, oferecendo espaços e programas que incentivem hábitos de vida saudáveis, tornam-se ambientes mais acolhedores e motivadores. Práticas como ioga, meditação, caminhadas, ginásios acessíveis e iniciativas que fomentem a boa alimentação e o descanso adequado devem ser parte integrante das políticas institucionais. As IES têm a responsabilidade de criar um ambiente que promova a saúde e o bem-estar. A construção de infraestruturas adequadas, como ginásios e espaços verdes, aliada à criação de programas acessíveis e inclusivos, são exemplos de boas práticas. O incentivo à mobilidade internacional no desporto universitário e o apoio a atletas são também ações que reforçam a valorização da prática desportiva.

É imperativo que o desporto, a cultura, e a saúde e bem-estar ocupem um lugar central nas políticas e estratégias do IPC, como pilares de uma educação verdadeiramente transformadora.

Face ao acima apresentado, estabelecemos para esta orientação os seguintes objetivos estratégicos e ações:

Objetivo Estratégico 1: Promover o desporto e a atividade física

O IPC tem de promover o desporto, com a finalidade de fomentar a inclusão e a integração, bem como aumentar o equilíbrio entre o percurso académico ou profissional e a prática desportiva, contribuindo para um ambiente mais saudável e motivador.

Ações:

1. Continuar a disponibilizar o ginásio para utilização da comunidade académica a custos acessíveis e melhorar as condições do mesmo, por forma a contribuir para o aumento do número de utilizadores;
2. Disponibilizar acompanhamento técnico e especializado ao utilizador do ginásio, nomeadamente com a criação e execução de um plano de treino específico;
3. Promover hábitos saudáveis entre a comunidade, incentivando uma maior frequência do ginásio, potenciando ofertas diversificadas, como pilates, ioga e a ação “desporto para todos”;
4. Adquirir equipamentos desportivos para disponibilizar nas UOE que não se encontram localizadas na proximidade do ginásio do IPC, em articulação com as mesmas, por forma a facilitar o acesso a toda a comunidade, a este tipo de equipamentos, com especial ênfase para a ESTGOH;

5. Reforçar as sessões de ginástica laboral | pausas ativas em todas as UO;
6. Realizar eventos desportivos no campi, e continuar a fazer vídeos de promoção da prática desportiva, abrangendo diversos públicos e níveis de performance, por forma a sensibilizar toda a comunidade para os benefícios associados à prática desportiva;
7. Planear e implementar circuitos de manutenção no campus da ESAC e de colocação de equipamentos desportivos *outdoor* nas outras UOE;
8. Dinamizar unidades de captação e treino destinadas a estudantes-atletas das várias modalidades coletivas e individuais, tendo em vista aumentar o número de praticantes e o número de modalidades em que o IPC está envolvido;
9. Consolidar o apoio às equipas e aos atletas para a participação em campeonatos desportivos através da disponibilização de recursos, tais como, equipas técnicas especializadas, equipamentos e outras condições necessárias à sua participação;
10. Melhorar a regulamentação referente à carreira dual, de modo a aumentar a participação de estudantes nas atividades desportivas;
11. Rever o regulamento de atribuição de bolsas de mérito desportivo e académico e aumentar a sua divulgação junto dos atletas como forma de promover a saúde e o sucesso académico;
12. Criar estratégias que permitam apoiar a prática de desporto adaptado;
13. Estabelecer um conjunto de parcerias estratégicas com as estruturas desportivas de Coimbra e de Oliveira do Hospital com vista a dar condições para a prática desportiva a toda a comunidade académica e ao posicionamento da estratégia desportiva do IPC junto das estruturas locais;
14. Trabalhar em conjunto com os GAE e com a Clínica do IPC com o objetivo de delinear estratégias específicas para cada estudante com necessidades educativas específicas, desde a promoção de desporto adaptado ao planeamento, acompanhamento e execução de planos de treino;
15. Continuar a apoiar e colaborar na recuperação dos estudantes-atletas, através da contratação de um Fisioterapeuta no âmbito do desporto universitário, e apoiar a realização dos exames médicos por forma a avaliar a condição de saúde dos estudantes-atletas;
16. Disponibilizar apoio especializado aos estudantes-atletas ao longo do seu percurso desportivo, uma vez que o desempenho não depende apenas da preparação física e técnica, mas também do bem-estar mental e emocional;
17. Reunir regularmente com a estrutura estudantil do IPC com o objetivo de aumentar o número de ações desportivas no seu plano de atividades e a formação dos seus dirigentes;
18. Desenvolver um plano de formação destinado ao associativismo estudantil com o objetivo de aumentar as competências associadas à gestão desportiva, com particular incidência nas áreas de marketing desportivo, organização do desporto universitário, gestão de eventos desportivos e recrutamento e retenção de talentos;

19. Continuar a apoiar a dinamização da taça IPC CUP, fomentando a prática desportiva entre todos os estudantes e fomentando a realização de competições entre as várias UOE e com outras IES;
20. Oferecer um serviço de consultoria às estruturas estudantis no âmbito da organização de eventos desportivos e na elaboração da vertente desportiva dos seus planos de atividades. Adicionalmente, apoiar o desenvolvimento de associativismo desportivo na Instituição, como é o caso do PHISEC *Racing*, do Rugby Agrária e do Karaté Agrária;
21. Criar o projeto “Politécnico4sports”, dinâmica que integrará: Modalidades Coletivas – Promoção de sessões de apresentação da oferta formativa, em escalões sub-18 de clubes desportivos sediados na zona de ação do IPC; Modalidades Individuais – Presença, através de um Stand Institucional, nas competições nacionais de modalidades individuais de juniores, com vista a realizar um contacto direto com candidatos e respetivos encarregados de educação;
22. Realizar anualmente a Gala do Desporto do IPC. Reconhecendo desta forma os estudantes-atletas que conciliam o percurso académico com a carreira desportiva;
23. Realizar um evento científico anual relativo ao desporto e atividade física;
24. Organizar anualmente, em parceria com a ESTGOH e com a AEESTGOH, um evento desportivo, assim como realizar ações pontuais de promoção de hábitos de vida saudáveis e ativos;
25. Aumentar a divulgação dos eventos, dos resultados desportivos dos estudantes-atletas, e também dos projetos de índole desportivo realizados pela UOE, como é exemplo a ação “*night run*”, contribuindo desta forma para o aumento do número de participantes e ainda para potenciar a imagem institucional;
26. Realizar trabalhos de investigação com os estudantes-atletas, por forma a identificar fatores chave e indicadores que permitam melhorar a sua performance;
27. Criar, através da plataforma SASocial, um programa de gestão de acesso ao ginásio e outras infraestruturas desportivas, deixando de utilizar o Microsoft Excel enquanto programa para gestão do espaço;
28. Nomear um Pró-Presidente para o desporto e atividade física.

Objetivo Estratégico 2: Fortalecer a identidade cultural do IPC

É essencial, para fortalecer a identidade cultural do IPC, ampliar o acesso às artes e ao conhecimento, estimular a criatividade e a interação entre estudantes, investigadores, trabalhadores docentes e não docentes e a comunidade, além de reforçar o papel da Instituição no desenvolvimento sociocultural.

Ações:

1. Promover visitas virtuais em português e em inglês às exposições do Centro Cultural Penedo da Saudade (CCPS), para efeitos de valorização do património cultural e promoção junto de futuros estudantes nacionais, estudantes estrangeiros e parceiros;

2. Divulgar uma agenda cultural do IPC junto de toda a comunidade académica, com a participação das UO e das AE;
3. Levar exposições, concertos, teatro e outras atividades artísticas à comunidade de Oliveira do Hospital, de forma autónoma e/ou em colaboração com a Escola e a Câmara Municipal de Oliveira do Hospital;
4. Apoiar as Tunas do IPC e promover a sua integração em diversos eventos do IPC;
5. Promover a diversidade cultural no IPC, dando visibilidade às tradições, gastronomia e história dos países de origem dos estudantes estrangeiros e internacionais por meio de eventos culturais com dança, música e trajes típicos, mostras gastronómicas com degustação de pratos tradicionais, palestras e *workshops* sobre costumes e história, exposições e painéis interativos nos campus, além da divulgação de conteúdos digitais, como vídeos, entrevistas e artigos, ampliando o alcance da iniciativa e fortalecendo a inclusão e o intercâmbio cultural na comunidade académica;
6. Estabelecer parcerias com as autarquias e os agentes culturais que permitam uma intervenção cultural mais ampla e eficaz.

Objetivo Estratégico 3: Potenciar o Serviço de Saúde Ocupacional

Um serviço de saúde ocupacional (engloba as áreas da medicina do trabalho e segurança no trabalho) é essencial para promover o bem-estar dos investigadores, trabalhadores docentes e não docentes e estudantes, prevenir doenças e acidentes, garantir conformidade legal e aumentar a produtividade nas organizações.

Ações:

1. Continuar a avaliar a condição de saúde dos investigadores, trabalhadores docentes e não docentes, através das consultas de medicina do trabalho;
2. Realizar a candidatura ao galardão *Healthy Campus*. Este galardão reforça o compromisso do IPC com a promoção da saúde, bem-estar e sustentabilidade dentro do ambiente académico, beneficiando toda a comunidade, além de melhorar a reputação institucional;
3. Continuar a avaliar os locais e condições de trabalho, nomeadamente através da identificação de potenciais perigos e avaliação de riscos profissionais, determinando as áreas que necessitem de melhorias;
4. Criar e implementar um modelo de Promoção da Saúde na Comunidade IPC (entre sSOA, Unidade de Saúde e Bem-Estar (USBE) do SAS, Gabinete de Desporto e ESTeSC). Pretende-se realizar ações de promoção e educação para a saúde, rastreios, campanhas que promovam os serviços da Clínica, comemoração do Dia Mundial da Saúde e outros dias associados à promoção da saúde e prevenção da doença;

5. Manter o Selo e Prémio *Healthy Workplaces*. Este selo indica que o IPC procura garantir um ambiente académico e profissional saudável, promovendo o bem-estar físico e mental de estudantes, trabalhadores docentes e não docentes, além de fortalecer a produtividade e a qualidade do ensino;
6. Apoiar projetos de ensino e investigação relacionados com a análise do impacto das iniciativas de promoção da saúde, através da realização de avaliações regulares que monitorizem a saúde e o bem-estar físico e psicológico dos estudantes, investigadores, trabalhadores docentes e não docentes da Instituição.

4.9. Aumentar o compromisso com o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social

As IES desempenham um papel fundamental na formação de cidadãos conscientes e comprometidos com a sociedade. Nesse contexto, o incentivo à sustentabilidade, o compromisso social e o voluntariado são pilares essenciais para promover uma cultura de responsabilidade coletiva com impacto positivo no meio ambiente e na comunidade.

A sustentabilidade nas IES vai além da redução do consumo de recursos naturais. Trata-se de implementar políticas e práticas que minimizem impactos ambientais, como a gestão eficiente de resíduos, a economia de energia, a adoção de materiais recicláveis, entre outras. Além disso, a promoção da educação ambiental dentro da Instituição estimula os estudantes a desenvolverem soluções inovadoras para os desafios ecológicos contemporâneos.

O compromisso social, por sua vez, fortalece a conexão entre as IES e a comunidade envolvente. Projetos de extensão universitária, campanhas de recolha de bens e parcerias com organizações sociais ampliam o alcance do conhecimento académico da própria Instituição, beneficiando grupos em situação de vulnerabilidade. A inclusão social também deve ser prioridade, garantindo acesso igualitário à educação e incentivando políticas de diversidade e equidade.

O voluntariado na educação superior é uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes. Ao integrarem projetos de carácter social, os estudantes adquirem experiência prática, desenvolvem empatia e ampliam a sua visão de mundo. Programas de voluntariado podem envolver desde o apoio a comunidades carentes até atividades educativas, culturais e ambientais, criando uma rede de solidariedade e transformação social.

Neste sentido, incentivar a sustentabilidade, fortalecer o compromisso social e fomentar o voluntariado em IES são estratégias essenciais para formar profissionais mais humanos, conscientes e preparados para enfrentar os desafios globais. Esse modelo de educação contribui não apenas para a construção de um futuro sustentável, mas também para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e solidária.

Objetivo Estratégico 1: Potenciar os objetivos de desenvolvimento sustentável

É fundamental, para reduzir impactos ambientais, promover inovação, fortalecer a economia e formar cidadãos comprometidos com um futuro sustentável.

Ações:

1. Manter a estratégia do programa Politécnico +Sustentável e fomentar uma maior consciencialização dentro da comunidade académica sobre questões relacionadas com o desenvolvimento sustentável, incentivando práticas alinhadas com estes princípios;
2. Manter os galardões relativos ao Programa Eco-Escolas e EcoCampus em todas as UOE do IPC. A implementação destes programas vai para além das ações ambientais; trata-se de uma estratégia para promover uma cultura de sustentabilidade, formar líderes conscientes e reforçar o papel da Instituição como agente transformador da sociedade. Ao adotar estas iniciativas, o IPC demonstra o seu compromisso com um futuro mais sustentável e fortalece a sua relevância no contexto educativo e global;
3. Realizar candidatura ao Ranking Mundial da UI Green Metric ([UI Green Metric](#)). No ano de 2024 o IPC ficou em 5º lugar a nível nacional ([IPC em 5º lugar a nível nacional](#));
4. Promover um concurso de ideias que incentive a inovação no que respeita à sustentabilidade dentro do IPC;
5. Trabalhar com os Conselhos Técnico-Científicos (CTC) para incluir competências de sustentabilidade nos currículos dos diferentes ciclos de estudo, consolidando esta temática como parte essencial da formação;
6. Criar cursos de curta duração, por exemplo microcredenciações, focados em competências transversais relacionadas com a sustentabilidade;
7. Incorporar os princípios de valorização dos ecossistemas nos projetos paisagísticos dos campi, incluindo a plantação de espécies que favoreçam a captura de carbono e a biodiversidade;
8. Continuar a integrar melhorias na eficiência energética e hídrica nas ações de manutenção de edifícios, como a modernização de sistemas de aquecimento, iluminação e substituição de caixilharias. Associar estas intervenções a projetos financiados para promover a sustentabilidade;
9. Investir na instalação de painéis solares fotovoltaicos para aumentar a produção de energia própria e reduzir a dependência energética. Trabalhar para que a maior parte das necessidades energéticas dos campi sejam supridas por fontes renováveis, aproveitando oportunidades de financiamento;
10. Aumentar o número de bicicletas disponíveis para a comunidade académica, por forma a incentivar a mobilidade suave;

11. Colocar nos parques de estacionamento estruturas que permitam proteger os veículos dos utilizadores e visitantes, colocando na sua cobertura painéis fotovoltaicos que forneçam os serviços ali implantados com energia verde;
12. Renovação da frota automóvel, adquirindo 6 veículos elétricos para as UOE, bem como a aquisição de 2 carrinhas térmicas elétricas para o SAS. Pretende-se ainda adquirir uma carrinha de 9 lugares, que sirva a comunidade no seu todo e apoie as deslocações das equipas desportivas. Este projeto deverá acontecer no âmbito do contrato com a entidade bancária *sponsor* do IPC;
13. Aumentar a circularidade nas aquisições e nos contratos públicos, privilegiando equipamentos e práticas reutilizáveis. Implementar ações de formação sobre economia circular, nomeadamente nos serviços com responsabilidades nas aquisições e compras;
14. Aumentar as iniciativas para reduzir o desperdício alimentar e melhorar a gestão de resíduos nas cantinas e cafetarias, assegurando a manutenção do Selo Distintivo – Produção Sustentável, Consumo Responsável, atribuído pela Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar;
15. Organizar um evento bianual para discutir o papel do IPC no avanço dos ODS. Incentivar a produção de conhecimento, investigação e inovação em áreas cruciais para a neutralidade carbónica e divulgar ativamente artigos e notícias relevantes da comunidade académica;
16. Realizar iniciativas regulares que promovam a inclusão, igualdade de género, combate ao assédio e respeito pela diversidade, em colaboração com a Comissão para a Igualdade de Género e Não Discriminação, o GAE, o SAS, as AE e Escolas;
17. Definir um plano que vise recolher contributos e implementar medidas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;
18. Analisar a possibilidade de instalar uma creche num edifício existente na Instituição, destinada exclusivamente a filhos de estudantes, de investigadores e de trabalhadores docentes e não docentes do IPC, criando o programa “Politécnico4kids”, em cooperação direta com o SAS, assumindo-se, prioritariamente, como um apoio social aos estudantes;
19. Organizar um Centro de Atividades de Tempos Livres (ATL) para filhos (dos 6 aos 12 anos) de estudantes, de investigadores e trabalhadores docentes e não docentes do IPC, em colaboração com o SAS, dando resposta, principalmente, nas épocas de pausa letiva, como por exemplo nas férias de Natal, Páscoa e Verão. Este Centro de ATL permite que os estudantes e restante comunidade do IPC conciliem as suas responsabilidades académicas e profissionais com maior tranquilidade, melhorando a sua qualidade de vida.

Objetivo Estratégico 2: Fomentar uma rede de voluntariado no IPC

É imperioso fomentar o voluntariado no IPC, uma vez que este é responsável por estimular uma cidadania ativa, proporciona experiências práticas que complementam a formação académica e prepara os estudantes para enfrentar desafios do mundo real com uma visão mais humanizada e colaborativa.

Ações:

1. Criar uma rede de voluntariado no IPC, aproveitando a experiência do projeto *Voluntas* do Instituto Superior de Contabilidade e Administração | Coimbra Business School (ISCAC), e alargar o modelo a todo o IPC, de uma forma integrada, e articulada com todas as UOE, AE e SAS. Uma rede de voluntariado numa IES é mais do que um programa de apoio comunitário; é uma ferramenta poderosa para formar cidadãos comprometidos, promover valores éticos e contribuir para o desenvolvimento social. Ao investir numa rede de voluntariado, o IPC não está apenas a enriquecer a experiência académica dos seus estudantes, como também está a assumir um papel ativo na construção de uma sociedade mais justa e solidária;
2. Dar formação no âmbito do voluntariado. É importante dar conhecimentos e competências aos voluntários, devendo a formação ser alvo de atribuição de ECTS para que os estudantes possam incluir no suplemento ao diploma;
3. Celebrar protocolos de cooperação no âmbito de programas de voluntariado;
4. Promover a adesão do IPC à Rede de Voluntariado na educação superior;
5. Fomentar a atribuição de bolsas, com o apoio de parceiros, para os estudantes que realizem voluntariado;
6. Promover e incentivar os estudantes a participarem em ações de voluntariado promovidos por programas internacionais;
7. Aplicar o micro serviço da Plataforma SASocial para a gestão desta rede de voluntariado.

4.10. Otimizar o modelo de governança e a sustentabilidade financeira

A otimização do modelo de governança e sustentabilidade financeira no IPC é essencial para garantir eficiência, transparência e continuidade na oferta de educação de qualidade. Num cenário de crescentes desafios financeiros e académicos, é fundamental adotar estratégias que equilibrem inovação, responsabilidade fiscal e alinhamento com as melhores práticas de gestão.

Um modelo de governança eficaz deve priorizar a transparência na tomada de decisões, garantindo a participação ativa de membros dos Órgãos de Gestão, estudantes, investigadores, trabalhadores docentes e não docentes e demais *stakeholders*. Isso inclui a implementação de práticas de gestão participativa, a adoção de indicadores de desempenho e a criação de mecanismos para garantir o uso responsável dos recursos.

No âmbito da sustentabilidade financeira, o IPC deve diversificar as suas fontes de receita, reduzindo a dependência de financiamentos públicos e apostando em parcerias estratégicas com empresas, captação de fundos resultantes de projetos de investigação, internacionalização e inovação tecnológica. Além disso, é fundamental otimizar os processos administrativos, reduzindo desperdícios e promovendo a digitalização para aumentar a eficiência operacional.

Dessa forma, ao alinhar um modelo de governança sólido com estratégias de sustentabilidade financeira, o IPC garante a sua competitividade e relevância no setor de Ensino Superior, preparando-se para os desafios do futuro com resiliência, inovação e impacto positivo na sociedade.

Objetivo Estratégico 1: Fortalecer a transparência e eficiência na governança

É essencial melhorar as práticas de gestão participativa e mecanismos de controle interno.

Ações:

1. Aperfeiçoar o modelo de governação do IPC e a atualização dos Estatutos através de uma colaboração estreita com os órgãos de governo do IPC, com o objetivo de otimizar e corrigir aspetos que promovam uma maior eficácia nas ações e incentivem uma intensificação e maior transparência nas relações entre os diversos atores do ecossistema IPC, orientado para a melhoria contínua e para a excelência;
2. Organizar reuniões setoriais por serviços, incentivando a troca de experiências e a disseminação de boas práticas entre as UO. Monitorizar a atividade de cada serviço ou gabinete, promovendo a partilha de boas práticas e facilitando as correções necessárias à governação;
3. Promover reuniões especificamente com os dirigentes, para que todos acompanhem e avaliem a implementação das opções estratégicas assumidas, nomeadamente após as reuniões do Conselho de Gestão;
4. Adotar medidas de monitorização das despesas previstas em plano de atividades e orçamento, nomeadamente ao nível das compras, serviços, energia, resíduos, entre outros, por forma a libertar, sempre que possível, a verba disponível para investimentos extraordinários;
5. Melhorar os sistemas de informação e dar maior ênfase à segurança cibernética;
6. Otimizar processos internos, desde a contratação de recursos humanos e materiais até à simplificação administrativa. Deve ser potenciada a formação contínua para aumentar a eficácia individual e organizacional;
7. Cumprimento do estabelecido no Plano de Igualdade de Género e Não Discriminação, o que deverá possibilitar alcançar uma efetiva igualdade de oportunidades e de tratamento entre os homens e as mulheres da Instituição, promovendo a eliminação de discriminação e fomentando a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;

8. Simplificar e alinhar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade em todas as Escolas, promovendo o envolvimento ativo da comunidade académica para combater a perceção de burocracia excessiva;
9. Atualizar o Manual para a Qualidade, tornando-o flexível e aplicável de forma uniforme em todo o IPC, respeitando as especificidades das UO. O manual deve ser claro na definição de conceitos, atribuições dos órgãos gestores da qualidade, metas a alcançar e indicadores de desempenho, promovendo uma abordagem transversal e alinhada com as necessidades institucionais;
10. Assegurar uma cultura e práticas de prestação de contas transparentes e responsáveis;
11. Divulgar mensalmente as deliberações tomadas nos diversos órgãos do IPC, nomeadamente Conselho Geral, Conselho de Gestão e Senado pela comunidade académica;
12. Divulgar o Manual de acolhimento e criar um programa de receção dos novos investigadores e trabalhadores docentes e não docentes, com uma formação inicial de contexto com os assuntos abordados no Manual, por forma a contribuir para uma melhor integração nos diversos serviços e UO;
13. Integrar o IPC no Pacto para a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, implementando um sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal que obtenha a certificação pela Norma Portuguesa (NP): 4552:2022;
14. Governar numa cultura de “porta aberta” de forma a que os profissionais entendam que a equipa da presidência atua como uma provedoria do interesse individual em prol da Instituição.

Objetivo Estratégico 2: Garantir a sustentabilidade financeira

É imperioso adotar estratégias que diversifiquem receitas, otimizem custos e promovam eficiência na gestão de recursos.

Ações:

1. Desenvolver iniciativas que promovam o aumento de receitas próprias;
2. Desmaterializar todos os processos passíveis de serem executados digitalmente, por forma a combater o desperdício;
3. Planear um modelo de simplificação administrativa que permita reduzir o tempo dedicado à contratação de pessoas, bens e serviços;
4. Incrementar o número de compras públicas circulares;
5. Continuar a reforçar, junto das entidades competentes, a necessidade de renovação da frota automóvel;
6. Classificar os fornecedores do IPC, por forma a prevenirmos novas aquisições ou compras a fornecedores que prestam serviço de baixa ou má qualidade;

7. Garantir uma maior antecipação das necessidades, em termos de compras/contratos comuns, e realizar um maior volume de compras conjuntas;
8. Continuar a trabalhar os financiamentos alternativos através dos projetos candidatáveis ao PRR, ao Horizonte 2030, à FCT, ao Fundo Ambiental, à Agência Nacional de Inovação (ANI), ao Erasmus+ e a todos os programas que sejam postos a concurso e onde a missão do IPC seja enquadrável.

Objetivo Estratégico 3: Reforçar a presença e consistência da comunicação

Por forma a aumentarmos a eficiência na transmissão de informações, a fortalecer a marca e a dar maior visibilidade ao IPC.

Ações:

1. Fortalecer a identidade e imagem institucional, garantindo o alinhamento entre a missão, valores e comunicação externa, e fazendo cumprir o manual de identidade institucional que vise padronizar a linguagem;
2. Aperfeiçoar os canais de comunicação, através da atualização constante da informação presente no *website* institucional, da presença ativa nas redes sociais e do reforço da comunicação interna e externa;
3. Realizar *podcasts* sobre temáticas diversas, nomeadamente, relativas aos projetos de investigação, à saúde mental, à igualdade de género e não discriminação, à inclusão, ao desporto e atividade física, à sustentabilidade, entre outros;
4. Usar tecnologia e inovação, nomeadamente através da implementação de *chatbots* e inteligência artificial para atendimento automatizado e incrementar as transmissões ao vivo para eventos, palestras e interações com a comunidade académica;
5. Tornar a comunicação interna mais eficiente, através da realização de reuniões e eventos periódicos para alinhamento e transparência com investigadores, trabalhadores docentes e não docentes, e ainda criar espaços para sugestões e *feedbacks*, promovendo maior participação da comunidade académica;
6. Integrar elementos de outros serviços nas equipas responsáveis pela dinamização de eventos, salvaguardando, por um lado, a necessidade pontual de recursos humanos e por outro, a oportunidade de trabalhadores participarem em outro tipo de atividades distintas das suas funções base;
7. Criar uma loja virtual e lojas físicas nas instalações dos SC, SAS e em cada uma das UOE (sob a égide das AE), para venda de *merchandising*, devendo os lucros serem divididos entre as AE e o SAS para aplicação em diversas ações do foro desportivo, cultural e social. Estas lojas têm

diversas vantagens, designadamente, o reforço de identidade e imagem institucional; centralização de compras e vendas em escala com maior rendimento para as AE.

Objetivo Estratégico 4: Fortalecer o posicionamento e a notoriedade do IPC

Com o objetivo de consolidar a marca, impulsionar o crescimento e reforçar o impacto positivo do IPC na sociedade.

Ações:

1. Desenvolver iniciativas que reforcem a credibilidade e a notoriedade do IPC, nomeadamente através de eventos, parcerias estratégicas, ações de responsabilidade social, entre outras;
2. Promover avaliações do IPC que culminem em certificações, com vista à medição do que vai sendo desenvolvido na Instituição nas diversas vertentes. Desta forma estamos a contribuir para o fortalecimento da reputação académica e de investigação;
3. Desenvolver ações diversas para aumentar a qualidade académica e de investigação;
4. Realizar atividades de atração de novos estudantes, talentos e parceiros;
5. Desenvolver medidas estratégicas que melhorem o sentimento de pertença e de orgulho no IPC, entre os estudantes, investigadores, trabalhadores docentes e não docentes, criando um ambiente mais positivo e produtivo;
6. Criar uma Revista Institucional com periodicidade semestral, com vista à divulgação das grandes temáticas de interesse ao IPC;
7. Incrementar os eventos anuais conjuntos (para além da abertura do ano letivo, *sunset* de receção aos novos estudantes, entrega de Cartas de Curso, Dia do IPC, jantar de Natal), designadamente através da criação de um congresso do IPC e de tertúlias temáticas, em colaboração com parceiros estratégicos;
8. Elaboração do livro dos 50 anos do IPC e construção de uma *timeline*, sobre as datas e acontecimentos mais relevantes no IPC, para memória futura;
9. Uniformização da identidade visual de todas as UO do IPC.



MENSAGEM FINAL

Ao concluir este programa de ação, quero expressar o meu apreço sincero a todos os que participaram ativamente na sua conceção, com sugestões e contributos. Reafirmo, com determinação, o meu empenho e entusiasmo em continuar a promover a missão do Politécnico de Coimbra ao longo dos próximos quatro anos. Juntos, procuraremos realizar aquilo que ainda não foi feito, mas que acreditamos estar ao nosso alcance.

Reconheço que o caminho que temos pela frente está repleto de desafios significativos. Contudo, acredito firmemente que cada um deles encerra igualmente oportunidades valiosas de crescimento e desenvolvimento. Que saibamos enfrentar estas oportunidades com coragem e visão.

A concretização dos objetivos plasmados neste plano de ação exige uma liderança pautada pela credibilidade, pelo diálogo e pela cooperação, tanto a nível interno como na relação com a sociedade, sempre com um compromisso firme com a sustentabilidade em todas as suas dimensões.

Porque estou convicta de possuir a visão e a experiência necessárias para enfrentar os desafios dos próximos quatro anos, apresento a minha candidatura ao cargo de Presidente do Politécnico de Coimbra.

Juntos pelo Politécnico de Coimbra!



A CANDIDATA

A minha candidatura à Presidência do Politécnico de Coimbra surge após 28 anos de atividade profissional, sendo que os últimos 24 anos foram exercidos como docente nesta Instituição. Atualmente sou Professora Coordenadora Principal afeta à Unidade Científico-Pedagógica de Saúde Ambiental da Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Politécnico de Coimbra.

Sou detentora do título de Agregado em Ecologia e Saúde Ambiental e possuo um Pós-Doutoramento em Saúde, Ambiente e Sustentabilidade, pela Universidade Fernando Pessoa. Possuo o Doutoramento em Ciências da Saúde, Ramo de Ciências Biomédicas, Mestrado em Saúde Pública e Pós-Graduação em Saúde Ocupacional, obtidos na Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra. Detenho a Licenciatura em Saúde Ambiental e o Bacharelato em Higiene e Saúde Ambiental, pela ESTeSC-IPC.

Na ESTeSC, assumi funções em diferentes órgãos, destacando-se a Presidência, interinamente, entre julho e dezembro de 2017, a Vice-Presidência, de 2009 a 2017, a Presidência da Assembleia de Representantes, entre 2008 e 2009, a Presidência da Comissão Científica da Licenciatura em Saúde Ambiental, de 2009 a 2017, a Coordenação de Curso|Direção do Departamento de Saúde Ambiental, entre 2001 e 2009, a Vice-Presidência da Assembleia de Representantes, de 2007 a 2008. Fui ainda, Coordenadora do programa Eco-Escolas, desde 2013 a 2018, Secretária do Conselho Científico, entre 2006 e 2008, Responsável pelo Laboratório de Saúde Ambiental, de 2005 a 2008.

Fui, também, membro do Conselho do Departamento de Saúde Ambiental, de 2005 a 2021, membro da Comissão da Qualidade, entre 2009 e 2017, vogal da Secção Autónoma de Avaliação de Desempenho dos trabalhadores docentes e não docentes, de 2009 a 2017, membro da Comissão Técnica de Normalização CT 194 – Nanotecnologias e Subcomissão SC 004 Saúde, Segurança e Ambiente do Instituto Português da Qualidade, em representação da Escola, entre 2018 e 2025, vogal da Assembleia de Representantes, entre 2007 e 2017, membro da Comissão de Equivalências Estrangeiras do Curso de Saúde Ambiental, de 2001 a 2017, membro da Comissão Científica de Saúde Ambiental, entre 2005 e 2021, membro do Conselho Técnico-Científico, entre 2004 e 2017, membro do Conselho Pedagógico, entre 1999 e 2003 e entre 2007 e 2008, tendo ainda participado ativamente na criação e na reformulação de vários cursos superiores.

Lecionei ao longo destes anos, em diversos cursos, nomeadamente nas Licenciaturas de Saúde Ambiental e Engenharia de Segurança do Trabalho; nos Mestrados de Segurança e Saúde do Trabalho e de Educação para a Saúde; Nas Pós-Graduações de Envelhecimento Ativo e Saudável, Gestão e Administração de Unidades de Saúde e de Segurança e Saúde do Trabalho.

Neste período, participei em diversos congressos nacionais e internacionais, como conferencista convidada e como palestrante de várias comunicações orais e pósteres, moderei várias sessões,

participei em diversas comissões organizadoras e científicas de eventos técnico-científicos nacionais e internacionais, participei em júris de concursos da carreira docente e não docente, de atribuição de título de especialista, de avaliação do período experimental de trabalhadores docentes e não docentes, de concursos especiais, de Mestrado, de Doutoramento e de Agregação, participei em outros Júris, nomeadamente de seriação de candidatos a Pós-Graduação, acesso ao 2º ciclo dos cursos bietápicos e provas de Pós-Graduação.

Na minha relação com a sociedade, destaco ser membro do Conselho Permanente do Conselho Geral da Escola Secundária Avelar Brotero de Coimbra, desde 2022, membro do Conselho Consultivo do Ensino e Formação Profissional do Agrupamento de Escolas Martinho Árias do concelho de Soure, desde 2021, membro do Conselho Consultivo da Escola Profissional Profitecla de Coimbra, desde 2020, presidente da Assembleia Municipal da Lousã, desde 2021, membro da Assembleia Intermunicipal da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra, desde 2021, 1ª Secretária da Assembleia Geral da Associação de Defesa do Idoso e da Criança – ADIC, desde 2019, membro do Conselho Municipal de Educação de Coimbra, em representação das IES de Coimbra, entre 2017 e 2022, membro do Conselho Municipal da Educação da Lousã, desde 2021, vereadora na Câmara Municipal da Lousã, entre 2013 e 2021, secretária do Órgão Executivo da Junta de Freguesia de Vilarinho, Lousã, entre 2009 e 2013, vogal da Direção da Associação Nacional dos Técnicos de Saúde Ambiental, entre 2002 e 2005, Técnica de Saúde Ambiental exercendo funções na área de Saúde Pública, no Centro de Saúde Condeixa-a-Nova e no Centro Regional de Saúde Pública do Centro, integrada nas áreas funcionais de: Planeamento e Administração da Saúde, Vigilância Epidemiológica, Saúde Ambiental e Promoção e Proteção da Saúde, de 1997 a 2001.

Sou Membro Colaborador do Polo de Investigação da ESTeSC-IPC da Unidade de Investigação em Saúde e Tecnologia - The Health & Technology Research Center (H&TRC), membro da Equipa de Investigação do Projeto Europeu URB-Healths: Multidisciplinary expert panels improving URBan HEALTH trainings for technicians and trainers, financiado pelo programa EIT- Health da União Europeia, liderado pela Universidad Politécnica de Madrid, em parceria com o Politécnico de Coimbra, Universidade de Coimbra, Newcastle University, Fundación para la Investigación e Innovación Biomédica de Atención Primaria de la Comunidad de Madrid, e a Arup Grupo Limited.

Integro também vários Grupos de Investigação, nomeadamente: AGA@4Life - Abordagem Geriátrica ampla na promoção de um envelhecimento ativo e saudável – implementação de um programa de intervenção integrado e multidisciplinar, projeto em co-promoção, liderado pela ESTeSC-IPC e financiado pelo FEDER através do acordo de parceria Portugal 2020 (Código Centro-01-0145-FEDER-023369); e Saúde Urbana, do I2A, constituído por equipa multidisciplinar de docentes do IPC. Sou, ainda, Coordenadora do Grupo de Investigação em Saúde Ambiental do Núcleo Académico de Saúde e Ambiente da Rede Académica das Ciências da Saúde da Lusofonia – RACS.

Ainda no âmbito da investigação, tenho sido orientadora e arguente de diversas Teses de Mestrado e Doutoramento – nas áreas de Saúde Ambiental, Saúde Ocupacional, Saúde Pública, Segurança e Saúde no Trabalho e Educação para a Saúde. Tenho diversos capítulos de livros, artigos e resumos científicos, publicados, como autora e coautora, em revistas científicas indexadas.

Fui Pró-Presidente do Politécnico de Coimbra, com responsabilidades nas áreas de: Captação de Alunos Nacionais e Internacionais; Comunicação Institucional; Promoção e Divulgação da Oferta Formativa; Rede *Alumni*; Serviço de Saúde Ocupacional e Ambiental; Organização de Eventos, de 2017 a 2019.

Desde 2019 que sou Vice-Presidente do Politécnico de Coimbra, com responsabilidades na área do Planeamento Estratégico, Plano de Recuperação e Resiliência, Captação de Alunos Nacionais e Internacionais; Gabinete de Desporto; Departamento de Gestão de Património e Infraestruturas, Comunicação Institucional; Promoção e Divulgação da Oferta Formativa; Rede *Alumni*; Serviço de Saúde Ocupacional e Ambiental e Organização de Eventos.

Sou também membro do Conselho de Gestão do Politécnico de Coimbra, desde junho de 2023, representante do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP) no Conselho Nacional de Saúde, desde fevereiro de 2023, responsável pelo cumprimento normativo referente ao Mecanismo Nacional Anticorrupção no Instituto Politécnico de Coimbra, desde junho de 2022, representante do CCISP na Rede de Pontos Focais da Estratégia Nacional de Educação Ambiental, desde 2019, membro da Rede Campus Sustentável em representação do IPC, desde 2018 e perita da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, desde 2016.

Face ao que foi apresentado, ao longo da minha carreira experienciei diferenciadas funções em diferentes instituições, o que me proporcionou uma visão ampla sobre o território, o que tem sido essencial para fortalecer a parceria entre o IPC e a comunidade local e regional. Essa experiência fora do ambiente académico ampliou a minha capacidade de interpretar os desafios socioeconómicos e de definir estratégias eficazes para cada cenário.

No que se refere ao Politécnico de Coimbra, a minha vivência profissional dentro da Instituição deu-me um conhecimento aprofundado da sua estrutura e funcionamento, o que me permite antecipar as mudanças necessárias para tornar a Instituição mais competitiva e alinhada com as tendências globais. Compreendo as suas conquistas e reconheço as áreas que necessitam de **valorização, consolidação e inovação**, bem como as melhores formas de impulsionar essas transformações.



**Polytechnic
University
of Coimbra**

Politécnico de Coimbra