



Bases Programáticas
da Candidatura

RENOVAR E UNIR PARA EVOLUIR

Candidatura de **Cândida Malça**
ao cargo de Presidente do
Instituto Politécnico de Coimbra

Abril de 2025

RENOVAR
E UNIR
PARA
EVOLUIR

Candidatura de **Cândida Malça**
ao cargo de Presidente do
Instituto Politécnico de Coimbra

Abril de 2025





ÍNDICE

1. MOTIVAÇÃO	5
2. COMPROMISSO	7
3. PROGRAMA DE AÇÃO	8
3.1. Recursos Humanos e Qualidade de Vida	9
3.1.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos	9
3.1.2. Promoção de um Ambiente Inclusivo com Iniciativas de Bem-Estar Profissional e Pessoal	12
3.1.3. Qualidade de Vida e Infraestruturas	13
3.2. Ensino, Excelência Pedagógica e Académica	14
3.2.1. Oferta Formativa	15
3.2.2. Inovação Pedagógica	17
3.2.3. Estratégias de Inclusão e Promoção do Bem-Estar dos Estudantes	18
3.2.4. Sistema Interno de Garantia da Qualidade	19
3.2.5. Integração no Mercado de Trabalho	20
3.2.6. A importância dos <i>Alumni</i>	21
3.3. Investigação, Inovação e Partilha de Conhecimento	22
3.3.1. Valorização da Investigação Aplicada	23
3.3.2. Captação de Financiamento e Participação em Projetos Competitivos	25
3.3.3. Valorização e Partilha do Conhecimento	26
3.4. Internacionalização e Cooperação Académica	29
3.4.1. Cooperação Internacional	29
3.4.2. Mobilidade Internacional	31
3.5. Interação com a Sociedade e Impacto Social	32
3.5.1. Reforçar as Práticas de Sustentabilidade e Educação Ambiental	33
3.5.2. Reforçar as Práticas de Responsabilidade Social e Cidadania	33
3.6. Governança e Sustentabilidade Organizacional	34
3.6.1. Reforço da Governança e Participação	34
3.6.2. Gestão Financeira	36
3.6.3. Modernização Administrativa	37
4. CONCLUSÃO	40





1. MOTIVAÇÃO

Vivemos um momento exigente para o ensino superior em Portugal, marcado por rápidas transformações sociais, tecnológicas e científicas, mas também por constrangimentos institucionais e desafios internos que exigem respostas firmes, sensatas e solidárias. O Instituto Politécnico de Coimbra (IPC), com a sua diversidade de Unidades Orgânicas (UO), pessoas e saberes/conhecimento, assenta numa base sólida a partir da qual é possível construir um futuro mais coeso, mais justo e academicamente mais ambicioso.

Estamos perante o encerramento de um ciclo e, por isso, é essencial renovar a esperança numa instituição mais criativa, dinâmica e audaz na forma como se reinventa e se projeta no futuro. Renovar e unir para evoluir! É neste contexto que decido candidatar-me ao cargo de Presidente do Instituto Politécnico de Coimbra e faço-o **PORQUE ACREDITO**:

- nos valores do trabalho, do mérito, da justiça, da verdade, da integridade, da liberdade e da solidariedade como meios para superar as dificuldades e porque acredito que só Pessoas realizadas, motivadas e reconhecidas contribuem de forma sã e empenhada para o sucesso da instituição que integram;
- em políticas que premeiam o mérito, de forma justa e transparente, e que há lugar para todos no IPC e que cada um de nós, de diferentes formas, e Todos, complementando-se, podem contribuir para garantir a excelência da Instituição ao serviço da Sociedade, oferecendo Educação e Ensino de nível Superior, assim como uma investigação de qualidade, impulsionando a afirmação da instituição a nível nacional e internacional;
- que, ao contrário de uma postura autofágica e de confronto, uma atitude de constante procura de consensos, de diálogo e de harmonia conduzirá sempre ao respeito institucional e à criação de laços e parcerias profícuos para todos os envolvidos;
- que uma cultura de valorização dos recursos humanos pelo desenvolvimento profissional, científico, artístico, cultural e humano é promotora de coesão interna e que uma maior coesão interna consolidará os sentimentos de bem-estar, pertença e identidade institucional;
- que uma maior cooperação e partilha de conhecimento entre as UO do IPC, aliando a autonomia, diversidade e individualidade de cada uma à colaboração com entidades parceiras relevantes a nível regional, nacional e internacional, fortalecerá a instituição em todos os domínios, permitindo superar de forma cabal e atempada os desafios emergentes e exigentes de uma sociedade em acelerado processo de transformação, tanto a nível material como imaterial;
- que uma cultura forte de comunicação e uma governação participada, assentes numa gestão integrada e eficiente da informação, proporcionam maior transparência e melhores decisões institucionais;
- num IPC mais interventivo, agregador, inovador, global e resiliente, mas também mais democrático, justo, transparente e inclusivo, **de Todas as Pessoas para Todas as Pessoas.**

Assim, esta candidatura defende um programa que está assente em três pilares fundamentais:

**P1.
Valorização,
motivação e
bem-estar**

Uma instituição forte assenta no reconhecimento e na valorização de todas as pessoas que dela fazem parte. É essencial criar um ambiente inclusivo onde todos se sintam respeitados e reconhecidos, independentemente da sua função ou percurso. Para isso, devemos promover a igualdade de oportunidades e apoiar a progressão na carreira, incentivando o bem-estar e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Docentes, Investigadores, Estudantes e Pessoal Técnico e Administrativo devem ter acesso a condições justas para o seu crescimento profissional e académico. Uma comunidade unida, valorizada e motivada é a base para o sucesso coletivo e individual, criando um ambiente propício ao desenvolvimento e à realização de todos.

**P2.
Inovação e
colaboração**

Num mundo em constante evolução, é imperativo que a forma de ensinar e de fazer investigação também se adapte e se atualize. A inovação deve ser um pilar central, não só nas metodologias pedagógicas, mas também na abordagem à investigação, que deve estar fortemente ligada ao território, às empresas e à sociedade. O IPC deve afirmar-se como um espaço de vanguarda, onde novas tecnologias e metodologias de ensino interativas são integradas, promovendo uma investigação aplicada que contribua com soluções concretas para os desafios da sociedade. A modernização das práticas académicas e científicas deve responder de forma ágil às necessidades do mercado e aos desafios globais, garantindo um ensino de excelência e uma investigação com impacto real e transformador.

**P3.
Participação,
simplificação e
transparência**

A credibilidade do IPC está diretamente ligada à sua capacidade de gerir de forma eficaz, transparente e próxima a sua comunidade. A autonomia institucional deve ser exercida com responsabilidade, assegurando que as decisões sejam tomadas de forma clara, acessível e participativa. A simplificação dos processos administrativos e a transparência nas ações são fundamentais para fortalecer a confiança interna e externa. Governar com clareza e responsabilidade é essencial para criar um ambiente institucional onde todos se sintam parte do futuro da instituição. O IPC deve adotar uma governação próxima, que valorize o diálogo, planeie com responsabilidade e envolva toda a comunidade na construção de um futuro comum.



2. COMPROMISSO

A produtividade de uma organização, o seu mérito e qualidade dependem fortemente da satisfação individual e coletiva dos seus intervenientes. Efetivamente, a motivação e a coesão internas, associadas a uma cultura de colaboração, sistemas de apoio à decisão eficientes e transparentes e uma comunicação eficaz, são fatores determinantes para a modernização de uma organização. Só assim uma instituição será verdadeiramente capaz de concretizar, em pleno, a sua visão e missão.

O IPC necessita de renovar a sua visão e missão, assumindo a inovação pedagógica, a investigação aplicada e a valorização e partilha do conhecimento produzido como fatores determinantes e competitivos no desenvolvimento local, regional, nacional e internacional. Para tal, o IPC precisa de implementar políticas que conduzam a uma real e efetiva colaboração e articulação entre as suas Unidades Orgânicas, bem como aumentar as suas redes colaborativas nacionais e internacionais e rentabilizar as já existentes. O incremento destas sinergias permitirá ao IPC alcançar níveis significativos de eficácia institucional, podendo afirmar-se como uma Instituição de Ensino Superior (IES) de relevo no desenvolvimento e crescimento da cidade, da região e do país. Esta afirmação aplica-se não apenas à vertente académica, pelo reconhecimento das qualificações e empregabilidade dos seus diplomados, mas também à investigação e inovação que produz, dando resposta às necessidades e desafios tecnológicos e sociais do meio em que se insere.

A candidatura aqui apresentada representa um compromisso com os dois bens mais valiosos de uma instituição de ensino superior: as pessoas que a constituem – Estudantes e Diplomados, Professores, Investigadores e Pessoal Técnico e Administrativo – e o conhecimento que estas geram, aplicam e partilham com a sociedade. Neste contexto, a visão estratégica que proponho estrutura-se em torno de seis eixos fundamentais de atuação – 1. Recursos Humanos e Qualidade de Vida; 2. Ensino, Excelência Pedagógica e Académica; 3. Investigação, Inovação e Transferência de Conhecimento; 4. Internacionalização e Cooperação Académica; 5. Interação com a Sociedade e Impacto Social; 6. Governação e Sustentabilidade Organizacional – que se desenvolvem de seguida. Este documento consiste, assim, num Programa de Ação que sintetiza um conjunto de ideias que entendo serem pertinentes e oportunas para o IPC nos próximos anos.

3. PROGRAMA DE AÇÃO

O IPC necessita de atualizar a sua missão como entidade promotora de conhecimento, inovação e investigação aplicada, para que melhor possa responder à dinâmica de desafios sociais em constante, e cada vez mais rápida, mutação. A instituição necessita de assumir um papel de ainda maior relevo na promoção da região em que se insere, contribuindo para o desenvolvimento e bem-estar da sociedade através da difusão do conhecimento, criatividade e inovação. A importância estratégica do IPC depende do estabelecimento de cooperações locais, regionais, nacionais e internacionais, que lhe permitam ser mais competitivo e inovador. Para que tal seja possível, tem de se promover no IPC uma cultura de mérito e de reconhecimento profissional, fator basilar na gestão da carreira e das expectativas dos seus Colaboradores (Professores, Investigadores, Pessoal Técnico e Administrativo). Só desta forma toda a comunidade se sentirá alinhada com a missão, visão e valores da instituição.

Missão: Formar profissionais altamente qualificados e cidadãos globalmente responsáveis, por via de uma oferta formativa de qualidade, do estímulo à investigação aplicada, da ligação estreita à comunidade e do fomento de um ambiente institucional motivador, saudável, justo e inclusivo;

Visão: Tornar o IPC uma referência nacional e internacional no ensino superior, destacando-se pela excelência académica, inovação pedagógica e científica e pela forte ligação à comunidade e impacto socioeconómico sustentável da sua atividade.

O presente Programa de Ação reúne as principais iniciativas a desenvolver, não pretendendo, contudo, constituir uma lista exaustiva de todas as medidas que poderão ser implementadas. No início de cada subcapítulo apresenta-se um resumo das respetivas linhas de intervenção.



3.1. Recursos Humanos e Qualidade de Vida

Principais linhas de intervenção

Estabelecer planos de renovação do corpo docente e do pessoal técnico e administrativo

Estabelecer planos para reforçar o corpo de investigadores

Aplicar medidas de valorização e divulgação de uma cultura de mérito

Fomentar políticas centradas no bem-estar das pessoas

Requalificar os espaços físicos e assegurar um ambiente de qualidade, confortável, seguro e saudável para toda a comunidade

Promover parcerias com entidades públicas e privadas para apoio aos investimentos em infraestruturas

3.1.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Nas Instituições de Ensino Superior em Portugal, e em particular no IPC, verifica-se um acentuado envelhecimento dos colaboradores, especialmente do corpo docente e do pessoal técnico e administrativo. Torna-se, por isso, essencial implementar planos de renovação que garantam a continuidade e qualidade dos serviços prestados. Esta renovação deve ser cuidadosamente planeada, de forma a evitar a perda de conhecimento especializado, bem como de redes de contacto e colaborações desenvolvidas ao longo dos anos.

O IPC deve igualmente apostar na retenção e contratação de novos investigadores, com base em critérios transparentes de mérito científico e sustentabilidade financeira. Esta estratégia visa, por um lado, potenciar a investigação e a transferência de conhecimento para o território e, por outro, fomentar sinergias com o corpo docente, promovendo a otimização de recursos na lecionação em formação avançada e na gestão de atividades científicas.

Por outro lado, o IPC precisa de dar prioridade à criação de políticas e estratégias de reconhecimento do mérito, não apenas de professores e investigadores, mas também do pessoal técnico e administrativo, num reforço do compromisso institucional de promover o sentimento de pertença à instituição. O IPC necessita aplicar estratégias orientadas à equidade interpares, sendo esta dimensão absolutamente determinante para o bom e saudável funcionamento da instituição. A gestão estratégica dos recursos humanos pode desenvolver-se em quatro dimensões fundamentais:

Reforço e transição geracional dos Colaboradores: O IPC deve implementar uma política responsável de contratação e renovação dos seus colaboradores, assegurando o necessário rejuvenescimento institucional. Para isso, é fundamen-

tal desenvolver um planeamento atempado que possibilite a entrada de novos profissionais antes das aposentações, facilitando a transferência de conhecimento crítico acumulado e garantindo uma transição fluida e eficaz.

Paralelamente, torna-se indispensável definir, a médio e longo prazo, a orientação da oferta formativa e das áreas estratégicas de investigação, permitindo traçar com rigor os perfis dos docentes e investigadores a recrutar. Neste enquadramento, é crucial que o IPC promova a abertura de concursos adicionais, tanto para apoiar a progressão na carreira académica como para atrair novos talentos com percursos diferenciadores. Esta estratégia contribui não só para o rejuvenescimento do corpo docente e de investigação, mas também para a redução da dependência de contratações a tempo parcial.

De forma equivalente, sempre que as necessidades o justifiquem, deverá ser reforçado ou reorganizado o pessoal técnico e administrativo, nomeadamente ao nível dos dirigentes intermédios e dos técnicos superiores, através da abertura de concursos específicos. Paralelamente, importa promover a mobilidade interna como instrumento de valorização profissional, estímulo à motivação e enriquecimento de competências, salvaguardando sempre o interesse da instituição, das suas unidades orgânicas e dos serviços envolvidos.

Reforçar a contratação de investigadores: O IPC precisa, no âmbito dos atuais instrumentos legislativos e de apoio financeiro resultantes das políticas públicas para a ciência, tecnologia e ensino superior (como o *FCT Tenure* e/ou outros programas que possam suceder a este), de contratar mais investigadores para melhor capacitar o seu ecossistema de investigação e inovação, reforçando assim o potencial científico e humano das suas unidades de investigação. Ao contratar mais investigadores, o IPC fortalecerá o ecossistema de investigação e inovação e aumentará a capacidade de gerar novos conhecimentos e soluções transformadoras, facilitando o acesso a mais financiamento e parcerias essenciais, tornando-se também mais estimulante para atrair e reter talentos. Com uma investigação de elevada qualidade e de impacto social e económico, o IPC alinhar-se-á com as políticas públicas que promovem o desenvolvimento sustentável e a competitividade global, essenciais para o avanço das áreas científicas e tecnológicas.

Aplicar políticas de valorização e promoção da cultura de mérito: O IPC precisa de valorizar a progressão na carreira de professores, investigadores e pessoal técnico e administrativo, transformando a matriz de avaliação de desempenho do pessoal docente, incluindo a avaliação de desempenho dos investigadores, e o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) em instrumentos motivacionais de efetiva valorização e reconhecimento do mérito e do valor profissional dos colaboradores, quando alinhados com a missão, visão e valores da instituição. Tais instrumentos devem permitir distinguir e valorizar quem melhor desempenha as atividades que lhe

estão legalmente confiadas, permitindo uma gestão estratégica de recursos humanos em prol de uma instituição mais competitiva, inovadora e socialmente interventiva. É também essencial definir mecanismos transparentes e amplamente conhecidos que incentivem uma mais abrangente e frequente progressão na carreira de todos os colaboradores do IPC (professores, investigadores e pessoal técnico e administrativo), nomeadamente pela definição de critérios claros e aplicação de processos de gestão que permitam maior previsibilidade na abertura de concursos para este fim. Simultaneamente, o IPC deverá implementar ações de formação e valorização profissional de professores e investigadores que os conduzam a um desempenho profissional de excelência, i.e., que lhes permitam aumentar a sua valorização e diferenciação nos domínios da inovação pedagógica, da investigação e do envolvimento em projetos Investigação e Desenvolvimento + Inovação (I&D+i) e da vertente humanista (e.g. criar programas de mentoria onde docentes/investigadores mais experientes orientam jovens docentes/investigadores, criar mais incentivos à inovação pedagógica, com recursos específicos para apoiar iniciativas inovadoras). Numa perspetiva integrada e verdadeiramente direcionada, devem ainda ser proporcionadas ações de formação técnica e a possibilidade de frequência de unidades curriculares relevantes para a formação humana, técnica, artística e cultural do pessoal técnico e administrativo do IPC.

Aplicar políticas de promoção e divulgação do reconhecimento: O IPC precisa de dinamizar iniciativas que promovam a valorização das pessoas e divulguem o seu desempenho e a qualidade dos serviços prestados, reforçando uma cultura de criação de prémios de mérito e de boas práticas como forma de reconhecimento de excelência e produtividade. O IPC precisa, pois, de promover fóruns e seminários internos periódicos que conduzam a uma cultura de aprendizagem coletiva pela partilha de boas práticas administrativas, de investigação, de inovação pedagógica e técnico-científica, e respetivos resultados. Tais iniciativas serão não apenas indutoras de uma cultura de compromisso institucional e de uma relação colaborativa interpares, mas fomentarão as redes de colaboração interdepartamentais e entre as diferentes UO do IPC. Adicionalmente, o IPC precisa de divulgar e de destacar no seu portal institucional o que de melhor se faz na instituição, evidenciando, interna e externamente, o valor dos seus recursos humanos e das suas ações nas diferentes dimensões de intervenção. Com base no usual modelo de troca e valorização de conhecimento interpares, que ocorre ao nível das carreiras docentes e de investigação, deverão igualmente ser promovidas iniciativas que possibilitem ao pessoal técnico e administrativo do IPC trocar experiências, conhecimentos e boas práticas com quadros de outras instituições nos respetivos domínios técnicos.

3.1.2. Promoção de um ambiente inclusivo com iniciativas de bem-estar profissional e pessoal

A promoção de um ambiente inclusivo é uma prioridade estratégica para o Politécnico de Coimbra. Neste contexto, é essencial garantir o bem-estar global — físico, mental e emocional — de todos os membros da comunidade IPC, promovendo simultaneamente o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, a igualdade de oportunidades e a inclusão social. Para alcançar estes objetivos, é necessário consolidar uma cultura organizacional positiva, alicerçada no reconhecimento, na valorização das pessoas e na celebração da diversidade. Essa cultura deve ser refletida em práticas e políticas institucionais coerentes, sustentáveis e orientadas para as reais necessidades da comunidade.

A promoção de um ambiente solidário e inclusivo poderá desenvolver-se em quatro dimensões fundamentais:

Aplicar políticas centradas no bem-estar das pessoas: O IPC deve continuar a assegurar o acesso pleno à sua Clínica, reforçando a equipa de profissionais de saúde, nomeadamente psicólogos, fisioterapeutas, nutricionistas, entre outros, para uma resposta mais eficaz às crescentes necessidades da comunidade. Simultaneamente, importa desenvolver ações de sensibilização e educação em áreas como saúde mental, nutrição, atividade física, gestão de stress, prevenção do *burnout*, solidão, integração social e combate ao assédio, com especial enfoque nos estudantes, mas abrangendo toda a comunidade.

A valorização da prática desportiva deve ser promovida de forma transversal, promovendo atividades desportivas inclusivas para todos os membros do IPC. Paralelamente, importa requalificar instalações desportivas e dignificar os espaços dedicados à criação artística e cultural, promovendo o seu uso em iniciativas abertas à comunidade externa, reforçando o papel do IPC como agente de dinamização social, cultural e desportiva a nível local, regional e nacional.

Adicionalmente, devem ser realizadas auditorias periódicas aos espaços de trabalho, salas de aula e laboratórios, com vista à garantia de condições adequadas de salubridade, conforto e acessibilidade. O IPC deve assumir uma postura proativa na prevenção de riscos associados ao ambiente laboral, promovendo a saúde ocupacional e o bem-estar dos seus colaboradores. Para tal, é fundamental antecipar e mitigar potenciais impactos negativos na saúde física e mental dos trabalhadores, assegurando que os postos de trabalho são adequados às suas capacidades psicológicas e fisiológicas. A adoção de ambientes de trabalho saudáveis deve ser entendida como uma prioridade institucional, contribuindo para a motivação, produtividade e qualidade dos serviços prestados.

Aplicar políticas de promoção do relacionamento interpares: O IPC precisa de promover iniciativas em áreas de formação transversal como responsabilidade, ética, cidadania e inovação social, marketing institucional, empreendedorismo em equipa, educação ambiental, atividades culturais e desportivas, entre outras, que reforcem o espírito organizacional de todos os colaboradores do IPC (professores, investigadores, pessoal técnico e administrativo), as relações de

proximidade e de cooperação interpares, o conhecimento pessoal e, por consequência, o sentido de pertença institucional, promovendo a identificação dos colaboradores com a cultura da instituição. Estas iniciativas devem assentar em dinâmicas de grupo devidamente enquadradas com atividades indutoras de melhor conhecimento pessoal, criatividade, inovação, cultura e responsabilidade social.

Implementar programas estruturados de acolhimento de novos Colaboradores:

O IPC deve desenvolver e implementar programas de acolhimento devidamente estruturados, adaptados aos diferentes perfis dos novos colaboradores: professores, investigadores e pessoal técnico e administrativo. Estes programas devem garantir uma integração rápida, eficaz e humanizada na dinâmica institucional, promovendo o alinhamento com a missão, os valores e a cultura organizacional do IPC. O programa de acolhimento deverá contemplar, sempre que aplicável, uma componente institucional, de integração na comunidade académica, bem como componentes pedagógica e científica, assegurando o enquadramento funcional e social dos novos membros desde o primeiro momento. Esta abordagem contribui para a motivação, o sentimento de pertença e a retenção de talento.

Propor soluções de mobilidade sustentáveis e colaborativas entre as diferentes Unidades Orgânicas de Ensino (UOE):

É fundamental que o IPC, com o apoio da Câmara Municipal de Coimbra, desenvolva e implemente soluções de mobilidade interna que garantam ligações eficazes, acessíveis e ambientalmente sustentáveis entre as suas diferentes Unidades Orgânicas. Estas soluções devem facilitar o acesso de todos os membros da comunidade às valências institucionais partilhadas, como o ginásio, a clínica, os laboratórios e outros serviços comuns. Para além disso, a mobilidade entre UOE deve ser encarada como uma oportunidade para fortalecer sinergias e promover o trabalho colaborativo, quer ao nível pedagógico, quer na investigação, na oferta de serviços, ou em iniciativas culturais, desportivas e de lazer. Esta interligação contribuirá para uma comunidade mais coesa, participativa e inovadora.

3.1.3. Qualidade de vida e infraestruturas

Os ambientes físicos de trabalho, aprendizagem, lazer e alojamento desempenham um papel determinante na qualidade de vida e no bem-estar da comunidade do IPC. Para além de contribuírem para a saúde e o equilíbrio emocional dos seus membros, devem constituir-se como fatores de atratividade para estudantes e colaboradores, promovendo também o desempenho académico e profissional. É, por isso, essencial que todas as infraestruturas ofereçam condições adequadas de salubridade, conforto, acessibilidade e segurança, assegurando ambientes inclusivos, produtivos e alinhados com os princípios da sustentabilidade e da inovação. O IPC carece de espaços de ensino, investigação, apoio e convívio que respondam a elevados padrões de qualidade, incentivem práticas saudáveis e contribuam para o reforço do sentimento de pertença e da participação ativa da sua comunidade. Neste contexto, impõe-se a realização de um diagnóstico aprofundado sobre as atuais condições das infraestruturas e das

necessidades de bem-estar de toda a comunidade IPC. Este levantamento deve apoiar uma estratégia de investimento sustentada, capaz de colmatar carências significativas, como a escassez de residências estudantis, cantinas, cafetarias e salas de aula em várias UOE. Paralelamente, é urgente avançar com a requalificação de edifícios e de espaços dedicados à prática letiva, investigação, desporto, estudo, lazer e convívio, assegurando a sua acessibilidade universal, bem como condições adequadas de segurança e conforto. Esta renovação contribuirá para o aumento da motivação e produtividade de todos os membros do IPC, promovendo ambientes mais inspiradores, colaborativos e propícios à inovação.

No caso específico dos estudantes, espaços acolhedores de estudo e interação favorecem a integração plena, estimulam a partilha de ideias, o trabalho em grupo e o desenvolvimento de projetos interdisciplinares, reduzindo situações de isolamento, frequentemente associadas ao insucesso e ao abandono escolar. É também importante não esquecer o melhoramento de cantinas e cafetarias do IPC, não só ao nível estrutural, mas também das suas valências, produtos oferecidos, preços praticados e horários implementados. Para concretizar estes objetivos, e reconhecendo os limites do financiamento próprio, o IPC deverá intensificar o estabelecimento de parcerias com entidades públicas e privadas, bem como recorrer a instrumentos financeiros específicos, como candidaturas a programas nacionais e europeus de investimento em infraestruturas. A par disto, a generalização de boas práticas de eficiência energética e a monitorização contínua dos consumos devem ser assumidas como prioridades, promovendo uma gestão mais sustentável e responsável dos recursos em todas as UO e respetivos edifícios. Só assim conseguiremos um IPC mais sustentável.

3.2. Ensino, Excelência Pedagógica e Académica

Principais linhas de intervenção

Promover *curricula* inovadores, flexíveis e plurais

Apostar em doutoramentos diferenciadores e profissionalizantes

Dinamizar plataformas digitais de ensino e promover metodologias pedagógicas inovadoras

Reforçar os programas de apoio a estudantes que ingressam em cursos de 1º ciclo e a estudantes com necessidades educativas específicas

Renovar o compromisso com o sistema interno de garantia da Qualidade, enquanto suporte a um ensino e investigação de excelência

Promover elementos diferenciadores e de excelência da marca “Politécnico de Coimbra” através de capacidades de comunicação interna e externa reforçadas

Promover o contacto dos estudantes dos diferentes ciclos de estudos com as entidades empregadoras

Reforçar vínculos com antigos estudantes, na perspetiva de formação ao longo da vida e enquanto modelos de motivação e orientação profissional para os atuais estudantes

O IPC precisa de assumir um compromisso institucional firme, que dê resposta célere à necessidade permanente de adequação e otimização da sua oferta formativa às competências exigidas pelo mercado de trabalho, respondendo às expectativas de empregabilidade dos estudantes e obtendo o reconhecimento devido das entidades empregadoras e da sociedade. Enquadra-se também neste domínio a necessidade de atualização permanente das competências técnicas e científicas dos quadros profissionais (formação ao longo da vida), onde se incluem os antigos estudantes, exigindo-se a oferta de formações customizadas e de curta duração para atualização ou reconversão da carreira. Adicionalmente, a diferenciação da oferta formativa dotará os estudantes de competências transversais e a aposta na inovação pedagógica permitirá encontrar novos públicos, proporcionando-lhes cursos e conteúdos em diferentes formatos. Acresce a tudo isto que a aposta na atualização dos *currricula* e na inovação pedagógica é um aspeto determinante na redução dos desafios que o abandono, o absentismo e o insucesso académico acarretam para a nossa instituição.

3.2.1. Oferta Formativa

Para responder às necessidades do tecido empresarial, das instituições prestadoras de serviços e da sociedade em geral, o IPC precisa de reestruturar os cursos de 1º e 2º ciclos e apostar e reforçar a sua oferta formativa ao nível do 3º ciclo, de modo a adaptar esta oferta a contextos em rápida mudança. Nesse sentido, o IPC não só deve privilegiar o contacto precoce dos seus estudantes com as entidades empregadoras, nomeadamente pela inclusão de estágios curriculares nos seus planos de estudos, como precisa igualmente de auscultar, de forma sistemática, essas mesmas entidades, identificando as suas necessidades a médio e longo prazo. O IPC precisa ainda de promover a inclusão nos seus *currricula* de competências transversais, *soft skills* associadas às ciências sociais, às humanidades, aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e às artes, como forma de estimular o pensamento ético, criativo e livre dos seus estudantes.

No contexto atual, o IPC precisa de apostar na sua formação de 3º ciclo, em doutoramentos diferenciadores que promovam a investigação aplicada e a partilha e valorização de conhecimento com impacto real e efetivo na sociedade. O desenvolvimento técnico-científico e humanista de empresas e instituições permitirá ao IPC contribuir para o crescimento, inovação e competitividade da região onde se insere, podendo assim afirmar-se em pleno como Universidade Politécnica. Importa por isso:

Atualização permanente dos *currricula*: Para garantir o alinhamento com as exigências do mercado de trabalho e as mais recentes tendências científicas e tecnológicas, o IPC precisa de estabelecer um diálogo permanente com o tecido empresarial, associações profissionais e setoriais e outras instituições de ensino. Em termos práticos, é necessário que o IPC estreite e reforce as relações com os empregadores locais, regionais, nacionais e internacionais e inclua estas entidades em estruturas e reuniões cuja ordem de trabalhos integre a propositura, reformulação ou adequação de ciclos de estudos. A participação de colaboradores de entidades externas na definição e lecionação dos programas curriculares é também uma mais-valia para os ciclos de estudos.

Curricula inovadores, flexíveis e plurais: Para garantir a inovação da oferta formativa, esta deve estar associada a elementos como o pensamento criativo, aquisição de competências de comunicação, liderança, ética, cidadania, voluntariado, cultura, inovação social, empreendedorismo coletivo e social, sustentabilidade ambiental, e, não menos importante, o uso de tecnologias digitais. A oferta formativa deve, portanto, estar também associada à multidisciplinaridade e à possibilidade de uma formação transversal optativa, incluindo ofertas formativas disruptivas que permitam captar novos públicos. Neste sentido, o IPC precisa de impulsionar a comunidade a refletir de forma sistemática sobre as mais recentes tendências no domínio da formação superior, que estimulem a empregabilidade e que formem cidadãos com elevada consciência social e de pensamento livre e crítico.

Implementar novas formações ao nível do 3º ciclo: O IPC deve apostar na criação e consolidação de programas de doutoramento com uma forte componente técnico-científica e orientados para a resolução de desafios reais, com impacto na sociedade e na economia. Para tal, é essencial reforçar a articulação com instituições congéneres, nacionais e internacionais, e integrar redes de investigação, desenvolvimento e inovação (I&D+i), incluindo parcerias estratégicas com empresas e outras entidades do tecido produtivo e institucional da região.

O aprofundamento de parcerias estratégicas entre o IPC, instituições de ensino superior congéneres — tanto nacionais como internacionais — e entidades do setor empresarial e institucional da região é essencial para o desenvolvimento de uma oferta formativa de 3º ciclo com forte componente técnico-científica e orientada para a aplicação prática do conhecimento. Estas colaborações devem responder às exigências da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), assegurando a relevância, qualidade e sustentabilidade dos programas doutorais a implementar.

Neste âmbito, propõe-se a criação da “Escola Doutoral do IPC”, que assumirá um papel estruturante na consolidação e qualificação da oferta de 3º ciclo. Esta escola deverá promover e coordenar a oferta de formação complementar transversal destinada aos estudantes de doutoramento e respetivos orientadores. Entre os domínios a abranger incluem-se metodologias de investigação, ética científica, comunicação e disseminação da ciência, gestão de projetos, transferência de conhecimento e competências pedagógicas, entre outros.

A “Escola Doutoral” deverá, assim, funcionar como um espaço de excelência académica e de articulação entre ensino, investigação, inovação e sociedade, reforçando o posicionamento do IPC no panorama nacional e internacional do ensino superior politécnico e contribuindo para a valorização e integração dos seus doutorandos em redes científicas e profissionais de relevo.



3.2.2. Inovação Pedagógica

A inserção de métodos pedagógicos inovadores é determinante no combate ao absentismo e ao insucesso académico e, por consequência, na redução do abandono escolar. O IPC precisa de efetuar uma forte aposta na transformação do modo e do contexto em que se desenvolve o ensino. O espaço ensino-aprendizagem deve ser acolhedor e promover a inovação, a partilha, o compromisso e o envolvimento, e deverá centrar-se no Estudante e na aquisição de competências. Só assim será possível motivar os estudantes à participação presencial e ativa nas atividades letivas, evitando-se o isolamento de que muitos são vítimas com o consequente abandono escolar. Apesar das iniciativas já em curso, é necessário reforçar os mecanismos de incentivo à inovação pedagógica, estimulando os docentes a desenvolver e aplicar metodologias ativas, motivadoras e adaptadas aos desafios contemporâneos do ensino superior. Torna-se urgente implementar práticas que promovam a criatividade, o pensamento crítico, o trabalho em equipa, o espírito empreendedor e a capacidade de inovação coletiva, orientando os estudantes para a resolução de problemas reais e para o desenvolvimento de competências técnicas, sociais e humanas. Para a inovação pedagógica no IPC poderão contribuir:

Metodologias de ensino inovadoras: O IPC deve investir na adoção de metodologias de ensino inovadoras, centradas no Estudante e orientadas para a resolução de problemas com impacto real na sociedade. Esta abordagem deverá ser multidisciplinar, colaborativa e sustentada por uma sólida base teórica, aliada a uma componente prática e/ou laboratorial devidamente estruturada. É essencial fomentar a integração entre ensino e investigação, promovendo a aprendizagem pela descoberta, pela experimentação e pela procura ativa de conhecimento. Este processo incentiva a autonomia intelectual, o espírito crítico e a curiosidade dos estudantes, valorizando a sua capacidade de explorar e compreender os conteúdos por iniciativa própria.

O IPC deverá também dinamizar plataformas e espaços dedicados à criatividade, à inovação e à imersão em ecossistemas empreendedores, promovendo a sua utilização por grupos de estudantes e investigadores. Estes ambientes contribuem para o desenvolvimento de projetos com impacto e para o fortalecimento da ligação entre academia e sociedade. Por outro lado, deverá ser incentivada a cocriação com estudantes, valorizando a sua participação no desenho de experiências de aprendizagem mais dinâmicas, inclusivas e personalizadas.

A implementação de modelos pedagógicos mais ativos permitirá aos estudantes desenvolver competências essenciais como o pensamento crítico e reflexivo, a comunicação eficaz, a capacidade de análise e de resolução de problemas complexos, bem como a tomada de decisão fundamentada em contextos reais.

Ensino digital: O IPC precisa de fortalecer e expandir as plataformas digitais de ensino, permitindo a combinação integrada de ensino presencial com ferramentas de ensino à distância. A aposta no ensino digital ou num modelo misto de formação (*e-learning*, *blended learning*, *Massive Open Online Courses* (MOOCs), entre outros) permitirá ao IPC estender a sua oferta formativa virtual e/ou semi-presencial de forma

credível, sólida, científica e pedagogicamente robusta e a custos controlados, nomeadamente para estudantes internacionais, trabalhadores-estudantes, estudantes não residentes ou com mobilidade reduzida, proporcionando assim um ensino superior verdadeiramente acessível a todas as pessoas. Para atingir este objetivo, o IPC precisa de estabelecer parcerias com empresas de tecnologia, em moldes diversos, que permitam o desenvolvimento de soluções de ensino digital e de plataformas de inteligência artificial acessíveis a toda a comunidade do IPC.

Formação de docentes: O IPC deve promover, de forma estruturada e contínua, programas internos de capacitação pedagógica e tecnológica dirigidos ao seu corpo docente, com o objetivo de garantir uma atualização permanente das práticas de ensino e de avaliação, em sintonia com os desafios e exigências do ensino superior contemporâneo. Estes programas devem privilegiar metodologias ativas de aprendizagem, o ensino híbrido e a integração de ferramentas digitais, fomentando abordagens mais dinâmicas, inclusivas e centradas no Estudante.

Ao mesmo tempo, é fundamental aprofundar o conhecimento e a aplicação de estratégias de avaliação formativa, que permitam acompanhar eficazmente o progresso dos estudantes e promover a melhoria contínua das aprendizagens. Além disso, é importante que esta formação contribua para o desenvolvimento de competências pedagógicas avançadas, reforçando a capacidade dos docentes para desenhar experiências de aprendizagem mais envolventes, colaborativas e interdisciplinares, bem como para adaptar os seus métodos às diferentes realidades dos estudantes. Deve ainda ser incentivada a partilha de experiências e boas práticas dos docentes das várias UOE, permitindo desta forma a promoção de um ensino de qualidade e diferenciador.

3.2.3 Estratégias de Inclusão e Promoção do Bem-Estar dos Estudantes

O IPC deve reforçar o seu compromisso com a inclusão, promovendo e implementando planos de ação específicos para estudantes com necessidades educativas específicas. Este apoio deverá ser assegurado por instrumentos e profissionais especializados, nomeadamente psicólogos, assistentes sociais e intérpretes de Língua Gestual Portuguesa, garantindo respostas adequadas às diferentes realidades da comunidade académica. Paralelamente, é essencial desenvolver estratégias de inclusão para estudantes oriundos de contextos territoriais desfavorecidos, recorrendo a soluções pedagógicas inovadoras, como modelos digitais de ensino flexíveis e adaptáveis. Só assim se poderá assegurar uma efetiva equidade no acesso e na permanência no ensino superior. Neste âmbito, o IPC deve assumir o princípio de “não deixar ninguém para trás”, reforçando o apoio social e económico aos estudantes em situação de vulnerabilidade. Para tal, importa valorizar e diversificar os mecanismos de apoio já existentes, como o Fundo Solidário NEXT, e dinamizar novas respostas em parceria com as Associações de Estudantes, promovendo a igualdade de oportunidades e prevenindo o abandono escolar por motivos financeiros.

A valorização da prática desportiva constitui também uma dimensão essencial do bem-estar estudantil. O IPC deve criar condições para fomentar a participação ativa dos estudantes nas atividades promovidas pela Federação Académica do Desporto Universitário (FADU) e intensificar a cooperação com o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), apoiando o desenvolvimento de planos de ação das Associações de Estudantes no domínio desportivo.

Adicionalmente, torna-se necessário implementar um programa transversal de apoio pedagógico destinado a estudantes do 1.º ciclo que ingressem com classificações mais baixas ou que revelem dificuldades de adaptação ao ensino superior. Este programa deve oferecer estratégias personalizadas de apoio ao sucesso académico, com enfoque em competências como métodos de estudo, gestão do tempo e motivação, contribuindo para a redução do absentismo, do insucesso e do abandono escolar.

Por fim, o IPC deve fomentar a realização de atividades artísticas, culturais e científicas nos seus espaços, promovendo uma vivência académica mais rica, integradora e estimulante. Estas iniciativas, além de contribuírem para o bem-estar dos estudantes, incentivam o seu envolvimento na dinâmica institucional e reforçam a integração da criatividade nas suas experiências quotidianas de aprendizagem.

3.2.4. Sistema Interno de Garantia da Qualidade

É de extrema relevância que se continue a assumir um compromisso institucional com a Qualidade para se alcançar um ensino e investigação de excelência, não apenas nos processos de acreditação junto da A3ES, mas em todas as dimensões de atuação do IPC. A qualidade do ensino e da investigação depende, em primeira instância, da motivação e empenho dos atores que as praticam, mas depende, igualmente, da organização institucional, i.e., do compromisso institucional dos órgãos de governo com as políticas da qualidade e com os procedimentos que envolvem os serviços transversais de apoio ao ensino e à investigação. Neste sentido, o IPC precisa de mais e melhores fluxos de comunicação, internos e externos, que, por um lado, incrementem e agilizem a gestão dos processos internos, desburocratizando-os, e, por outro lado, cumpram todos os requisitos administrativo-legais atinentes às áreas de atuação do IPC e dinamizem os processos de divulgação das atividades da instituição no exterior, aumentando as possibilidades de colaboração nos mais variados domínios. Importa, portanto:

Reforçar a recolha e o tratamento eficiente da informação: O IPC precisa de implementar mecanismos eficientes que envolvam a recolha e o tratamento sistemático do *feedback* recebido de estudantes, professores e empregadores, de modo a promover, em tempo útil, os necessários ajustamentos no processo ensino-aprendizagem. Para o efeito, o IPC deverá simplificar e reformular os inquéritos pedagógicos e estabelecer os procedimentos a adotar nos casos de avaliação desfavorável dos professores pelos estudantes. Adicionalmente, o IPC precisa de implementar mecanismos que, com recurso eficiente à interoperabilidade entre plataformas digitais, permitam o preenchimento automático dos instrumentos da Qualidade, carecendo apenas de validação por parte dos dife-

rentes intervenientes, facilitando, deste modo, a tarefa de análise e o tempo alocado à elaboração desses instrumentos. Igual procedimento se aplica à recolha e tratamento sistemático da informação veiculada por professores, investigadores e pessoal técnico e administrativo relativamente aos serviços e recursos disponibilizados pela instituição.

Reforçar as ações de sensibilização e de divulgação interna e externa: O IPC precisa de reforçar a sua capacidade de comunicação enquanto organização, para se afirmar como uma marca sólida nacional e internacionalmente. Uma comunicação interna eficiente, com recurso a meios tecnológicos adequados, permitirá fluxos de informação mais eficientes e céleres, traduzindo-se num aumento da qualidade dos serviços em termos da informação produzida e respetivos tempos de resposta, com vantagens que se estendem também à interação com as entidades externas com as quais o IPC coopera. Relativamente à capacidade de comunicação externa, é de extrema importância privilegiar a divulgação da investigação e da inovação produzidas dentro do IPC, reforçando os níveis de notoriedade regional, nacional e internacional, nomeadamente da marca “Politécnico de Coimbra” e seus elementos diferenciadores e de excelência. É igualmente de extrema importância divulgar as iniciativas promovidas e desenvolvidas pelos estudantes, não só as relacionadas com as atividades de formação, mas também as de interação com a sociedade, de modo a aumentar a atratividade da instituição e, assim, captar mais estudantes e permitir o estabelecimento de novas parcerias. Todas estas ações potenciam uma maior visibilidade da marca “Politécnico de Coimbra”, nacional e internacionalmente.

Simplificar processos e procedimentos com base na modernização, upgrade e integração de sistemas informatizados de gestão de informação: O IPC precisa, depois da consolidação documental e de práticas do SIGQ institucional, de avançar com o processo de modernização administrativa do mesmo, a qual passa pela desmaterialização de muitos formulários e minutas, que deverão ser integrados nas plataformas e aplicações de gestão contabilística, de financiamento, de recursos humanos e documental.

3.2.5. Integração no Mercado de Trabalho

A empregabilidade qualificada é um dos principais ativos das organizações. O IPC, enquanto instituição de ensino superior, além de promover uma sólida formação de índole técnico-científica e em competências transversais, e.g. empreendedorismo e inovação, comunicação, liderança, participação em projetos de I&D+i e de desenvolvimento humano, deverá proporcionar aos seus estudantes e diplomados um efetivo envolvimento profissional e uma rápida integração junto das entidades empregadoras. Para o efeito, é necessário criar uma interface digital única que ligue os seus estudantes e diplomados às empresas de recrutamento e aos empregadores, de modo a facilitar o processo de inserção e integração no mercado de trabalho. Para melhor orientar os seus estudantes e diplomados sobre práticas ativas de procura de

emprego, o IPC terá de promover uma orientação profissional personalizada, disponibilizando aconselhamento individual e workshops de elaboração de currículos, técnicas de entrevista, desenvolvimento de carreira e *networking*, bem como organizar mais eventos onde empresas e instituições possam recrutar diretamente estudantes e diplomados. Neste domínio, importa reforçar os serviços de inserção profissional, mas, sobretudo, estreitar relações com entidades empregadoras nacionais e internacionais que possam proporcionar estágios de elevada qualidade que facilitem a inserção profissional dos estudantes e diplomados. Importa, finalmente, reforçar os programas de mobilidade curricular e profissional entre o IPC e entidades estrangeiras de referência, permitindo que os estudantes adquiram experiência internacional ainda durante a frequência dos ciclos de estudos.

3.2.6. A importância dos *Alumni*

O sucesso individual de cada antigo estudante é o reflexo do sucesso coletivo da nossa instituição. Efetivamente, a transmissão de valores e de conhecimento que o IPC é capaz de proporcionar encontra nos seus *Alumni* o exemplo mais evidente da concretização da sua missão e visão. Neste sentido, o IPC deve valorizar e reforçar os vínculos afetivos com os seus antigos estudantes, reforçando a rede *Alumni*, não apenas pelo reconhecimento público dos seus percursos académicos, profissionais e de relevância social, mas também pela sua participação em atividades de I&D+i e colaboração no estabelecimento de parcerias, nacionais e internacionais, com as entidades empregadoras que representam.

Os *Alumni* constituem para os atuais estudantes exemplos próximos de profissionais competentes. Através do seu testemunho e da sua participação ativa em atividades de aconselhamento e partilha de experiências profissionais, podem contribuir para a motivação e orientação profissional dos estudantes. O IPC precisa, pois, de ouvir de forma efetiva os seus *Alumni* sobre: i) as necessidades de adequação dos conteúdos formativos que oferece, ii) a qualidade dos serviços que disponibiliza aos seus estudantes, e iii) a sua capacidade de resposta aos desafios empresariais, sociais e económicos. Desta forma, além de embaixadores do IPC, os *Alumni* poderão contribuir de forma construtiva e colaborativa para a divulgação do IPC junto de novos candidatos ao ensino superior, para a melhoria contínua do próprio IPC e para a sua integração efetiva no meio envolvente.

3.3. Investigação, Inovação e Partilha de Conhecimento

Principais linhas de intervenção

Reforçar a dimensão prática e aplicada da investigação desenvolvida

Reforçar a quantidade e diversidade de unidades de investigação e o seu papel multidisciplinar

Promover a divulgação do trabalho científico desenvolvido

Promover espaços privilegiados para a criação de trabalho colaborativo na investigação

Promover a interligação da dimensão ensino-aprendizagem com a investigação através do envolvimento dos estudantes

Aumentar a captação de financiamento e reforçar os serviços de apoio a candidaturas

Promover a partilha de conhecimento e a criação de valor através do empreendedorismo

A investigação é uma dimensão determinante na valorização do conhecimento e é mais um dos reflexos da qualidade de uma instituição de ensino superior, sendo decisiva para a sua capacidade de internacionalização e para a competitividade do meio em que se insere. É, pois, necessário reforçar esta dimensão do IPC, visto ter uma implicação direta nas restantes vertentes da sua missão: o ensino e a interação com a sociedade.

As diretrizes nacionais e europeias incentivam a convergência, de forma interdisciplinar, entre uma investigação de base tecnológica e uma investigação de base humanista, em complementaridade estreita e orientada para o impacto científico, social e económico de forma global, nomeadamente através da exploração de novas tecnologias com implicações sociais e éticas, e.g. no domínio da inteligência artificial ou da sustentabilidade. Neste contexto, o IPC precisa de reforçar substancialmente o seu ecossistema de investigação e inovação e de ser mais ativo e resiliente na prática de uma investigação orientada para a resolução dos problemas da sociedade, seja na produção de conhecimento associado ao desenvolvimento e otimização de produtos, processos e serviços, seja em dar resposta a necessidades com impacto direto nos cidadãos, em áreas como a educação, a saúde, a tecnologia, a inovação social, o meio ambiente, o voluntariado ou a cidadania. Adicionalmente, é necessária a implementação de políticas que conduzam à captação de mais e maiores investimentos e, fundamentalmente, que motivem os agentes internos (professores, investigadores, estudantes) para a prática da investigação e da inovação. Estes são aspetos cruciais para que o IPC possa alargar a sua oferta formativa ao nível do doutoramento e expanda as suas redes de cooperação nacional e internacional, com o objetivo de diversificar e aumentar as suas fontes de receitas próprias.

O IPC precisa ainda de clarificar a sua política institucional relativamente à alocação dos custos indiretos e saldos de projetos e serviços I&D+i, salvaguardando os montantes que permitam fazer face às despesas dos serviços transversais de apoio às unidades de investigação e às UOE e garantindo, simultaneamente, que a maioria desses montantes é reinvestida na investigação e na partilha e valorização do conhecimento. Neste contexto, torna-se evidente a necessidade de iniciar uma reflexão profunda e um processo de reestruturação estratégica na área da investigação e da inovação no IPC, com especial enfoque em três domínios prioritários, que se apresentam de seguida.

3.3.1. Valorização da Investigação Aplicada

A capacidade de uma instituição em colocar ao serviço da sociedade o conhecimento científico, a cultura e a inovação que desenvolve representa o principal ativo na sua afirmação como parceiro fundamental para o desenvolvimento local, regional, nacional e internacional. Neste sentido, dever-se-á promover uma melhor e maior cultura científica na academia pela valorização da investigação per se e pela valorização dos seus atores. Adicionalmente, o IPC precisa de fomentar a interligação da dimensão ensino-aprendizagem com a investigação através do envolvimento precoce e efetivo dos estudantes em atividades de I&D+i. O envolvimento dos *Alumni* nesta dimensão é uma mais-valia, pela importante colaboração que podem prestar no estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais.

Reforçar a motivação de Professores e Investigadores: O IPC precisa de valorizar e respeitar as parcerias já estabelecidas pelos seus professores e investigadores com diversas unidades de investigação de excelência, sabendo de forma harmoniosa e integrada aproveitar as sinergias já criadas ao longo de vários anos, se não décadas, em benefício de todos os envolvidos e maximizando os resultados efetivos da investigação que vem sendo desenvolvida. O IPC precisa ainda de implementar políticas que se consubstanciem na redução do serviço docente distribuído ou na atribuição de licenças sabáticas para os professores envolvidos em atividades científicas de relevo e/ou atividades e prestações de serviços em colaboração com empresas de dimensão tecnológica e instituições de impacte setorial reconhecido. Estas medidas podem estabelecer-se e.g. em função do mérito das publicações científicas e técnicas desenvolvidas e/ou do montante de financiamento captado. Somente com um conjunto integrado e coerente de medidas nesta vertente poderá o IPC ambicionar incrementar significativamente os seus indicadores de investigação e de produção científica.

Reforçar o papel das unidades de investigação no ecossistema de investigação e inovação: O IPC precisa de fomentar a criação de mais unidades de investigação próprias, multidisciplinares e centradas na investigação aplicada, i.e., centradas na procura de soluções inovadoras para os desafios atuais da sociedade e que obtenham, por parte da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), uma avaliação mínima de muito bom. O IPC deve igualmente fortalecer as unidades

de investigação que, presentemente, integram o seu ecossistema de investigação e inovação e de alargar o seu ecossistema à economia social, i.e., à inovação e ao empreendedorismo social, reforçando assim a sua rede de colaboração regional, nacional e internacional.

Reforçar a promoção e divulgação da investigação científica desenvolvida: O IPC precisa de reforçar políticas de apoio à publicação em revistas internacionais indexadas (e.g. *Scopus*, *WoS*, *PubMed*, entre outros) e de elevado impacto, promovendo simultaneamente a organização e participação em congressos e encontros internacionais de reconhecida qualidade. Estas iniciativas devem possibilitar a apresentação e publicação de trabalhos científicos associados a publicações indexadas e promover o estabelecimento de parcerias com revistas científicas para publicação dos trabalhos apresentados no âmbito desses eventos. Além disso, deverão ser reajustados os procedimentos internos para garantir a divulgação oportuna da produção técnica e científica num repositório online da instituição, assegurando a sua ampla difusão junto da comunidade académica, dos parceiros institucionais e da sociedade em geral. Essas ações devem estar alinhadas com os princípios FAIR (*Findable*, *Accessible*, *Interoperable* e *Reusable*), cuja aplicação no acesso aos resultados da investigação faz parte integrante do ecossistema da Ciência Aberta. Neste sentido, o IPC deve apostar no desenvolvimento de estratégias eficazes de comunicação e de divulgação científica, capazes de alcançar diferentes públicos, incluindo os mais distantes do meio académico. Esta abordagem permitirá reforçar a visibilidade da investigação realizada no seio da instituição e contribuir para a atração de novos estudantes para os vários ciclos de estudos. Paralelamente, importa intensificar o investimento no acesso aberto às publicações e noutras práticas associadas à Ciência Aberta, promovendo uma utilização mais eficiente e transparente dos recursos investidos na investigação. Por fim, é fundamental dar especial ênfase aos trabalhos e publicações que envolvam estudantes, incentivando a sua participação e visibilidade na produção científica.

Reforçar o envolvimento de Estudantes: O IPC precisa de implementar ações efetivas que integrem os estudantes de licenciatura e de mestrado em projetos de investigação, criando condições para que possam colaborar com a instituição e.g. como monitores, bolseiros e técnicos de laboratório, fomentando desta forma a cultura científica e a aquisição de competências avançadas de colaboração e de investigação. É importante para o IPC incrementar a sua oferta formativa de 3º ciclo para, conseqüentemente, aumentar o número de doutorandos nas suas unidades de investigação e nos seus projetos de I&D+i sob orientação de professores e investigadores do IPC. O IPC precisa, finalmente, de continuar a implementar medidas e de rever o regulamento que permite a atribuição de prémios internos e bolsas de mérito a estudantes que apresentem projetos de I&D+i com impacto económico, social ou ambiental relevante.

Avaliar a viabilidade de implementar um sistema de laboratórios colaborativos:

O IPC deve considerar a criação de estruturas laboratoriais partilhadas que possam ser utilizadas por docentes e investigadores de diferentes áreas científicas, promovendo uma utilização mais racional, sustentável e eficiente dos recursos disponíveis, nomeadamente ao nível da manutenção, gestão e otimização dos equipamentos. Estes espaços colaborativos deverão constituir-se como ambientes propícios ao desenvolvimento de práticas pedagógicas e científicas interdisciplinares, incentivando a partilha de conhecimento, a inovação conjunta e a criação de sinergias entre unidades orgânicas e centros de investigação. Para tal, é essencial identificar as áreas científicas em que o IPC já demonstra excelência, bem como aquelas com elevado potencial de crescimento, reforçando a sua visibilidade e investimento estratégico. Esta abordagem permitirá fomentar projetos de I&D de natureza multidisciplinar, potenciar a captação de financiamento externo e promover uma cultura de colaboração académica. Estes laboratórios colaborativos poderão, assim, funcionar como verdadeiros ecossistemas de inovação, favorecendo uma partilha entre diferentes áreas do saber, com impacto direto nas práticas pedagógicas, na produção científica e na valorização do conhecimento junto da sociedade.

3.3.2. Captação de Financiamento e Participação em Projetos Competitivos

A captação de financiamento pela realização de atividades de I&D+i é absolutamente crucial para a sustentabilidade financeira do IPC. Esta necessidade encerra outras prioridades igualmente determinantes, como o aumento da qualidade e da quantidade da investigação produzida no IPC, sempre norteada por princípios éticos, com o consequente aumento do número e excelência das unidades de investigação para uma mais fácil, célere e efetiva implementação de planos doutorais. Neste sentido, o IPC precisa de reforçar os recursos humanos e materiais envolvidos na identificação de linhas de financiamento e preparação de candidaturas a fundos nacionais e europeus e a programas-quadro de financiamento regionais, nacionais e europeus. Adicionalmente, o IPC necessita de aumentar substancialmente a sua cooperação com entidades congéneres nacionais e internacionais e Entidades Não Empresariais do Sistema de Investigação e Inovação (ENESII), bem como com entidades empresariais, instituições e associações que possam usufruir do conhecimento gerado na academia e o possam transformar em valor tangível e intangível para a sociedade. Neste contexto, importa:

Reforçar os serviços de apoio a candidaturas: O Instituto de Investigação Aplicada (i2A) do IPC precisa de reforçar o seu quadro de pessoal com gestores de ciência e tecnologia e gestores de projeto I&D+i para auxiliarem de forma estratégica os professores e investigadores na identificação de linhas de financiamento, na conceção de propostas competitivas, na submissão eficiente e na execução rigorosa de candidaturas, de forma a potenciar e assegurar essa importante fonte adicional de receitas próprias. O cumprimento pleno dos indicadores de produção previstos e contratualizados permitirá maiores taxa de execução, o que incrementará as receitas próprias. Tais receitas contribuirão para a

capitalização das unidades de investigação e para o fortalecimento das respetivas equipas, promovendo uma maior sustentabilidade financeira e a capacidade de desenvolvimento científico e tecnológico.

Reforçar as redes e parcerias estratégicas: O IPC precisa de reforçar as redes e parcerias já existentes e estabelecer novas parcerias, quer entre as próprias UO do IPC, quer com instituições públicas e privadas, com instituições congêneres e com entidades e organizações locais, regionais, nacionais e internacionais que promovam o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. É importante promover, em colaboração com entidades externas, sobretudo de âmbito local e regional, bolsas de iniciação à investigação para jovens licenciados e/ou mestres pelo IPC, com o propósito de os integrar em atividades de I&D+i nessas mesmas entidades ou em unidades do IPC e, assim, potenciar a sua futura integração em planos doutorais do IPC. Por outro lado, é importante desenvolver estratégias que estimulem o mecenato científico, procurando promover uma cultura de apoio à investigação e inovação.

3.3.3. Valorização e Partilha do Conhecimento

O IPC deverá valorizar e potenciar a partilha do conhecimento gerado na academia, contribuindo direta e indiretamente para o crescimento social, económico e cultural da região e do país. Para o efeito, o IPC precisa de incrementar as atividades de I&D+i e de prestação de serviços que envolvam um maior número de empresas e instituições da região e que resultem em valor acrescentado em produtos, processos e serviços.

O IPC deverá criar e divulgar um portefólio abrangente que reflita as suas capacidades científicas, tecnológicas e pedagógicas, com o objetivo de reforçar a sua visibilidade institucional e atrair potenciais parceiros nos domínios da investigação, da inovação e da formação avançada. Este instrumento será fundamental para demonstrar o valor acrescentado que o IPC pode oferecer a entidades externas, tanto académicas como empresariais.

Paralelamente, importa consolidar uma política ativa de proteção e valorização do conhecimento produzido, promovendo a salvaguarda da Propriedade Intelectual e Industrial. Neste âmbito, deve ser incentivado o registo de patentes, modelos de utilidade, direitos de autor ou outras formas de proteção legal de criações resultantes de projetos desenvolvidos no seio da instituição. Esta estratégia não só reforça a credibilidade e o reconhecimento da produção científica e tecnológica do IPC, como também potencia a sua transferência para a sociedade e para o tecido económico, evidenciando o papel da instituição enquanto agente de inovação. Só pelo rigor, competência técnico-científica, qualidade e diferenciação dos serviços de I&D+i prestados poderá o IPC afirmar-se como entidade parceira de excelência.

A valorização e partilha de conhecimento podem ser potenciadas ao:

Reforçar incubadoras de empresas e polos/clubes de empreendedorismo: O IPC precisa de apostar na Academia de Empreendedorismo INOPOL e criar e/ou reforçar polos/clubes de empreendedorismo dentro do IPC, garantindo suporte administrativo, jurídico, técnico e de mentoria a projetos de estudantes,

professores e investigadores, que permita a transformação de ideias em negócios viáveis, gerando valor através do empreendedorismo. É também importante que o IPC reforce o envolvimento do INOPOL nas incubadoras da região, estimulando a participação de professores, investigadores e estudantes nos processos de incubação e aceleração de empresas, incrementando a criação de *startups* e *spin-offs* de base técnico-científica, mas também de base humanista, i.e., associadas à inovação e empreendedorismo social, artístico e cultural.

Reforçar o envolvimento dos Estudantes: O IPC precisa de promover a empregabilidade qualificada dos seus diplomados pelo aumento da valorização do conhecimento que os mesmos produzem enquanto estudantes e, numa fase posterior, enquanto *Alumni*. Neste sentido, devem ser promovidos: i) concursos internos em parceria com empresas e organizações, para que os estudantes desenvolvam soluções criativas, gerando oportunidades de estágio e de emprego a partir desses projetos; ii) atividades de formação complementar em ambientes inovadores, ministradas por parceiros do ecossistema de inovação, que permitam a aquisição de diferentes competências técnico-científicas, sociais e culturais; iii) atividades de apoio à integração profissional dos estudantes, através de estágios curriculares e extracurriculares e bolsas de emprego; iv) mais feiras de emprego e dias abertos, que estreitem o contacto entre estudantes e entidades empregadoras (empresas, instituições e associações setoriais e profissionais); e v) contactos com entidades de financiamento e redes de *Business Angels*.

Reforçar a comunicação com redes e parceiros I&D+i nacionais e internacionais: O IPC precisa de divulgar eficientemente o conhecimento e a propriedade intelectual que produz junto das diferentes entidades, empresas e organizações, de modo a que estas o possam usar para gerar valor acrescentado. Essa partilha e valorização do conhecimento pode ser promovida pela realização de mostras regulares e por meios digitais de comunicação institucional e reforçada pela participação de professores, investigadores e estudantes nos ecossistemas de investigação e inovação das empresas e organizações. Em particular, no caso dos estudantes, interessa disponibilizar um *pré-curriculum vitae* através de portfólios digitais que resumam os trabalhos por eles desenvolvidos. Estas iniciativas permitirão, adicionalmente, o estabelecimento de mais redes e parcerias I&D+i que, por sua vez, incrementarão a possibilidade de mais projetos I&D+i em parceria, num círculo virtuoso de evolução.

Reforçar a inovação e o empreendedorismo social e cultural: O IPC precisa de ser mais ativo na disponibilização de soluções para a resolução de problemas sociais emergentes, como forma de contribuir para uma sociedade mais humana, justa e responsável. Uma forma de o concretizar é através da criação de um *Human-Centered Innovation Hub*. Este Hub funcionará como um espaço de inovação social, de forma a promover o desenvolvimento integral do ser humano nas vertentes social, artística e cultural, através de iniciativas que respondam às

necessidades reais da comunidade. Ao fomentar parcerias e projetos colaborativos, o IPC poderá consolidar o seu papel enquanto agente de transformação social, reforçando o seu compromisso com práticas que promovam a coesão e o bem-estar coletivo.

O *Human-Centered Innovation Hub* dedicar-se-á ao desenvolvimento e implementação de projetos de intervenção sociocultural em parceria com entidades de solidariedade social e cultural, como instituições particulares de solidariedade social (IPSS), associações, autarquias e incubadoras, entre outras. Este espaço deverá ainda promover iniciativas que fortaleçam o desenvolvimento social, artístico e cultural, garantindo a participação ativa da comunidade académica, especialmente dos estudantes. Os projetos deverão ser desenvolvidos de forma colaborativa, com diagnóstico prévio das necessidades locais, uma gestão eficiente e monitorização de resultados. Estes projetos deverão resultar na disseminação das boas práticas e dos resultados obtidos, por meio de eventos, publicações científicas, manuais de boas práticas em plataformas de ciência aberta e no repositório institucional, bem como através de parcerias estratégicas. Os estudantes deverão ser envolvidos nestes projetos através de estágios, voluntariado e atividades curriculares, promovendo assim a valorização dos seus currículos. Desta forma, o IPC, além de se tornar mais ativo na resolução de problemas sociais, fortalece substancialmente o seu compromisso com uma sociedade mais humana e inclusiva, integrando a comunidade académica e a sociedade civil em ações concretas e colaborativas.



3.4. Internacionalização e Cooperação Académica

Principais linhas de intervenção

Reforçar as parcerias internacionais com instituições de ensino superior e com entidades estratégicas do sistema de I&D+i

Fomentar uma oferta formativa de amplitude e atratividade internacionais

Apostar em programas de mobilidade para toda a academia

Reforçar as competências linguísticas da comunidade

Melhorar a integração dos estudantes internacionais

A capacidade de internacionalização de uma instituição de ensino superior dita o reconhecimento do seu prestígio nacional, mas, sobretudo, internacional. Uma instituição capaz de promover o ensino, o desenvolvimento científico e a multiculturalidade em articulação com as suas congéneres internacionais é uma instituição plena e que entende o conhecimento e a sua valorização e partilha como dimensões globais e universais na resposta aos grandes desafios sociais.

3.4.1. Cooperação Internacional

A cooperação internacional é um pilar transversal a todas as atividades desenvolvidas na academia, desde a formação e investigação ao desenvolvimento e à inovação, passando pela arte e pela cultura, e que envolve todos os que fazem parte da comunidade académica: professores, investigadores, estudantes e pessoal técnico e administrativo. Diversas medidas concorrem para o sucesso da cooperação internacional do IPC, sendo de destacar:

Reforçar a cooperação internacional com instituições congéneres de referência:

O IPC precisa de reforçar e diversificar a sua presença em redes internacionais de instituições de ensino superior. É fundamental continuar a promover redes internacionais enquanto instrumentos de valorização da internacionalização. Para tal, importa envolver toda a comunidade do IPC, incentivando a participação e o dinamismo em torno das atividades desenvolvidas no âmbito desta rede. Essas iniciativas devem ser cuidadosamente planeadas e comunicadas de forma eficaz, assegurando o seu impacto e adesão.

Neste capítulo, é de relevar também a interação com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa e com a diáspora portuguesa, sem descurar outras

latitudes, nomeadamente Europa e Ásia. A diáspora portuguesa, em particular, pode desempenhar um papel fundamental para o IPC consolidar a sua presença e influência a nível internacional. Ainda neste sentido, devem ser reforçadas as relações diplomáticas com as embaixadas portuguesas nos diferentes países, relações essas que irão promover não apenas a cooperação com instituições congéneres, mas também com entidades de I&D+i, empresariais e de desenvolvimento.

Reforçar parcerias internacionais com entidades estratégicas do sistema de I&D+i:

O IPC e as suas unidades de investigação precisam de expandir e reforçar as suas redes internacionais de colaboração. Importa encontrar novos parceiros estratégicos, dentro e fora do continente europeu, que permitam ampliar a rede internacional de investigação e de inovação do IPC e potenciar o estabelecimento de parcerias bilaterais que maximizem a captação e utilização do financiamento disponível, aumentando a participação em projetos de I&D+i, e.g. programas-quadro e projetos transnacionais, e projetos de cooperação para o desenvolvimento, nomeadamente no âmbito do cumprimento dos ODS. Estas parcerias devem ser estabelecidas de forma objetiva e criteriosa, na medida em que a qualidade da investigação desenvolvida e o potencial de inovação são reflexo da qualidade dos parceiros estratégicos selecionados.

Reforçar a oferta formativa de amplitude e atratividade internacionais: O IPC precisa de aumentar a competitividade e a atratividade internacionais da sua oferta formativa. Importa, em primeira instância, priorizar a atualização e a internacionalização dos *curricula* dos ciclos de estudos do IPC. Este é um fator chave para o IPC captar talento discente internacional. Além da necessária alteração aos planos curriculares, pela inclusão de conteúdos atualizados e inovadores, tornando-os mais atrativos, é necessário garantir que a oferta formativa é disponibilizada e lecionada em inglês. Como tal, a oferta formativa em inglês deve ser escolhida criteriosa e estrategicamente selecionada. Adicionalmente, deve ser assegurado que as unidades curriculares integram metodologias pedagógicas inovadoras. Estas ações permitirão ao IPC promover também a diversidade cultural entre os estudantes e no seio de toda a comunidade académica, assumindo em pleno a responsabilidade social e a partilha de conhecimento como fatores diferenciadores.

Reforçar a divulgação internacional da oferta formativa: Os *curricula* internacionais dos ciclos de estudos do IPC devem ser divulgados em iniciativas de marketing internacional, em feiras de educação e ciência e em missões académicas internacionais de promoção global do IPC, bem como na sua página web, de forma plenamente transparente, atrativa e solidamente fundamentada, garantindo que as iniciativas se mostrem verdadeira e efetivamente profícuas e impactantes, i.e., consequentes para a instituição.



3.4.2. Mobilidade Internacional

Por recurso aos mecanismos de avaliação de desempenho de docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo, e para cumprimento pleno dos objetivos de cooperação internacional acima mencionados, o IPC precisa de valorizar o envolvimento profissional, humano e cultural da sua comunidade nas diversas ações de internacionalização, promovendo assim a mobilidade e atratividade internacionais da instituição. Para incrementar a sua atratividade internacional, o IPC deve ainda aumentar a sua visibilidade online por recurso a plataformas digitais, e.g. *webinars*, conferências virtuais e outros meios modernos que promovam a sua visibilidade de forma contínua e permanente. Destacam-se os seguintes aspetos-chave para a promoção da mobilidade internacional no IPC:

Reforçar a aposta em programas de mobilidade internacional para toda a academia: O IPC precisa de priorizar uma formação internacional colaborativa através do estabelecimento de duplas titulações (*double degrees*) no âmbito de licenciaturas, de mestrados e, numa perspetiva futura de curto prazo, de doutoramentos, bem como de outros tipos de formação, e.g. cursos avançados de curta duração e cursos direcionados a pessoal técnico e administrativo, não descuidando a importância da partilha de experiências relativamente aos processos de ensino/aprendizagem. Neste contexto, o IPC deve reforçar a quantidade e a qualidade das instituições com quem tem acordos bilaterais, de modo a incrementar as mobilidades e as parcerias internacionais, sendo esta também uma forma facilitadora da captação de estudantes internacionais e de projetos internacionais de índole tecnológica e humanista. O IPC precisa igualmente de estabelecer critérios objetivos, transparentes e transversais a todas as UO e serviços de candidatura aos programas de mobilidade Erasmus, bem como divulgar à comunidade essa informação e outputs das mobilidades realizadas, nomeadamente o estabelecimento de parcerias que possam ser potenciadas.

Reforçar as competências linguísticas da comunidade: O IPC precisa de envolver toda a comunidade, proporcionando-lhe as necessárias competências e formação em línguas estrangeiras, para uma realização plena da missão e projeção internacional que a instituição deseja e merece. Para incrementar a sua capacidade de internacionalização, o IPC precisa de delinear programas de formação em línguas estrangeiras acessíveis a toda a academia, bem como desenvolver programas de ensino de português para estrangeiros nas UOE.

Melhorar o acolhimento e a integração dos Estudantes internacionais: A atualização e internacionalização dos *curricula* disponibilizados pelo IPC é um fator chave para a captação de estudantes internacionais. Contudo, esta abordagem deve ser complementada com o reforço do apoio logístico, cultural e linguístico aos estudantes estrangeiros, garantindo a sua segurança, bem-estar e integração plena na vida académica e social do IPC, na cidade e no país. Neste sentido, o IPC precisa de desenvolver programas de formação de português para estrangeiros nas UOE e de facilitar o seu alojamento, de preferência nas suas residências ou através de parcerias com entidades externas que aumentem a capaci-

dade de alojamento direcionada a estudantes internacionais. Adicionalmente, o IPC deve ter um papel aglutinador ao dinamizar encontros, conferências e atividades temáticas que promovam a troca de experiências e a multiculturalidade, reforçando a atratividade internacional da instituição.

3.5. Interação com a Sociedade e Impacto Social

Principais linhas de intervenção

Reforçar práticas de sustentabilidade e educação ambiental

Reforçar práticas de responsabilidade social e cidadania

A afirmação do IPC como uma instituição comprometida com o desenvolvimento sustentável da sociedade exige uma renovada ambição na sua relação com o exterior. Neste contexto, a interação com a sociedade assume um papel estratégico, traduzindo-se numa ação multifacetada que inclui a valorização cultural, o fortalecimento de parcerias, o estímulo à cidadania ativa e a promoção da responsabilidade social.

Compete ao IPC fomentar a criação e a difusão cultural, garantindo o acesso de toda a comunidade académica e da população dos territórios em que se insere, contribuindo para combater o elitismo e a exclusão neste domínio. Paralelamente, deve reforçar a sua ligação às autarquias, empresas e outros agentes económicos, bem como apostar na formação ao longo da vida e na aproximação a novos públicos, numa lógica de inovação e inclusão.

A promoção de uma cidadania ativa entre os membros da comunidade IPC é igualmente essencial, incentivando a participação consciente na vida política, social, económica e cultural e apoiando o envolvimento em iniciativas sociais e projetos com impacto fora do contexto académico. Estas ações devem não só beneficiar as comunidades locais e globais, como também consolidar o prestígio e a imagem institucional do IPC.

O reforço de programas de voluntariado e de intervenção comunitária constitui outro pilar da responsabilidade social, mobilizando estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo em ações colaborativas que visem a melhoria das condições de vida, com particular enfoque na inclusão e na sustentabilidade.

Por outro lado, a atividade formativa do IPC deve alinhar-se com as necessidades emergentes do território, designadamente através da oferta de formações graduadas e microcredenciações, posicionando-se como um parceiro de excelência na qualificação ao longo da vida.



3.5.1. Reforçar as Práticas de Sustentabilidade e Educação Ambiental

O IPC precisa de promover mais ativamente a promoção da sustentabilidade e educação ambiental, seja por via formal pela inclusão nos seus *currricula*, seja por via informal promovendo ações de formação e sensibilização dirigidas a toda a comunidade. Assim, o IPC precisa de criar conteúdos formativos que visem a educação ambiental de todos os membros da sua comunidade (e.g. comunicação de ciência associada a projetos da economia circular, tecnologias sustentáveis e ecodesign; dinamização de campanhas e ações de sensibilização envolvendo toda a comunidade do IPC para a racionalização de consumos de água e de energia, prevenção e tratamento de resíduos, transição energética e mobilidade sustentável), bem como promover essa formação “fora de portas”, de forma a alcançar diferentes atores que representam igualmente impacto no território, e.g. empresas, instituições e associações.

Neste âmbito, é de fundamental importância que o IPC estabeleça um acordo com os Serviços Municipalizados de Transportes Urbanos de Coimbra (SMTUC) para disponibilização de transporte públicos entre as várias UOE e entre os vários serviços do IPC (e.g. serviços centrais, provedoria, clínica, cantinas, pavilhões desportivos), com definição efetiva de percursos e horários.

O IPC precisa, finalmente, de participar em projetos financiados em estreita articulação com as agências regionais, para aumentar a sua sustentabilidade ambiental e também a dos seus parceiros.

3.5.2. Reforçar as Práticas de Responsabilidade Social e Cidadania

O IPC precisa de inculcar na sua comunidade, nomeadamente nos seus estudantes, uma cultura de responsabilidade social, ética e cidadania, com o propósito de aplicar práticas inclusivas, de tolerância, cooperação e igualdade de oportunidades, independentemente do destinatário, sem esquecer o necessário “bom-ambiente” de aprendizagem em contexto de sala de aula. O IPC precisa de estimular a participação da comunidade académica em projetos de voluntariado e de intervenção social, em parceria com instituições e associações pertencentes aos diferentes setores da economia, em prol do bem comum. Precisa ainda de implementar ações de formação em responsabilidade ética, promovendo a participação ativa, o exercício consciente de direitos e deveres sociais e cívicos (e.g. o combate à corrupção e à literacia financeira), fomentando uma cidadania mais informada e responsável. Para o efeito, o IPC deve dinamizar atividades e projetos e reforçar o estabelecimento de protocolos de colaboração nas áreas da inclusão, acessibilidade e cidadania e incluir estas temáticas de envolvimento comunitário nos seus *currricula*. Adicionalmente, o IPC precisa de promover, em parceria com as Associações de Estudantes, campanhas solidárias e ações de voluntariado inovadoras, e.g. dirigidas à proteção de pessoas e animais, que envolvam toda a comunidade académica e também a comunidade externa. Neste sentido, o IPC precisa de criar um espaço digital de divulgação onde partilhe os serviços, projetos e atividades desenvolvidos na instituição nas áreas da responsabilidade social, inclusão e cidadania.

A estratégia de criação de um *Human-Centered Innovation Hub* dedicado ao desenvolvimento e concretização de projetos de intervenção sociocultural em cooperação com IPSS, associações, autarquias, incubadoras, entre outras, no sentido da promoção do desenvolvimento

integral do ser humano nas perspetivas social, artística e cultural, deve, naturalmente, estar articulada com o bem-estar, físico e mental, das Pessoas através do desenvolvimento de planos de saúde ocupacional que combinem acompanhamento físico e mental. Neste sentido, o *Human-Centered Innovation Hub* deve alinhar-se e articular-se com os serviços prestados pelos Serviços de Ação Social (SAS) do IPC, nomeadamente com a clínica, ginásio e serviço de Saúde Ocupacional e Ambiental do IPC, redimensionando e reforçando a utilidade dessas valências tanto para a comunidade interna como externa do IPC, de modo a amplificar a intervenção e o impacto social da instituição.

O IPC deverá estabelecer e/ou reformular acordos de prestação de serviços e promover ações de solidariedade social com instituições parceiras como escolas, empresas, Serviço Nacional de Saúde (SNS) e outras entidades públicas e/ou sociais, de modo a oferecer serviços com condições especiais (e.g. rastreios a populações vulneráveis ou em risco de vulnerabilidade, entre outros), bem como realizar eventos de promoção da saúde física e mental abertos à comunidade interna e externa do IPC. Para oferecer serviços atualizados e de qualidade, é necessário que o IPC reforce as suas equipas com profissionais de saúde, incluindo nutricionistas, psicólogos, fisioterapeutas e profissionais de desporto, e invista no seu desenvolvimento profissional, bem como adquira equipamentos modernos para reabilitação, treino funcional e avaliação nutricional, entre outros.

3.6. Governança e Sustentabilidade Organizacional

Principais linhas de intervenção

Estabelecer uma estrutura de gestão transparente e promover uma relação de proximidade e de participação democrática

Reforçar as receitas próprias, promovendo novas e diversificadas estratégias de financiamento

Promover a desburocratização de procedimentos e processos

Garantir a modernização administrativa através de soluções e sistemas de gestão da informação eficientes

3.6.1. Reforço da Governança e Participação

O IPC precisa de comunicar mais e melhor, sobretudo internamente. É fundamental para o IPC ser mais transparente na divulgação da sua estratégia, das decisões tomadas e dos resultados obtidos. De igual modo, são necessários mecanismos de prestação de contas mais esclarecedoras e mais transparentes. Só assim será possível monitorizar e avaliar adequadamente o desempenho da instituição. Maior abertura e melhor comunicação num IPC mais transparente implicam também maior responsabilidade, com vantagens para todas as pessoas envolvidas. Em termos de comunicação e participação, o IPC deve estimular um espírito de partilha e

entreadjudada que abranja todos os profissionais da instituição. A Presidência do IPC precisa de ouvir mais e de potenciar os contactos de proximidade com todos os Colaboradores do IPC (docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo), e com a Comunidade Estudantil, estimulando a participação democrática no seio da instituição. O reforço da governança e participação pode sistematizar-se em três eixos:

Estabelecer uma estrutura de gestão transparente: O IPC necessita de criar mecanismos de prestação de contas, sistemas de informação integrados associados à implementação da contabilidade analítica e relatórios periódicos de atividades e resultados, que estejam disponíveis de forma clara e acessível a toda a comunidade académica. Tais relatórios devem conter informação clara e de fácil compreensão de todas as ações e atividades financeiras, nomeadamente a divulgação de todas as aquisições de bens e serviços, contratações de pessoas, quer por contrato, quer por prestação de serviços, e ações e atividades de responsabilidade social, evidenciando iniciativas nas áreas social e ambiental. A divulgação de muitos destes dados no portal web da instituição deverá responder de forma inequívoca e cabal aos organismos que balizam toda a atividade do IPC e às entidades financiadoras, para além de se atingir um amplo reconhecimento a este nível junto da Administração Pública.

Estabelecer uma relação de proximidade com a comunidade interna: A Presidência do IPC deverá efetuar visitas regulares a todas as UO, promover e participar em reuniões dos diferentes órgãos, nomeadamente reuniões com os diferentes colaboradores do IPC (professores, investigadores, pessoal técnico e administrativo) e com os estudantes e suas Associações. Deverão ser igualmente promovidas reuniões entre os colaboradores e os respetivos Chefes de Divisão e Coordenadores de Serviço, bem como destes com os congéneres de cada UO e com a Presidência, contribuindo para uma maior coesão e participação internas. Em suma, deve melhorar-se a comunicação interna e devem promover-se estruturas participativas que permitam uma auscultação periódica e efetiva a toda a comunidade.

Promover uma participação alargada e democrática: O IPC precisa de promover amplos fóruns onde toda comunidade do IPC (estudantes, professores, investigadores e pessoal técnico e administrativo) seja ouvida, bem como os *Alumni* e entidades externas locais e regionais (e.g. empresas, associações setoriais, autarquias, entre outros), que deverão ser auscultados na tomada de decisões estratégicas, para que estas sejam o mais consensuais possível, numa perspetiva construtiva e de desenvolvimento conjunto.

3.6.2. Gestão Financeira

O IPC precisa de implementar políticas que explicitem de forma clara, transparente e partilhada o rigor da sua gestão financeira e orçamental, o que apenas será alcançado com a implementação de uma ferramenta digital capaz de demonstrar a toda a comunidade o equilíbrio entre receitas geradas e despesas, e explicitar os investimentos associados diretamente às UO e aos serviços partilhados. Não constitui novidade a necessidade premente de investimento em diversas dimensões: i) ensino: urge incrementar o espaço letivo, bem como a sua qualidade e o seu conforto em algumas unidades orgânicas de ensino; urge reequipar e modernizar laboratórios; ii) investigação, partilha e valorização de conhecimento: urge incrementar o número de laboratórios e garantir o seu apetrechamento adequado, assegurando a atualização de equipamentos e a disponibilização de consumíveis; e iii) bem-estar da comunidade: urge aumentar o número de camas disponíveis, através de novas residências estudantis e requalificação das existentes, garantindo alojamento a custos controlados, bem como a criação e renovação de cantinas e espaços de cultura e lazer; urge melhorar as condições oferecidas no edificado existente (e.g. medidas de eficiência energética), de melhorar de forma generalizada, os diversos espaços de trabalho, tornando-os mais confortáveis, aprazíveis e funcionais, reequipar serviços com meios informáticos atualizados, entre outros. Só garantindo melhores condições de trabalho, de estudo e de vivência da comunidade será possível obter ganhos de eficiência e incrementar a competitividade, nacional e internacional, do ensino e investigação desenvolvidos na instituição.

Dada a insuficiência de financiamento proveniente do Orçamento de Estado, o IPC precisa de controlar os custos inerentes ao seu funcionamento e incrementar e diversificar as suas fontes de financiamento. Além das propinas, o IPC precisa de reforçar as suas receitas próprias para financiar os investimentos estratégicos atrás referidos. Assim, a curto prazo, a prioridade será otimizar a captação de financiamento nacional e internacional; a médio prazo, apostar-se-á na prestação de serviços e parcerias externas; e, a longo prazo, é expectável reduzir a dependência do Orçamento de Estado pela implementação de novos modelos de financiamento autónomo e sustentado.

Reforçar as receitas próprias pelo aumento da qualidade e diversidade das atividades de ensino e investigação e pelo bem-estar da comunidade: O IPC precisa de priorizar a qualidade das atividades de ensino e de investigação e garantir o bem-estar da comunidade, o que conduzirá à captação de mais estudantes nacionais e internacionais. A conceção de novos cursos e formatos de formação que respondam de forma eficiente às necessidades do mercado, nomeadamente das entidades externas locais, regionais, nacionais e internacionais, também poderá contribuir para a diversificação e aumento das receitas próprias.

Reforçar as receitas próprias pela obtenção de novas e diferentes formas de financiamento associadas a fundos nacionais e internacionais: O IPC precisa de priorizar, em qualidade e quantidade, as candidaturas a projetos envolvendo fundos nacionais e internacionais. Para o efeito, o IPC precisa de reforçar os mecanismos de pesquisa de financiamento competitivo, apoio a candidaturas e contratualização de financiamento, bem como melhorar a execução dos projetos

aprovados no que respeita à sua gestão técnica e financeira. Neste âmbito, numa lógica transversal e integrada, deverão ser aplicadas boas práticas a todo o tipo de projetos financiados. Com efeito, devem ser reforçadas as estruturas de suporte à atividade I&D+i e reformulada a regulamentação de prestação de serviços I&D+i, de forma a que se promova o reinvestimento nessa área e se torne mais clara, expedita e universal a atribuição das verbas de projetos e de prestação de serviços.

Reforçar as relações com entidades externas locais, regionais, nacionais e internacionais como estratégia promotora de investimento e de reforço de financiamento: O IPC precisa de priorizar as prestações de serviços a entidades externas, e.g. empresas, associações e instituições diversas. Para o efeito, o IPC deverá estabelecer novos acordos com entidades locais, regionais, nacionais e internacionais e, eventualmente, ajustar os existentes. O estabelecimento e reforço destas relações permitirá ainda a procura de soluções de financiamento direto, e.g. pelo mecenato ao nível da construção e/ou requalificação de infraestruturas como laboratórios, salas práticas, anfiteatros, cantinas ou bibliotecas e atribuição de patrocínios à realização de eventos específicos ou soluções de financiamento indireto pela cedência de equipamentos, instalações ou recursos humanos. Por último, é ainda de relevar a importância de uma participação próxima e ativa na discussão dos modelos de financiamento de ciência e ensino superior junto da tutela e das entidades financiadoras.

Promover o desenvolvimento, implementação e reforço de sistemas e plataformas informáticas de apoio à gestão de financiamento: O IPC precisa, com base na capacidade técnica instalada, de desenvolver mecanismos desmaterializados e informatizados de gestão de informação, capazes de assegurar não só a disponibilização, em tempo real, de informação útil à gestão, como também de responder às necessidades de reporte dos diversos mecanismos de financiamento nacionais e internacionais, garantindo a sua maior transparência, eficiência, eficácia e fiabilidade, com base em sistemas auditáveis.

3.6.3. Modernização Administrativa

O IPC precisa de implementar soluções que permitam reduzir significativamente os tempos de processamento de informação e de tomada de decisão, que promovam uma comunicação eficaz intra e inter-serviços e que permitam a simplificação e desburocratização de processos e procedimentos. Tais soluções implicam um investimento tecnológico em infraestruturas de suporte à modernização administrativa e, conseqüentemente, em serviços digitais que conduzam à melhoria contínua da instituição. A modernização administrativa suportada em sistemas de informação integrados, eficientes e seguros permitirá a adoção de sistemas de apoio à decisão mais céleres, rigorosos e robustos, o que, por sua vez, contribuirá para uma governança mais sólida, fundamentada e transparente. Ainda neste contexto, o IPC precisa, urgentemente, de implementar procedimentos que diminuam substancialmente a carga burocrática sobre professores e investigadores, nomeadamente a associada aos instrumentos do sistema interno de garantia da qualidade, libertando-os para as tarefas que lhes são próprias: o ensino, a investigação

e a valorização e partilha de conhecimento. O mesmo princípio de desburocratização se deve aplicar aos serviços transversais de apoio às atividades de ensino e I&D+i. Em termos práticos, o processo de modernização administrativa pode desenvolver-se em três eixos principais:

Transformação Digital: O IPC precisa, urgentemente, de implementar um Sistema Integrado de Apoio à Decisão (SIAD) que permita a interligação e a interoperabilidade das plataformas de serviços académicos, recursos humanos, sistema interno de garantia da qualidade, mobilidades, SAS, administrativos, financeiros e de aprovisionamento, promovendo o fluxo eficiente da informação e reduzindo a duplicação de processos e os tempos alocados à decisão e resolução dos diferentes assuntos e pendências. Tal permitirá uma otimização da alocação dos recursos humanos, uma maior articulação e comunicação intra e inter-serviços e, simultaneamente, uma maior responsabilização de cada interveniente, em virtude da facilidade de realização de auditorias aos processos e procedimentos. Em suma, este sistema não pretende substituir os instrumentos já em uso, mas reforçar a sua articulação, promovendo uma cultura de partilha de informação, transparência e responsabilização. Permitirá ainda apoiar os diferentes níveis de governação, garantindo uma visão integrada da realidade institucional, da eficiência interna no cumprimento da missão pública do ensino superior.

O IPC precisa, igualmente, de implementar ferramentas digitais como parte integrante dos sistemas de informação que permitam a monitorização e acompanhamento da execução física e financeira dos projetos e serviços I&D+i, bem como a monitorização dos indicadores de produção científica, entre outros. Adicionalmente, através da contabilidade analítica, será possível aos órgãos de governo e de gestão tomar decisões mais rigorosas, bem fundamentadas e transparentes. Outra dimensão relevante da transformação digital inclui a disponibilização atualizada e fidedigna da informação ora descrita, garantindo a segurança digital através da implementação de políticas que protejam a privacidade e a integridade dos dados da Comunidade do IPC. Também a inclusão de ferramentas de *feedback* digital que permitam à comunidade expressar sugestões e preocupações sobre os processos administrativos e desempenho dos serviços, criando assim uma cultura de melhoria contínua, será uma prioridade.

Comunicação Digital: O IPC precisa de avaliar a possibilidade de criação de modelos de organização integrada dos recursos alocados à comunicação institucional para utilização transversal pelos serviços das UOE, Associações de Estudantes e Serviços de Ação Social, nomeadamente para a criação e reformulação de apps e espaços digitais únicos para todos os utilizadores, quer internos, quer externos à comunidade do IPC (ligação a redes sociais e a entidades locais, regionais, nacionais e internacionais), no sentido da: i) divulgação dos projetos académicos desenvolvidos pelos estudantes, disponibilizando também o seu *pré-curriculum vitae* através da criação de portfólios digitais; ii) divulgação dos projetos I&D+i, nomeadamente equipa interna e parceiros envolvidos, objetivos, outputs técnico-científicos e publicações; iii) divulgação e monitorização de ofertas de emprego; iv) divulgação e monitorização de pedidos de alojamento, bolsas, consultas de

assistência social, psicologia ou outras; v) divulgação de atividades desportivas, artísticas, culturais, de voluntariado, inclusão, cidadania, responsabilidade social, entre outras; vi) divulgação de serviços, projetos e atividades da instituição nas diferentes áreas de intervenção na sociedade civil; vii) divulgação dos trabalhos apresentados em encontros e conferências, nacionais e internacionais, dando especial ênfase aos que envolvem estudantes dos diferentes ciclos de estudos; e viii) divulgação de boas práticas e ações de valorização dos colaboradores da instituição, entre outros.

Desburocratização: O IPC deve simplificar processos administrativos, adotando plataformas digitais integradas para a gestão de projetos e de reporte financeiro, entre outros. Devem ser implementadas políticas e ferramentas robustas e facilitadoras que permitam à comunidade ultrapassar os entraves administrativos e burocráticos que consomem tempo, tempo esse que deve ser utilizado preferencialmente para estimular a capacidade inovadora e criativa, de forma que a excelência no ensino, na investigação e na prestação de serviços à comunidade seja alcançada na plenitude.

4. CONCLUSÃO

Por um IPC mais inovador, interventivo e sustentável, mas também mais democrático, inclusivo, justo e transparente, de Todas as Pessoas e para Todas as Pessoas, assentei as minhas opções estratégicas nos seguintes pilares fundamentais: coesão interna; cultura de mérito; motivação e compromisso com o desenvolvimento humano, artístico e cultural; liderança participativa e transparente; excelência académica e inovação pedagógica; produção, valorização e partilha do conhecimento; internacionalização; bem-estar da comunidade e sustentabilidade e responsabilidade social; e, por fim, modernização administrativa e de infraestruturas, que suportará transversalmente todas as opções anteriores.

Estou certa de que só com o envolvimento de toda a comunidade do IPC (Estudantes, Professores, Investigadores, Pessoal Técnico e Administrativo e *Alumni*), com a cooperação e mobilização das diferentes UOE, Unidade Orgânica de Investigação (UOI) e Unidades Orgânicas de Apoio à Formação e ao Desenvolvimento (UOA) e em estreita articulação com as relevantes entidades externas será o IPC capaz de formar profissionais e Pessoas plenas e responder de forma ambiciosa, criativa e eficaz aos desafios prementes da sociedade, assumindo uma posição de referência no contexto nacional e internacional.

Pugnemos, pois, por um IPC mais inovador, mobilizador e participado, mas também mais coeso, inclusivo, democrático e transparente. **Um IPC de Todas as Pessoas para Todas as Pessoas!**

Assinado por: **CÂNDIDA MARIA DOS SANTOS
PEREIRA MALÇA**
Num. de Identificação: 10102312
Data: 2025.04.21 09:14:24+01'00'

