

*Programa de Ação 2022-2026*

# CANDIDATURA A PRESIDENTE DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL

**ÂNGELA LEMOS**  
**IPS 2022**





## Índice

<b>PORQUE ME CANDIDATO A PRESIDENTE DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL .....</b>	<b>4</b>
<b>IPS 2021 .....</b>	<b>8</b>
<b>DESAFIOS ATUAIS .....</b>	<b>9</b>
<b>LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA.....</b>	<b>25</b>
1. Garantir um modelo de governação sustentável .....	27
2. Reforçar a qualidade dos processos de Ensino e Aprendizagem, com recurso a metodologias pedagógicas adequadas e inovadoras .....	40
3. Incrementar a investigação, a inovação e o empreendedorismo .....	49
4. Reforçar a internacionalização .....	59
5. Consolidar a relação com a região .....	68
6. Fortalecer o envolvimento e o apoio aos estudantes durante o seu percurso académico .....	74
<b>NOTA FINAL.....</b>	<b>80</b>

## PORQUE ME CANDIDATO A PRESIDENTE DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL

Candidato-me a Presidente do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) porque acredito no valor da educação como um pilar essencial do desenvolvimento da sociedade. E o IPS, enquanto instituição educativa, tem sido fundamental na afirmação da região de Setúbal, contribuindo decisivamente para a coesão territorial, assumindo um papel central no processo de desenvolvimento económico, social e cultural, através do aumento da capacitação e qualificação das pessoas e, por essa via, para o reforço da competitividade das organizações e para a credibilização das instituições. Por isso, considero que é fundamental continuar a trabalhar para consolidar o contributo desta instituição no desenvolvimento da região e na promoção de uma maior coesão social.

Candidato-me a Presidente do Instituto Politécnico de Setúbal porque acredito que o meu percurso, conhecimento e experiência adquirida ao longo de mais de duas décadas de trabalho ao serviço do IPS me habilitam ao exercício das funções inerentes ao cargo para o qual me candidato. Acredito, também, que posso dar um **contributo válido e sólido para a prossecução dos objetivos de desenvolvimento da instituição.**

A minha ligação ao IPS reporta a 1987, quando ingressei como estudante na Escola Superior de Educação (ESE/IPS), no curso de Educadores de Infância, que concluí em 1990. Entre 1992 e 1994 colaborei com a equipa docente da ESE/IPS no desenvolvimento de estágios na qualidade de educadora cooperante. Em 1998 iniciei funções como docente no IPS, sendo que em 22 dos 24 anos de docência assumi funções ao nível da gestão organizacional. A minha participação nos órgãos de governação do IPS, teve início na ESE/IPS como membro do Conselho Pedagógico, Vice-Presidente do Conselho Pedagógico, membro efetivo da Assembleia de Representantes, membro efetivo do Conselho Técnico Científico, Vice-Presidente do Conselho Diretivo, Subdiretora e Diretora. Mais tarde, a participação como membro efetivo do Conselho Geral e recentemente como Vice-Presidente do IPS, permitiu-me um conhecimento aprofundado das dinâmicas que caracterizam esta instituição. De um modo muito particular, o cargo de Vice-Presidente contribuiu de forma decisiva para um conhecimento transversal de todo o IPS, escola a escola, serviço a serviço. Importa ainda destacar a minha intervenção no Conselho Municipal de Educação, nos órgãos sociais de uma Instituição Particular de Solidariedade Social, na

implementação e dinamização de serviços de apoio às crianças na região de setúbal, como voluntária e como consultora.

Nos últimos dois mandatos tive o enorme privilégio de participar no desenvolvimento de um projeto que permitiu, entre outros, a construção de uma presença forte do IPS na região, no país e no mundo (Europa, América do Sul, Ásia e África, com particular destaque para Angola e Guiné-Bissau.). Entendo que este é o desafio que temos de enfrentar: **assegurar a consolidação interna e externa do atual projeto do IPS garantindo um futuro sustentável que dê resposta aos atuais desafios sociais**. A sua concretização requer um investimento no trabalho em equipa, fazer escolhas, definir estratégias e eleger prioridades, enquadradas no quadro legalmente definido para as Instituições de Ensino Superior (IES).

O programa de ação que apresento estabelece novas medidas de desenvolvimento do IPS, numa linha consistente de atividade, preservando as memórias e a afirmação do IPS, resultantes do trabalho realizado por uma equipa de muitas pessoas. De facto, a construção e o progresso desta instituição só foram alcançados com o envolvimento de toda a comunidade académica, nomeadamente dos seus docentes, não docentes e estudantes, sublinhando-se o papel fundamental destes últimos, porque são os estudantes a razão da nossa existência e são eles o elemento central do trabalho da instituição.

O programa de candidatura que apresento pretende contribuir de forma decisiva para a consolidação do atual projeto do IPS, acrescentando-lhe novas ideias e modos de atuação e mantendo o papel inequívoco que o IPS tem vindo a assumir no panorama regional, nacional e internacional como instituição relevante no Ensino Superior Politécnico.

A minha candidatura assenta no respeito pela missão definida nos Estatutos do IPS, de “Desenvolver ensino de qualidade, valorizando as pessoas, a transferência de conhecimento para a sociedade, da região, do país e do mundo, apoiado na investigação aplicada, na inovação e nas parcerias”. Comprometo-me a cumprir este desígnio acrescentando **a partilha e a sustentabilidade, numa lógica de cocriação** em todas as áreas de intervenção do IPS.

As propostas apresentadas no presente programa de ação para o quadriénio 2022-2026, traduzem esse compromisso, sendo ajustadas à sua prossecução num modelo ancorado na valorização das pessoas, na qualidade do processo de ensino e aprendizagem, na inovação

(pedagógica e científica), na investigação, nas parcerias e no desenvolvimento do território, na participação dos estudantes e no fortalecimento do papel da ação social.

Candidato-me à Presidência do IPS, com uma visão clara para o desenvolvimento da instituição, resumida no lema da candidatura ***consolidar o presente para construir um futuro sustentável***.

Materializar este lema será honrar os resultados alcançados e os compromissos assumidos com o território, dando-lhes continuidade e melhorando-os, mas também realizar as ações propostas na minha candidatura, concretizando, assim, o propósito do IPS de formar pessoas socialmente responsáveis, recorrendo a metodologias de ensino e aprendizagem inovadoras e adequadas às necessidades dos estudantes e que lhes permitam afirmar-se como profissionais qualificados e valorizados no mercado de trabalho, capazes de investigar, intervir e desenvolver soluções que resolvam problemas reais da sociedade atual.

O que vos proponho é um caminho de consolidação partilhada do processo de afirmação do nosso Instituto, assumindo a **inovação científica e pedagógica** como elementos da sua singularidade e do seu papel na valorização do Ensino Superior Politécnico.

O que vos proponho é um caminho em que nos assumimos como instituição que **valoriza as suas pessoas**, em que as áreas de trabalho se complementam, respondendo aos desafios em permanente diálogo entre os que aqui trabalham, os que aqui estudam e os que aqui se formaram, construindo uma comunidade em que todos, orgulhosamente, cultivamos um sentido de pertença comum ao IPS.

O que vos proponho é que reforcemos a nossa posição como **instituição socialmente responsável**, em que a educação superior pública e a ciência se colocam ao serviço da sociedade e do território, numa relação de proximidade com todos os parceiros e comunidades.

Para percorrer este caminho e cumprir a missão do IPS, comprometo-me com uma **liderança partilhada**, transparente, responsável, guiada pela ética de serviço público e compromisso institucional, contribuindo ativamente para o reforço da identidade do IPS, em que todos, sem exceção, tenham condições para desempenhar o seu papel.

Enquanto Presidente do IPS criarei espaços de responsabilidade e compromisso partilhados no processo de tomada de decisão, respeitando a autonomia dos diferentes órgãos e respetivas competências.

Consolidar a posição do IPS como uma referência no Ensino Superior, contribuindo para o **reforço das qualificações dos cidadãos e para o desenvolvimento da região e do país** é o meu propósito e o fundamento da minha decisão de me candidatar à Presidência do IPS.

Na sua biografia, *Uma Terra Prometida*, Barack Obama transcreve uma conversa que teve com Edward Kennedy quando ainda estava a equacionar a sua candidatura a Presidente dos Estados Unidos da América, e este disse-lhe: "O poder de inspirar é raro. Momentos como este são raros. Pode pensar que talvez não esteja pronto, que o fará numa altura mais conveniente. Só que não é você quem escolhe o momento. O momento escolhe-o a si. Ou agarra a que poderá ser a única oportunidade que tem, ou decide que está disposto a viver sabendo que a oportunidade lhe passou ao lado".

Também eu, depois de cuidada análise e ponderada reflexão, entendi ser meu dever contribuir para que se continue a cumprir a nobre missão do IPS, num momento em que o contexto particularmente desafiante em que vivemos exige que o Ensino Superior se coloque num patamar de excelência, que permita antecipar cenários e enfrentar com confiança os desafios de um mundo em rápida e constante mudança.

Estou determinada a colocar toda a minha energia, conhecimentos e experiências para continuar a escrever a história desta instituição a que orgulhosamente pertenço e em representação de todos os que a escolhem e escolheram para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

# IPS 2021

O Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) tem como missão o desenvolvimento de um ensino de qualidade, valorizando as pessoas, a transferência de conhecimento para a sociedade, da região, do país e do mundo, apoiado na investigação aplicada, na inovação e nas parcerias.

Mais de quatro décadas de história formam, atualmente, uma comunidade académica coesa, vibrante, internacional e em permanente crescimento, num processo de responsabilidade e de cocriação nos territórios em que se insere e fortemente comprometida com os mais elevados padrões de qualidade.



2 CAMPI | 5 ESCOLAS  
8 LOCALIDADES

8 200 ESTUDANTES  
470 INTERNACIONAIS  
739 DOCENTES/488 ETIS  
174 NÃO DOCENTES

21 570 DIPLOMADOS

# 97,4%

2º lugar Ensino politécnico

5º lugar Ensino superior português

## Taxa de empregabilidade

### OFERTA FORMATIVA em funcionamento

25 CTeSP

17 Licenciaturas

24 Mestrados

3 Pós-Graduações

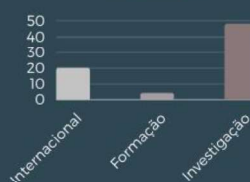
### INVESTIGAÇÃO

9

Centros de investigação

72

Projetos



Dados obtidos com referência a 31 de dezembro de 2021

## DESAFIOS ATUAIS

No quadro atual do nosso país e dada a conjuntura mundial, no próximo quadriénio os desafios com que nos vamos confrontar serão amplos e globais. A European University Association (EUA)<sup>1</sup> perspetiva para o final desta década um Ensino Superior aberto, transformador e transnacional; sustentável, diversificado e comprometido; forte, autónomo e responsável. Estas grandes linhas orientam o futuro do Ensino Superior colocando o foco na partilha do conhecimento com a sociedade, criando possibilidades reais de reciprocidade e de entrosamento da ciência com a sociedade. Esta reciprocidade, foi claramente evidenciada, a nível global, pelo contexto pandémico da COVID19 a nível global. Destaca-se, a abertura do Ensino Superior a públicos diferenciados, dando respostas, também elas diferenciadas, e que contribuam para uma sociedade mais justa e equilibrada.

A nível nacional, o enquadramento do **Ensino Superior Politécnico** tem vindo a sofrer muitas alterações, sendo hoje substancialmente diferente do que no passado e afirmando-se como um subsistema crescentemente valorizado no quadro do Ensino Superior em Portugal. Apesar desta afirmação, num mundo em constante mudança, em que a imprevisibilidade assume cada vez maior protagonismo, pretendo construir um programa de ação que não ignore que as incertezas, as ameaças e os riscos são múltiplos. Neste contexto, há que afirmar um quadro de princípios estruturais básicos que nos fortaleçam enquanto instituição, mas permitam uma adaptação constante a novos tempos - uma instituição com uma formação humanista, que desenvolva investigação aplicada inovadora e criativa, promotora dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e com um forte compromisso social. Só deste modo o IPS conseguirá continuar a afirmar-se no campo da educação e do ensino de qualidade como o IPS se tem afirmado.

Importa destacar a importância do IPS, enquanto instituição de formação, ciência, tecnologia e inovação no contexto regional em que se insere, tendo um impacto direto e indireto no desenvolvimento sustentável do território, ao apostar na capacitação e (re)qualificação das pessoas, apoiando as empresas, autarquias e organizações através da transferência de conhecimento e tecnologia, na promoção da inovação e do empreendedorismo.

---

<sup>1</sup> [Universities without walls a vision for 2030](#)

Em 2020, o Estudo de Avaliação de Impacto dos Institutos Superiores Politécnicos Portugueses, no período de 2010 a 2017, aferiu que o IPS tem um impacto económico de 58 milhões de euros nos concelhos de Setúbal e Barreiro, verificando-se que a participação nas diferentes atividades do IPS conduz a que, cada euro atribuído em sede do Orçamento de Estado seja transformado em 3.51€ investidos na região. Assim, a implantação do IPS na região tem um impacto direto na economia e nas comunidades locais, nomeadamente pela atração de novas pessoas para o território (estudantes, docentes, investigadores e não docentes), quer pelo efeito de retenção das pessoas que passam a residir aqui permanentemente. Estes dados confirmam o contributo do IPS para a coesão social e territorial do país e da região, concretizando um dos objetivos principais do Ensino Superior.

No atual contexto, destaco **sete desafios** que irão nortear o Ensino Superior em Portugal e aos quais este programa de ação pretende dar resposta:

1. Crescente procura do Ensino Superior
2. Desenvolvimento Sustentável
3. Afirmar-se como uma universidade europeia – Aliança E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>
4. Plano de Recuperação e Resiliência
5. Alargamento ao Litoral Alentejano
6. Transformação Digital
7. Qualidade

### **Crescente procura do Ensino Superior**

Apesar do país enfrentar fortes constrangimentos do ponto de vista demográfico, nos últimos dois anos o número de candidatos ao Ensino Superior sofreu um incremento substancial e o IPS não foi exceção, mantendo o seu crescimento global, situando-se em 2021 acima dos 8 000 estudantes, assumindo-se a formação superior como um valor social e uma responsabilidade coletiva. No panorama nacional, o IPS ocupa, em número de estudantes, uma posição entre as 6 maiores instituições de Ensino Superior Politécnico (2020/2021)<sup>2</sup>, verificando-se uma procura crescente em todos os concursos revelando a importância da qualificação e da formação ao longo da vida. Apesar da proximidade à região de Lisboa poder ser uma ameaça, o IPS tem sabido afirmar-se pela diferenciação da sua oferta formativa, desde os Cursos Técnicos Superiores

---

<sup>2</sup> [DGEEC](#)



Profissionais (CTeSP) aos Mestrados.

Neste quadro, apesar de apenas 21,2% da população portuguesa, entre os 15 e os 64 anos, ter formação de nível básico, secundário ou superior, Portugal na última década deu um salto significativo na qualificação da sua população (2020)<sup>3</sup>, verificando-se, a necessidade de continuar a apostar na educação e formação enquanto áreas estratégicas de desenvolvimento do nosso país.

Dados recentes<sup>4</sup> revelam que a evolução da taxa de escolaridade na faixa etária 25-29, superou os 50% no primeiro semestre de 2021, permitindo antecipar o cumprimento da meta de 50% estabelecida para 2025. A taxa de escolaridade do Ensino Superior na população com 30-34 anos mantém-se acima da meta europeia de 40% assumida no âmbito da Estratégia Europa 2020, atingindo 45% no 3º trimestre de 2021. As metas definidas para 2030, estabelecem que 60% dos jovens com 20 anos estudem no Ensino Superior, impondo a criação de mecanismos para aumentar o número de estudantes provenientes do ensino secundário, especialmente do ensino profissional.

Com este propósito, o IPS esteve, está e terá que estar na linha da frente, contribuindo para a qualificação superior. Importa aqui referir a adesão dos estudantes do ensino profissional ao novo concurso especial para titulares dos Cursos de Dupla Certificação do Ensino Secundário e de Cursos Artísticos Especializados que foi criado em 2020. Porque o acesso ao Ensino Superior é um direito de todos os cidadãos, com o intuito de dar resposta aos estudantes do ensino profissional, cujo acesso ao Ensino Superior não tinha até 2020 um concurso específico, o IPS integra a Rede Sul e Ilhas constituída por dez Instituições de Ensino Superior (Institutos Politécnicos de Beja, Portalegre, Santarém e Setúbal, Universidades dos Açores, Algarve, Évora e Madeira e as Escolas Superiores de Hotelaria e Turismo do Estoril e Náutica Infante D. Henrique). De referir que nos dois anos em que o concurso funcionou, na Rede Sul e Ilhas, o IPS tem liderado ao nível da procura e das colocações, sendo a instituição da rede com mais candidatos e com mais estudantes matriculados através deste concurso especial.

Nos últimos anos temos também vindo a aumentar a oferta formativa no âmbito dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) criando oportunidades reais de prosseguimento de

---

<sup>3</sup> [PORDATA](#)

<sup>4</sup> [Nota do MCTES sobre a taxa de escolaridade no ensino superior.](#)

estudos com a oferta de uma fileira formativa em termos de ciclos de estudo de formação inicial – licenciaturas, mas também de formação avançada, com a oferta de novos mestrados. A procura pelos estudantes aos concursos especiais para maiores de 23 anos tem sido uma constante, revelando uma vez mais a necessidade de aposta na formação ao longo da vida. A internacionalização tem vindo, gradualmente, a ganhar terreno no IPS, destacando-se uma procura crescente de estudantes estrangeiros, maioritariamente das comunidades de língua portuguesa.

Em suma, o crescimento do Ensino Superior e de um modo particular do Ensino Superior Politécnico a nível nacional, tem contribuído de um modo muito significativo para a democratização do acesso ao ensino superior e para a coesão territorial no nosso país. A distribuição dos politécnicos no território tem potenciado fortemente a capilaridade e a qualidade da rede de ensino superior, potenciando a diversificação da oferta formativa. Mas, para além deste crescimento, importa destacar o reconhecimento da qualidade dos processos formativos conferido pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

### **Desenvolvimento Sustentável**

A Agenda 2030 para o **Desenvolvimento Sustentável** da Organização das Nações Unidas apresenta-nos as várias dimensões do desenvolvimento sustentável (social, económico, ambiental) enquadrando-as com a promoção da Paz, da Justiça e de instituições eficazes, no quadro dos 17 [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável](#) (ODS) numa perspetiva de uma “visão comum para a Humanidade”. No âmbito da atuação do Ensino Superior é imperativo que as instituições integrem estes ODS nos seus planos, enquadrando as tomadas de decisão e contribuindo para um futuro mais sustentável e inclusivo.

Este programa de ação assume essa responsabilidade e propõe a adoção e implementação de políticas internas que garantam o respeito pelas pessoas e pelo seu bem-estar, pelo ambiente e pelo desenvolvimento económico, criando valor não apenas na comunidade interna, mas também na relação com os parceiros. Considera-se que apenas deste modo será possível contribuir-se para inclusão dos ODS no quotidiano do IPS.

Ao desenvolver a sua atividade no campo da formação, investigação e inovação, o IPS pode contribuir para a concretização destes objetivos através do apoio ao desenvolvimento das atividades produtivas, do emprego qualificado, do empreendedorismo, da criatividade e da inovação. Ao nível ambiental, temos que repensar e alterar a forma como gerimos os recursos

naturais, prevendo a necessidade de salvaguardar o bem-estar das gerações futuras, assumindo-se a nossa responsabilidade na transição verde<sup>5</sup>.

Tendo em conta estas preocupações, procurar-se-á tornar o *campus* mais sustentável, por exemplo, melhorando a nossa eficiência energética, evitando o desperdício alimentar, apostando em melhores condições de trabalho, valorizando a sua biodiversidade.

Deste modo, o programa de ação que apresento, converge na ação continuada que o IPS tem vindo a seguir neste âmbito, na sequência da definição da sua política de sustentabilidade em 2021, da dinamização de diversas atividades pela comissão de sustentabilidade do IPS.

Importa destacar o reconhecimento feito ao IPS pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial em 2020, ao atribuir-nos um prémio de boas práticas na área da Responsabilidade Social e Sustentabilidade, reconhecendo-se a qualidade e a relação das práticas desenvolvidas com os ODS. Em 2021, atribuiu a menção honrosa ao projeto IPS Eco.

De salientar ainda, que o IPS é o único Instituto Politécnico Português mencionado no *Impact Ranking* do *The Times Higher Education* que avalia globalmente o desempenho das IES ao nível dos ODS em quatro áreas distintas: pesquisa, administração, divulgação e ensino.

Erguemos há três anos consecutivos, o galardão “Bandeira Verde” e estamos a trabalhar na candidatura a *Eco Campus*.

Em 2021 procedeu-se à instalação de 11 painéis de biodiversidade nos *campi* do IPS (9 no *campus* de Setúbal e 2 no *campus* do Barreiro) aos quais iremos adicionar informações áudio através do acesso *online* e informação em *braille*.

Assinala-se ainda, a assinatura de diversos protocolos com escolas do ensino básico e secundário da região, para colaboração na dinamização de atividades nos clubes de ciência viva.

### ***Afirmar-se como uma universidade europeia – Aliança E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>***

A iniciativa “Alianças do Conhecimento para o Ensino Superior – Universidades Europeias” decorre da necessidade de reforçar as parcerias estratégicas entre os estabelecimentos de ensino superior da União Europeia. Estas alianças são financiadas pelo programa Erasmus+ e

---

<sup>5</sup> [Pacto Ecológico Europeu | Comissão Europeia \(europa.eu\)](https://ec.europa.eu/eu-observatory/eco/pact_en)

visam “contribuir de forma decisiva para a concretização da visão ambiciosa de um Espaço Europeu da Educação e de um Espaço Europeu da Investigação que sejam inovadores e mundialmente competitivos e atrativos, em plena sinergia com o Espaço Europeu do Ensino Superior, através do apoio ao reforço da dimensão de excelência do ensino superior, da investigação e da inovação, promovendo simultaneamente a igualdade de género, a inclusividade e a equidade, permitindo uma cooperação transnacional ambiciosa e sem descontinuidades entre os estabelecimentos de ensino superior na Europa e inspirando a transformação do ensino superior”<sup>6</sup>. De realçar o pioneirismo do IPS ao integrar a aliança E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>, uma das “41 alianças-piloto, no âmbito da iniciativa “Universidades Europeias”, que contam com a participação de mais de 280 estabelecimentos de ensino superior (5% dos estabelecimentos de ensino superior em toda a Europa) e com potencial para envolver 20% dos estudantes europeus”<sup>5</sup>.

A aliança **E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>** (*Engaged and Entrepreneurial European University as Driver for European Smart and Sustainable Regions*) é um projeto estrutural que pressupõe uma profunda mudança organizacional, desde logo porque integra, no mesmo consórcio, e com os mesmos objetivos a longo prazo, mais 5 Instituições de Ensino Superior (IES) europeias – *St. Pölten University of Applied Sciences* (Austria), *Hungarian University of Agriculture and Life Sciences* (Hungria), *University College Limburg University of Applied Sciences* (Bélgica), *Politehnica University Timișoara* (Roménia) e *Vidzeme University of Applied Sciences* (Letónia). O projeto desenvolve-se respeitando a especificidade e a autonomia de cada IES assumindo o mesmo propósito nas dimensões do ensino e da aprendizagem, da investigação, da inovação, da internacionalização e do serviço à comunidade. Tudo é suportado em práticas de cocriação e de desenvolvimento de Ciência Cidadã, alicerçadas no trabalho em rede partilhado entre a academia e a comunidade: “*E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup> co-creates outstanding ideas and concepts for future universities, integrates challenge-based education, mission-oriented research, human-centred innovation as well as open and engaged knowledge exchange as interrelated core areas and establishes an exemplary multi-university campus across Europe*”<sup>7</sup>.

A E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup> é um projeto transversal a todas as escolas e serviços e envolve tanto a comunidade interna - estudantes, docentes, investigadores, trabalhadores não docentes -, como a externa através dos seus diplomados e de parceiros locais e regionais. Tem como

---

<sup>6</sup> <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8658-2021-INIT/pt/pdf>

<sup>7</sup> [European Universities - E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup> \(europa.eu\)](#)

foco o desenvolvimento de um *campus* transnacional, com uma intervenção muito significativa ao nível das nossas práticas científicas e pedagógicas, implicando uma intervenção pluri e interdisciplinar que contribua para o desenvolvimento das regiões, transformando-as em regiões mais sustentáveis, identificando soluções para desafios relacionados com a economia circular, o bem-estar e a contribuição humana para a inteligência artificial.

Ser parte desta universidade europeia permite-nos participar e construir ativamente uma visão plural de educação e formação superior, assente em modelos de governança partilhados onde se discutem e estabelecem estratégias conjuntas de longo prazo, construindo caminhos de parceria e orientação para a universidade de futuro. Porque as IES envolvidas estão igualmente comprometidas com a inovação científica e pedagógica, este projeto aposta em processos de ensino e aprendizagem inovadores e centrados nos estudantes, traçando caminhos de aprendizagem ao longo da vida e de inclusão. A investigação decorre de um conhecimento profundo das regiões e das suas necessidades, sejam elas de curto, médio ou longo prazo. De referir a importância que as ações de mobilidade assumem neste projeto, sendo parte integrante do mesmo, estando previstas diferentes modalidades numa dinâmica que se quer integrada e contínua. Todo o projeto é financiado, mas o grande desafio está em conseguirmos que, para além do financiamento, as mudanças estruturais perdurem nos nossos modos de atuação em todas as áreas de intervenção do IPS, endogeneizando estas práticas no IPS.

### **Plano de Recuperação e Resiliência**

A capacidade de lidar com o impacto da crise económica e social provocada e acelerada pela pandemia de COVID19 é um desafio global que irá acompanhar o próximo mandato. Ao longo desta crise, as IES têm sido chamadas a atuar em diferentes áreas de intervenção, desde a formação, a investigação, a responsabilidade social, a digitalização, entre outros.

Decorrente da sua consolidada posição financeira, bem como da sua capacidade interna de responder aos desafios societários, o IPS assumiu um papel preponderante na gestão da crise económica e social. Contudo, apesar da ponderada e criteriosa gestão que o capacita para enfrentar a crise numa posição relativamente favorável, o IPS, tal como as outras IES, não dispõe

dos instrumentos necessários para uma atuação mais alargada e consolidada na sociedade.

Respondendo a este contexto foi criado o Mecanismo de Recuperação e Resiliência pelo Conselho Europeu, enquanto instrumento estratégico que pretende mitigar o impacto económico e social da crise, ao mesmo tempo que pretende contribuir para o crescimento sustentável de longo prazo, respondendo aos desafios da transição para uma sociedade mais ecológica e digital<sup>8</sup>. É neste quadro que surge o **Plano de Recuperação e Resiliência** português (PRR) que pretende “implementar um conjunto de reformas e de investimentos que permitirá ao país retomar o crescimento económico sustentado, reforçando o objetivo de convergência com a Europa ao longo da próxima década”<sup>9</sup>. Este plano está estruturado em três grandes dimensões: Resiliência, Transição Climática e Transição Digital.

No campo específico do Ensino Superior, foram criados dois programas dirigidos às IES, nomeadamente o “Impulso Jovens STEAM” e o “Impulso Adultos”, que visam contribuir para o aumento da participação dos jovens no ensino superior, a graduação da população e o aumento da investigação e desenvolvimento em Portugal através de parcerias ou consórcios das IES com empresas, empregadores públicos e/ou privados, incluindo autarquias e entidades públicas locais, regionais e nacionais<sup>10</sup>. De referir que o “Impulso Jovens STEAM” “tem por objetivo promover e apoiar iniciativas orientadas exclusivamente para aumentar a graduação superior de jovens em áreas de ciências, tecnologias, engenharias, artes e matemática (STEAM- *Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics*), através da oferta de licenciaturas e outras formações iniciais de âmbito superior”, e o Impulso Adultos “tem por objetivo apoiar a conversão e atualização de competências de adultos ativos, através de formações de curta duração no ensino superior, de nível inicial e de pós-graduação, em todas as áreas do conhecimento, assim como a formação ao longo da vida”<sup>11</sup>.

A execução destes programas permitirá a concretização dos objetivos a atingir a nível regional e nacional, tendo sido definidas “as seguintes metas em termos da população residente em Portugal:

- 60% dos jovens de 20 anos a participar no ensino superior até 2030 (enquanto era cerca de 51% em 2020);

<sup>8</sup> [Plano de Recuperação e Resiliência português \(recuperarportugal.gov.pt\)](https://recuperarportugal.gov.pt)

<sup>9</sup> [PRR.pdf \(recuperarportugal.gov.pt\)](#)

<sup>10</sup> [Programas “Impulso Jovens STEAM” e “Impulso Adultos” | DGES](#)

<sup>11</sup> [Programas “Impulso Jovens STEAM” e “Impulso Adultos” | DGES](#)

- 50% de graduados do ensino superior entre a população de 30-34 anos até 2030 (enquanto era cerca de 37% em 2020);
- Aumentar em cinco vezes o número de adultos em formação ao longo da vida em todas as IES, em articulação com empregadores, até 2030.

[...]

- i. Pelo menos 25 programas de formação superior em áreas de ciência, tecnologia, engenharia, artes/humanidades e matemática (STEAM), até ao segundo trimestre de 2025;
- ii. Pelo menos 10 mil diplomados anuais adicionais em cursos/ciclos de estudo de ensino superior exclusivamente em áreas STEAM, face a 2020
- iii. Pelo menos 23 mil participantes em formações curtas de âmbito superior, de nível inicial e de pós-graduação, apoiados até ao 3º trimestre de 2025, com uma meta intermédia de 15 mil (2.º trimestre de 2023);
- iv. Instalação de uma rede de, pelo menos, 10 “escolas” e/ou “alianças” para a formação pós-graduada em colaboração com empregadores, para cursos de curta duração de pós-graduação, com pelo menos 4 “escolas” e/ou “alianças” para a formação pós-graduada no interior do País, até ao 3º trimestre de 2023”.<sup>12</sup>

No âmbito do PRR, o IPS apresentou o projeto *SONDA 2026 | Smart Open Networks for Development Acceleration*<sup>13</sup>, que foi aprovado pelo Painel de Alto Nível de seleção e acompanhamento dos programas “Impulso Jovens STEAM” e “Impulso Adultos”, no valor de nove milhões e oitocentos e quatro mil euros (9.804.000€) repartidos pelos dois programas: quatro milhões e duzentos e sessenta e seis mil euros (4.266.000€) para o “Impulso Jovens STEAM” e cinco milhões e quinhentos e trinta e oito mil euros (5.538.000€) para o “Impulso Adultos”.

A construção do edifício da Escola Superior de Saúde (ESS/IPS), incluída no Projeto *SONDA 2026* com um financiamento do PRR no valor de cerca de quatro milhões e quinhentos e cinquenta mil euros (4.550.000€), irá permitir consolidar o desenvolvimento dos projetos de formação definidos na área da saúde pela ESS/IPS, continuando a apostar fortemente na componente de

<sup>12</sup> [PRR.pdf \(recuperarportugal.gov.pt\); Programas “Impulso Jovens STEAM” e “Impulso Adultos” | AVISO 01/PRR/2021 | DGES](#)

<sup>13</sup> Projeto submetido na Fase 1 do Aviso 01/PRR/2021| Programas “Impulso Jovens STEAM” e “Impulso Adultos” e aprovado na Fase 2, tendo sido assinado o Contrato-Programa de financiamento no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência para 2021-2026 a 13 de dezembro de 2021



relação com a comunidade e desenvolvendo projetos de qualidade. Neste sentido, o próximo mandato desafia o IPS a definir novos contextos físicos de ensino e aprendizagem ao longo da vida, construindo espaços de formação inovadores e criativos, que permitam o desenvolvimento do conhecimento para além das salas de aula ou dos laboratórios e que promovam a discussão, a partilha e a reflexão.

As propostas irão permitir a aprendizagem “fora do espaço da escola”, num quadro de proximidade e entrosamento com a comunidade. Neste sentido está prevista a criação de uma clínica pedagógica integrada no edifício da ESS/IPS, “que combine aspetos pedagógicos com a investigação e a prestação de serviços. Deve também ser um local que promova a transferência de conhecimento, com espaços de experimentação e simulação”. Este espaço irá beneficiar a comunidade numa relação de proximidade, podendo alargar o seu campo de atuação a outras áreas em função dos projetos a desenvolver.

Para além deste projeto, o IPS integra dois consórcios de IES que submeteram projetos no âmbito dos dois programas, igualmente aprovados pelo Painel de Alto Nível, nomeadamente:

. *Consórcium MERIDIES* liderado pelo Instituto Politécnico de Portalegre e constituído por mais 4 IES: os Institutos Politécnicos de Beja, Santarém e Setúbal e a Universidade de Évora, no valor de sete milhões e quatrocentos e sessenta e três mil euros (7.463.000€): “Impulso Jovens STEAM” dois milhões e quatrocentos e noventa e oito mil euros (2.498.000€) e “Impulso Adultos” quatro milhões e novecentos e sessenta e cinco mil euros (4.965.000€). Cabendo ao IPS o valor de quinhentos e seis mil euros (506.000€).

. *Prometheus* liderado pela Universidade de Évora e constituído por mais 3 IES: os Institutos Politécnicos de Portalegre e Setúbal e a Universidade Atlântica, no valor de quatro milhões e oitocentos e vinte e dois mil euros (4.822.000€): “Impulso Jovens STEAM” dois milhões e novecentos e sessenta e quatro mil euros (2.964.000€) e “Impulso Adultos” um milhão e oitocentos e cinquenta e oito mil euros (1.858.000€). Cabendo ao IPS o valor de cerca de duzentos mil euros (200.000€).

No cômputo geral do PRR, e tendo em conta os três projetos que integra, o IPS será financiado num montante global de cerca de dez milhões e quinhentos mil euros (10.500.000€).

Importa explicitar que o projeto *SONDA 2026 | Smart Open Networks for Development Acceleration*, foi concebido numa visão clara de compromisso com o desenvolvimento regional



e nacional do país. Deste modo, o IPS definiu uma estratégia para a qualificação da população em estreita articulação com os parceiros regionais, as autarquias, as escolas secundárias e profissionais, bem como com as empresas nas áreas das Tecnologias de Informação e Comunicação, como a *Microsoft*, a *NTT Data* ou a *Deloitte*, e outras organizações como instituições particulares de solidariedade social, misericórdias, hospitais e unidades de saúde. O projeto *SONDA 2026* vem reforçar a adoção da estratégia de cocriação da oferta formativa, respondendo à procura e às necessidades evidenciadas por este conjunto diversificado de parceiros. Com este projeto o IPS alarga a sua intervenção a norte da Área Metropolitana de Lisboa, colmatando a falta de oferta pública de Ensino Superior na zona norte da capital do país e a Sul, na região do Alentejo Litoral, com a criação de uma nova escola superior, numa parceria com a Câmara Municipal de Sines. Todo o projeto foi construído com o intuito de contribuir para o cumprimento das metas nacionais de crescimento da formação ao longo da vida e integrando novas formações com valorização para as competências digitais, as áreas STEAM e a saúde e qualidade de vida.

A implementação deste projeto prevê abranger um universo de 6.297 pessoas, permitindo a qualificação e requalificação ao nível do conhecimento e das competências essenciais. Da oferta formativa constam as seguintes formações:

- 14 CTeSP (domínio das competências digitais e áreas STEAM): 6 CTeSP ministrados pelo IPS no âmbito da Plataforma de Ensino Superior do norte de Lisboa, criada em julho de 2021 com o objetivo de dar resposta à necessidade premente de oferta formativa pública na zona norte de Lisboa e que integra os politécnicos de Leiria, Santarém, Setúbal e Tomar e as autarquias da Amadora, Arruda dos Vinhos, Mafra, Loures, Odivelas, Sintra, Torres Vedras e Vila Franca de Xira; 7 ministrados na região do Alentejo em Sines, Ponte de Sor e Grândola, em parceria com as autarquias destas cidades, e 1 ministrado em Setúbal, numa resposta clara às necessidades de qualificação de trabalhadores da SONAE MC. Com estas intervenções prevê-se abranger 1.034 pessoas;

- 30 microcredenciais<sup>14</sup> (5 no domínio das competências digitais e áreas STEAM e 25 na área da Saúde e qualidade de vida). Prevê-se abranger 3.553 pessoas;
- 12 pós-graduações (2 em competências digitais e áreas STEAM, 1 *Reskilling Academy* e 1 *Upskilling Academy* - e 10 em Saúde e qualidade de vida). Prevê-se abranger 1.270 pessoas;
- 7 mestrados (4 em Competências digitais e áreas STEAM e 3 em Saúde e qualidade de vida). Prevê-se abranger cerca de 440 pessoas.

Como se pode verificar, o projeto aprovado permite contribuir para o cumprimento das metas nacionais explicitadas anteriormente, mas para a sua concretização é imperativo o envolvimento de toda a comunidade. Para além do financiamento, a implementação deste programa implica uma visão integrada das formações e uma aposta clara na formação superior de qualidade.

Por fim, porque a implementação do projeto *SONDA 2026* incidirá em áreas onde persistem desigualdades económicas e sociais, importa destacar os apoios previstos para tentar mitigar essas mesmas desigualdades:

- 3 bolsas de mérito para estudantes com necessidades sociais, priorizando os oriundos de escolas de Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (escolas TEIP), no valor das propinas do curso de cada CTeSP;
- 3 bolsas para mulheres, no valor das propinas do curso de CTeSP;
- 25 bolsas anuais para mulheres que frequentem com sucesso cursos de pós-graduação e mestrado nas áreas das competências digitais, no valor de mil e quinhentos euros (1.500€);
- Bolsa mensal, durante três meses, para estagiários desempregados que frequentem a *Reskilling Academy*, no valor de setecentos euros (700€);

---

<sup>14</sup> As microcredenciais são qualificações que atestam os resultados de aprendizagem obtidos através de cursos ou módulos curtos, avaliados de forma transparente e podem ser garantidas através de regime presencial, *online* ou misto. Ao permitir a aquisição de competências adequadas a diferentes perfis e necessidades são uma forma de aprendizagem bastante flexível e inclusiva ([A European approach to micro-credentials \(europa.eu\)](https://european-approach-to-micro-credentials.eu/))

- Prémio anual às escolas que melhor trabalhem nas questões STEAM e igualdade de género, no valor de dez mil euros (10.000€);
- 10 kits por ano, com material específico, para as escolas de 3º ciclo que trabalhem as áreas STEAM;
- Criação de 5 escolas de verão, com foco em competências digitais, destinadas a mulheres e jovens desfavorecidos.

Ainda no âmbito do PRR, importa referir a participação do IPS em quatro consórcios de projetos - Porto de Sines e Algarve, *Lauak*, Autoeuropa e *Produtech* -, que passaram à segunda fase do concurso, submetidos no âmbito das **Agendas Mobilizadoras Verdes e para a Inovação Empresarial**. Estes projetos refletem verdadeiras parcerias entre o tecido empresarial e o sistema científico e tecnológico, com o objetivo de incrementar significativamente a competitividade e resiliência da economia do nosso país, com base em I&D+i<sup>15</sup> e na diversificação e especialização da estrutura produtiva. Os projetos em que o IPS está envolvido abrangem a investigação em áreas como o automóvel, a aeronáutica, a gestão dos portos (transportes e da logística), passando pela reindustrialização e economia circular.

A participação nestes consórcios, bem como a concretização dos projetos aprovados irão potenciar ainda mais a internacionalização e a criação de empregos qualificados. Todos eles se assumem como um contributo essencial na concretização das metas nacionais definidas. O IPS será, assim, um agente de mudança e de transformação da região e do País ao nível da formação e da qualificação, da inovação e do desenvolvimento.

### **Alargamento ao Litoral Alentejano**

Ainda no âmbito dos novos projetos, a constituição e construção da escola de Sines contribuirá para o desenvolvimento regional, criando a possibilidade da aposta em novas ofertas formativas, ajustadas às necessidades efetivas da região.

O **alargamento ao Litoral Alentejano**, com a criação da nova escola superior de Sines, permitirá ao IPS apoiar o desenvolvimento da sub-região do Alentejo Litoral, e de Sines em particular, assegurando quer a formação e qualificação de recursos humanos nas áreas das Engenharias,

---

<sup>15</sup> Investigação, Desenvolvimento e Inovação

das Tecnologias da Informação e no Digital, da Logística e da Energia, para responder às necessidades do tecido empresarial existente e dos vários investimentos previstos para a região, quer a formação e (re)qualificação das pessoas que direta e indiretamente foram afetadas pelo encerramento da central termoelétrica de Sines com um grande impacto na região. Esta recente alteração exige uma estreita articulação com o tecido industrial e empresarial da região, de modo a serem criadas ofertas formativas “à medida” e adequando o perfil e qualificação dos trabalhadores aos perfis de competências identificados pelas empresas. Neste sentido, importa destacar a importância da articulação com as escolas de formação profissional da região, criando uma oferta de fileira formativa que valorize os processos de aprendizagem ao longo da vida, através do reforço das possibilidades de continuidade dos estudos para todos os que aqui se pretendem fixar.

A existência de uma escola em Sines permitirá reforçar as parcerias com o tecido empresarial, bem como criar novas sinergias nas redes regionais de inovação, com uma resposta direta ao tecido produtivo regional.

Na implementação deste projeto, o IPS terá como parceiro estratégico o município de Sines, assumindo o IPS a responsabilidade pela gestão científica, pedagógica e técnica da escola, assegurando a Câmara Municipal de Sines a transferência do terreno, execução do projeto arquitetónico e a construção do edifício.

### **Transformação Digital**

Outro dos grandes desafios para o próximo mandato é o da **transformação digital**, não apenas como recurso pedagógico dos processos de ensino e de aprendizagem, de inovação pedagógica e de inovação na oferta formativa, mas também como pilar da modernização e simplificação administrativa e da desmaterialização de processos. Este desafio deve nortear todos os processos do IPS, permitindo criar sistemas de apoio à tomada de decisão.

Pretende-se desenvolver as condições tecnológicas para decisões assertivas, mais fundamentadas e mais transparentes ao nível do ensino, da investigação, da gestão de pessoas (trabalhadores, estudantes e candidatos) e da gestão financeira, assegurando um modelo sustentável de governança.

Ganhar o desafio da digitalização será um fator determinante na concretização deste programa de ação, uma vez que permitirá, em todas as áreas, uma abordagem inovadora e transversal

com um impacto profundo na gestão dos processos. Este será um caminho que obrigará a uma contínua e adequada formação interna em todas as áreas de atuação, dotando as pessoas de competências digitais necessárias ao desenvolvimento dos processos de trabalho (docente, técnico e administrativo), de estudo e de investigação, assegurando mecanismos de segurança e de confiança.

A transformação digital no IPS é uma dimensão à qual será dada uma atenção especial pela sua transversalidade no desenvolvimento de todas as atividades do IPS. Deste modo é necessário desenvolver esforços que permitam:

- Reforçar as infraestruturas tecnológicas (*Data Center* do IPS, Rede informática física e *wireless*, reconfiguração da rede de comunicação, renovação do parque informático);
- Capacitar os serviços internos e respetivos trabalhadores com vista ao incremento da eficiência e qualidade interna e do serviço público prestado (sistemas de informação das áreas académica, financeira e recursos humanos integrados, gestão documental, balcão único, CRM - *Customer Relationship Management*, gestão integrada da investigação, segurança da informação, utilização da assinatura digital certificada);
- Investir em soluções tecnológicas que permitam a adoção de metodologias que utilizam recursos tecnológicos (sistemas e aplicações para o ensino a distância, plataformas colaborativas de comunicação, plataformas de *e-learning*, aplicações de gestão de *cloud computing*);
- Capacitar os docentes para a utilização das soluções tecnológicas que permitam o desenvolvimento de metodologias de ensino e aprendizagem assentes em processos de *e-learning* e *b-learning*, entre outros;
- Criar condições para o estabelecimento/fortalecimento de parcerias com entidades externas nas áreas do IT/Digital, por exemplo, através de novas ofertas formativas que respondam às necessidades do mercado, prestação de serviços e incubação de novas empresas.

### Qualidade

Por fim, mas não menos importante, a **qualidade** assume hoje um papel central na vida da Instituição. Não apenas no que se refere à melhoria contínua do seu funcionamento e à

capacidade de melhorar a resposta às necessidades das diferentes partes interessadas, mas cada vez mais na capacidade de demonstrar o cumprimento da sua missão.

O plano estratégico da A3ES, aponta para que os novos processos de acreditação (dos Ciclos de Estudo, dos Sistemas de Garantia da Qualidade da Instituição), venham a ter novos patamares de exigência. Mas aponta também para uma abordagem, nomeadamente ao nível institucional, em que “a responsabilidade de assegurar a qualidade do funcionamento das instituições deverá caber, em primeiro lugar, às próprias instituições”, “garantindo a adoção dos parâmetros de qualidade associados às suas diversas atividades, adaptados embora às condições específicas decorrentes da respetiva autonomia, da sua missão e da sua estratégia”<sup>16</sup>. Cumprir a missão do IPS é importante para a sua consolidação, mas será cada vez mais essencial para o seu desenvolvimento. A concretização das ações de melhoria e dos objetivos estratégicos em indicadores de desempenho que permitam monitorizar as atividades do IPS é essencial.

Ao nível da política da qualidade, iremos continuar a trabalhar nos processos internos para garantir as renovações da acreditação institucional do IPS e da acreditação por seis anos do sistema interno de garantia da qualidade, atribuídas pela A3ES, cumprindo o objetivo da melhoria contínua do IPS, prestando informação fundamentada sobre o desempenho da nossa instituição e desenvolvendo uma cultura institucional interna de garantia de qualidade.

---

<sup>16</sup> <https://www.a3es.pt/pt/o-que-e-a3es/plano-estrategico/plano-estrategico-2021-2024#o-ensino-superior-e-as-suas-instituicoes>

## LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

De modo a concretizar o meu compromisso de *consolidar o presente para construir um futuro sustentável*, organizo o programa de ação em linhas de orientação estratégica interdependentes entre si, e dependentes de uma monitorização periódica com vista à melhoria contínua. O programa que apresento tem uma natureza dinâmica, podendo ser adaptado, em função dos resultados da monitorização efetuada, mantendo-se presentes as linhas de orientação estratégica e os objetivos definidos. Este compromisso implica assegurar o desenvolvimento e afirmação do IPS, garantindo a sua sustentabilidade no próximo quadriénio.

A definição destas linhas estratégicas partem do pressuposto que o desenvolvimento e afirmação do IPS apenas se faz com as pessoas que constituem a nossa comunidade – docentes, não docentes, estudantes, diplomados e parceiros.

E importa aqui referir a importância que os trabalhadores docentes e não docentes assumem na governação do Instituto. São as pessoas que fazem o IPS, são elas o nosso bem mais precioso, por isso, o investimento em políticas de recursos humanos é fundamental. É preciso cuidar de quem cuida do IPS. Temos de valorizar quem somos, o que somos e o que conseguimos. Temos de continuar a apostar na melhoria da qualificação e das condições de trabalho dos trabalhadores docentes e não docentes, assim como na promoção e desenvolvimento de programas de bem-estar. Este é um desafio que assumo, por acreditar que só apostando na promoção do desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores docentes e não docentes conseguiremos dotar as pessoas com as competências e a disponibilidade necessárias à concretização dos desafios que hoje se colocam ao IPS.

O programa de ação assenta, assim, em 6 **linhas de orientação estratégica**:

1. Garantir um modelo de governação sustentável;
2. Reforçar a qualidade dos processos de Ensino e Aprendizagem, com recurso a metodologias pedagógicas adequadas e inovadoras;
3. Incrementar a investigação, a inovação e o empreendedorismo;
4. Reforçar a internacionalização;

5. Consolidar a relação com a região;
6. Fortalecer o envolvimento e o apoio aos estudantes durante o seu percurso académico.

As linhas de orientação estratégica agora elencadas requerem a identificação e definição de objetivos estratégicos, pelo que, nos próximos pontos, explanarei cada uma dessas linhas explicitando os seus objetivos estratégicos, bem como as respetivas medidas e ações.



## 1. Garantir um modelo de governação sustentável

Esta linha de orientação estratégica é o alicerce de todo o programa de ação no que diz respeito à organização, dinamização e implementação de todas as áreas. Reforço a necessidade de planeamento, ancorado na antecipação, monitorização, análise crítica e avaliação, como processo de apoio à tomada de decisões, promovendo uma organização interna estrategicamente assente em soluções integradas ancoradas nos referenciais da qualidade. Assumirei uma liderança partilhada, criando espaços de responsabilidade e compromisso responsável entre a equipa da presidência, as Direções e os órgãos de gestão das Escolas.

Apostar nas pessoas, criando condições de melhoria das condições de trabalho de cada um que constitui a comunidade IPS, reforçando a coesão organizacional e institucional, apostando na proximidade entre as pessoas e no desenvolvimento de práticas colaborativas que valorizem todos e cada um da nossa comunidade, são passos fundamentais para a construção de uma comunidade coesa. Só assim conseguiremos tornar-nos ainda mais IPS.

Esta necessidade ganha maior relevo numa altura em que recuperamos, gradualmente, de um período em que nos afastámos fisicamente uns dos outros e em que esse afastamento nos conduziu, por vezes, a práticas mais individualistas e solitárias. No regresso a um “normal” que muitas vezes desvalorizámos, pretende-se retomar um ambiente onde queremos estar, um ambiente em que nos sentimos e afirmamos IPS, quer seja em ambientes mais formais ou informais que marcam a vida da nossa instituição. Só a participação e o envolvimento de todos permitirão voltar a experienciar a vida em comunidade.

A melhoria das condições de trabalho para todos os que aqui desenvolvem a sua atividade profissional e de estudo é um fator de grande relevância, pelo que irá existir um esforço grande na construção de novos espaços e na aquisição de equipamentos que permitam continuar a capacitar o IPS para o desenvolvimento de projetos de qualidade.

No mandato que agora termina<sup>17</sup>, o IPS promoveu um total de cinquenta e seis (56) concursos destinados a docentes, distribuídos pelas categorias de professor coordenador principal, professor coordenador e professor adjunto. Promoveu ainda dezassete (17) provas públicas de avaliação de competência pedagógica e científica para professor adjunto e para assistente. Estes dados são apresentados no quadro seguinte:

---

<sup>17</sup> Foi considerado o período temporal de abril de 2018 a dezembro de 2021

	Concurso ao abrigo do Regulamento Contratação Pessoal da Carreira Docente	Concurso Promoção Interna	PREVPAP	Provas públicas de Avaliação de Competência Pedagógica e Científica
Professor Coordenador Principal	1	-	-	-
Professor Coordenador	4	26	-	-
Professor Adjunto	16	-	9	6
Assistente	-	-	-	11
<b>Total</b>	<b>73</b>			

Ao nível dos profissionais não docentes, foram promovidos vinte e três (23) concursos, de acordo com o próximo quadro:

	Procedimento Concursal Cargos Direção Intermédia	Procedimento Concursal Comum	PREVPAP
Assistente Operacional	-	-	1
Assistente Técnico	-	5	2
Técnico Superior	-	4	5
Especialista de Informática   Técnico de Informática	-	3	1
Chefe de Divisão	2	-	-
<b>Total</b>	<b>23</b>		

No total entraram para o quadro de pessoal do IPS oitenta e seis (86) docentes e sessenta e dois (62) profissionais não docentes, distribuídos por diferentes categorias:

	Concurso ao abrigo do Regulamento Contratação Pessoal da Carreira Docente	Concurso Promoção Interna	Prova Pública de Aptidão	PREVPAP	Transição por obtenção de doutoramento ou título de especialista
Professor Coordenador	5	25	-	-	-
Professor Adjunto	13	-	6	9	17
Assistentes	-	-	11	-	-
<b>Total</b>	<b>86</b>				

	Procedimento Concursal Cargos Direção Intermédia	Mobilidade interna	Procedimento Concursal Comum	PREVPAP	Programa Emprego Apoiado em Mercado Aberto
Assistente Operacional	-	-	-	1	3
Assistente Técnico	-	7	18	2	1
Técnico Superior	-	7	11	5	-
Especialista de Informática	-	-	3	2	-
Chefe de Divisão	2	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>62</b>				

De referir ainda que neste período temporal rescindiram/aposentaram-se trinta (30) docentes e trinta e seis (36) profissionais não docentes, conforme quadros infra:

	Rescisão/saída por concurso ou mobilidade
Professor Adjunto	8
	Aposentação
Professor Coordenador	8
Professor Adjunto	14
<b>Total</b>	<b>30</b>

	Rescisão/saída por concurso ou mobilidade
Assistente Técnico	15
Técnico Superior	8
Especialista de Informática	5
	Aposentação
Assistente Operacional	5
Assistente Técnico	3
<b>Total</b>	<b>36</b>

Apesar do volume de novos concursos e de admissões, importa reforçar os recursos humanos em algumas áreas face aos desafios atuais e futuros. A análise do mapa do pessoal e as exigências legais, ditam a possibilidade da criação de novos lugares. Pelo que estarei atenta a todas as orientações e necessidades, criando, sempre que possível, a abertura de concursos, dando prioridade às áreas mais desprotegidas. Ao nível dos docentes, continuarei a promover, sempre que possível, uma política de redução do número de docentes a tempo parcial e o aumento de professores de carreira, promovendo uma maior estabilização do corpo docente.

Mas o aumento de recursos humanos, *per si*, não resolve todas as dificuldades. A modernização e a simplificação dos processos permitirão uma melhor eficácia e eficiência, pelo que teremos de aliar estes dois fatores. Este é um trabalho que tem vindo a ser discutido internamente no âmbito da revisão do Sistema Interno de Gestão e Garantia da Qualidade do IPS.

A reorganização dos serviços é um aspeto muito importante a ter em consideração na melhoria das condições de trabalho e nos resultados alcançados. É reconhecido que o IPS, na sua estrutura interna, conta com pessoas competentes e empenhadas na prossecução dos objetivos e das metas que temos vindo a definir. A situação pandémica e o crescimento do IPS nos últimos anos, em número de estudantes, de ciclos de estudo e de projetos, têm exigido de todos, para além da dedicação, um envolvimento profundo nas múltiplas atividades. Beneficiamos de uma organização de recursos humanos consolidada, mas importa avaliar e

compreender se a estrutura, as atribuições e as competências nos Serviços Centrais do IPS respondem de forma eficaz aos atuais desafios. Assim, proponho discutir internamente uma proposta de reorganização dos serviços, adequando-os à nova realidade do IPS e à exigência de novas competências, revendo e/ou reestruturando o Regulamento Orgânico dos Serviços Centrais do IPS com o objetivo de melhorar a prestação de serviços, criando sinergias entre as estruturas/serviços e as Escolas. A concretização desta reorganização terá de ser gerida no tempo em função das necessidades identificadas, do enquadramento legal em vigor e da disponibilidade orçamental.

Nesta vertente comprometo-me a manter o rigor na gestão financeira, assente no equilíbrio das contas e no estrito cumprimento dos quadros legais que enquadrem as diferentes ações a desenvolver em cada uma das linhas de orientação estratégica.

Procurarei guiar a minha atuação através de políticas humanistas e inclusivas que valorizem a promoção do bem-estar, o reconhecimento, a valorização e o desenvolvimento de competências: adotando medidas que promovam a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, bem como a participação e o envolvimento em atividades desenvolvidas pelo IPS, concretizando uma visão assente em valores e princípios éticos no âmbito institucional, académico ou de investigação, em particular aqueles que vierem a ficar estabelecidos no Código de Ética do IPS que se encontra em discussão, tendo em vista a promoção de uma cultura ética e de integridade de todos aqueles que colaboram e interagem com o IPS.

Neste quadro de desenvolvimento organizacional evidencia-se de forma clara a relevância da igualdade de género entre homens e mulheres. Neste sentido, o cumprimento do estabelecido no Plano para a Igualdade de Género do IPS<sup>18</sup> deverá possibilitar “alcançar uma efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens, promovendo a eliminação da discriminação em função do sexo e fomentando a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional”<sup>19</sup>.

Este programa de ação irá coincidir com a aplicação da nova versão do Regulamento de Avaliação de Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório do Pessoal Docente do IPS (RAD), tendo sido introduzido um mecanismo de diferenciação de desempenho, em conformidade com o disposto no Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior

---

<sup>18</sup> [Plano para a Igualdade de Género do IPS 2022-2023](#)

<sup>19</sup> [Lei n.º 62/2017, de 01 de agosto](#)

Politécnico (ECPDESP). Será mais um ciclo avaliativo que visa reconhecer o mérito e a valorização profissional dos docentes e, por conseguinte, da instituição.

Estou igualmente atenta ao percurso de cada estudante na instituição, e que passa por uma alargada rede de atos e enquadramentos administrativos que perpassam diretamente em diferentes serviços do IPS. Destacam-se a Divisão Académica (DA), a Divisão Informática (DI), a Divisão Financeira e de Aprovisionamento e Património (DFAP), o Gabinete de Imagem e Comunicação (GI.COM) e as Bibliotecas. Ainda de forma direta, mas com intervenções menos sistemáticas, dependendo do percurso académico de cada estudante, este relaciona-se, ainda com o Centro para a Internacionalização e Mobilidade (CIMOB), o Serviço de Promoção da Empregabilidade (SPE), a Unidade de Desenvolvimento, Reconhecimento e Validação de Competências (UDRVC) e ainda a Unidade de Apoio à Inovação, Investigação e Desenvolvimento e Empreendedorismo (UAIIDE). Estes serviços atuam praticamente de forma independente entre si, não potenciando os dados que o atual sistema de informação contém. Numa lógica de complementaridade e de agilização da resposta dos serviços às necessidades dos estudantes, dentro de cada serviço e interserviços, importa implementar medidas que potenciem uma melhor e mais adequada resposta aos estudantes.

Nos últimos anos, o IPS investiu muitos dos seus recursos na implementação de um sistema de informação para a área académica que respondesse às necessidades das atividades letivas e de gestão dos utilizadores e que integrasse todos os processos e procedimentos inerentes ao percurso académico dos estudantes.

Após a implementação em ambas as Escolas Superiores de Tecnologia da nova geração do sistema de informação, foi possível constatar que a nova versão do sistema de informação, apesar de apresentar novas tecnologias, não disponibiliza funcionalidades essenciais para a realidade do IPS. Atendendo a que o suporte disponibilizado também demonstrou não responder às necessidades e que o IPS não pretende ser uma entidade de desenvolvimento de ferramentas tecnológicas, a Presidência em exercício, em partilha com as Direções das Escolas, tomou a decisão de procurar no mercado um sistema de informação que permita melhorar processos e procedimentos, integrar os vários sistemas de informação, nomeadamente das áreas académica, financeira e de recursos humanos, assegurando um acesso fidedigno da

informação e a obtenção de indicadores de gestão, essenciais para a tomada de decisão e gestão corrente e a longo prazo. Este processo está em curso, tendo sido envolvidos as Escolas e Serviços com o objetivo de se adotar um sistema de informação que responda às necessidades e que permita o desenvolvimento de novas soluções por terceiros, sempre que as mesmas se apresentem como imprescindíveis para o IPS e para as suas Escolas. Proponho-me a apoiar todo este processo, tendo como objetivo criar melhores condições de trabalho nos serviços, promover a igualdade de acesso da informação aos utilizadores, nomeadamente estudantes e docentes, simplificar os procedimentos inerentes aos vários processos, aumentar a qualidade da informação, bem como o acesso à mesma através de diferentes dispositivos, nomeadamente móveis. Todos estes objetivos confluem na simplificação de processos, no aumento da credibilidade do IPS, aumento de produtividade dos serviços e numa maior eficiência de recursos.

Ainda neste campo de atuação, é necessário implementar um serviço de atendimento com soluções integradas e adaptadas ao perfil dos estudantes, reforçando a estratégia de atendimento multicanal. De referir que o IPS teve, até 2020, uma solução CRM<sup>20</sup> implementada, mas constatou-se que a ferramenta não permitia responder adequadamente a todas as necessidades dos serviços, limitando a resposta aos utilizadores. Assim, iremos prosseguir com a implementação prevista e com o procedimento aprovado de aquisição de um novo sistema de gestão de relacionamento com os clientes - CRM, que permitirá melhorar significativamente a resposta, não apenas aos estudantes, mas a todos os que procuram o IPS. A implementação deste serviço permitirá uma resposta integrada com os objetivos de: facilitar, agilizar e tornar mais eficiente a comunicação com quem contacta o IPS; prestar um serviço de qualidade no tratamento dos pedidos ou solicitações; otimizar os processos internos agilizando a resposta; aumentar o nível de colaboração interna; assegurar e controlar os processos; monitorizar a atividade para tomadas de decisão céleres e conscientes e aumentar a produtividade. Numa primeira fase e porque envolve de um modo muito particular os candidatos e os estudantes, o Gabinete de Imagem e Comunicação e a Divisão Académica serão os primeiros serviços a usufruírem desta ferramenta, podendo posteriormente ser alargada a outras áreas, como por exemplo, na relação com os *Alumni*, entre outros.

---

<sup>20</sup> *Customer Relationship Management*

A melhoria das condições de trabalho, passa por criar novas formas de desenvolver as atividades inerentes a cada área de trabalho e de desenvolvimento interno. Atualmente os processos e procedimentos administrativos, internos e de interação com a comunidade, são realizados, maioritariamente, recorrendo a formulários ou minutas estabelecidas. O necessário tratamento, registo e arquivo dos dados e informação produzida no âmbito destes processos e procedimentos reveste-se de uma notória ineficácia que será ultrapassada recorrendo a novas tecnologias. Outro aspeto importante na eficiência dos processos e procedimentos é o *workflow* utilizado que, nalgumas situações, é condicionado pela necessidade de produção ou submissão de um formulário ou minuta. Por isso, a substituição desses formulários ou minutas pela introdução de um processo desmaterializado constituirá uma assinalável vantagem na definição dos *workflows* e na sua concretização.

O IPS apresentou uma candidatura à Agência para a Modernização Administrativa (AMA) com um projeto de Gestão Documental que foi aprovado no âmbito das candidaturas ao sistema de apoio à transformação digital da Administração Pública (SAMA2020<sup>21</sup>), mas que, por falta de dotação orçamental, não foi financiado. Ciente da necessidade imperiosa de implementar um sistema de Gestão Documental, o atual Presidente decidiu assumir, com verbas próprias, o desenvolvimento e a implementação de uma solução que permita desmaterializar os processos e procedimentos internos, melhorar o seu modelo de funcionamento com mecanismos de interoperabilidade entre os sistemas e otimizar a sua relação com os seus principais interlocutores externos. Complementarmente, irá promover-se uma solução de transformação digital na operacionalidade do Instituto, com o objetivo de melhorar o desempenho e a capacidade de resposta às necessidades dos principais utilizadores internos e externos. Do ponto de vista aplicacional, a solução assentará na implementação de uma solução de Gestão Documental e *Workflow*; no levantamento e reengenharia de processos e numa solução de atendimento multicanal, com o desenvolvimento de um balcão virtual único. Este é um projeto que permitirá melhorar as condições de trabalho, permitindo uma resposta mais eficaz, mais eficiente e mais transparente, pelo que, irei empenhar-me fortemente na sua implementação. As partes

---

<sup>21</sup> Sistema de Apoios à Modernização Administrativa



interessadas, serviços, estruturas e escolas, serão naturalmente envolvidas de modo a, por um lado, rentabilizar o conhecimento que detêm dos diferentes processos e procedimentos e, por outro, identificar as suas necessidades e oportunidades.

Ao nível das infraestruturas já foi anteriormente referida a construção no *campus* de Setúbal das instalações para a Escola Superior de Saúde, bem como da criação da nova Escola Superior de Sines. Importa ainda apostar na recuperação do património, nomeadamente do Palácio Fryxell, tentando dentro do quadro legal do IPS e, em articulação com a Câmara Municipal de Setúbal, implementar um centro vivo de atividades de apoio ao estudo e a projetos empreendedores, culturais e artísticos, que permitam aproximar a comunidade IPS à cidade de Setúbal.

Apostando na relação com o território, está prevista a construção de um novo espaço de incubação de ideias de negócio no *campus* de Setúbal que inclui um laboratório de desporto e um estúdio de audiovisual (projeto aprovado e financiado no âmbito do programa Lisboa 2020)<sup>22</sup> com o intuito de promover uma melhor integração entre as componentes pedagógicas, de I&D+i e de prestação de serviços especializados. Este é um projeto estruturante para o IPS e para a região porque irá permitir reforçar as conexões com as empresas, fomentando o ecossistema empresarial da região através da criação de uma base empresarial mais inovadora e tecnológica e de atração de novos investimentos. Compreende-se, portanto, que não podemos, nem queremos, cingir-nos apenas ao desenvolvimento de atividades locais ou regionais. Temos de continuar a abrir-nos ao Mundo, suportados em ambientes de cocriação como forma de construção e partilha de conhecimentos. Pretende-se que os novos espaços, pelas dinâmicas pedagógicas e científicas, permitam criar sinergias entre o local, o regional, o nacional e o internacional. Deste modo, em todos estes projetos, está prevista uma forte componente de investimento ao nível de equipamento, permitindo a concretização de projetos diferenciadores (aguarda-se a abertura de uma nova candidatura para financiamento de equipamento para os CTeSP e já se encontra aprovado no Projeto *SONDA 2026* o financiamento no valor de cerca de setecentos e cinquenta mil euros – 750.000€).

Para além destes novos projetos, temos de continuar a investir na manutenção e

---

<sup>22</sup> O financiamento do laboratório de desporto será suportado com verbas próprias do IPS porque a candidatura não contempla esta área de formação



reabilitação dos espaços habitados quotidianamente por milhares de pessoas, referindo-me às escolas de tecnologia, de educação e de ciências empresariais. Estes são processos muito morosos e que exigem um grande esforço por parte de diferentes equipas do IPS, pelo que será necessário um planeamento rigoroso para a sua concretização.

### ***Objetivos estratégicos***

- 1.1.** Apostar nas pessoas e na sua evolução profissional, melhorando as condições de trabalho e reforçando o espírito de equipa e a coesão institucional;
- 1.2.** Dotar os serviços dos recursos e competências, reorganizando-os com o objetivo de criar processos mais eficazes e eficientes;
- 1.3.** Melhorar e simplificar os processos e os procedimentos em todas as áreas de atuação do IPS, reforçando a transparência e o acesso à informação através da desmaterialização;
- 1.4.** Tornar os *campi* do IPS mais sustentáveis e inclusivos, investindo nas infraestruturas físicas e tecnológicas.

### ***Medidas e ações***

- 1.1. Apostar nas pessoas e na sua evolução profissional, melhorando as condições de trabalho e reforçando o espírito de equipa e a coesão institucional:**
  - 1.1.1.** Trabalhar articuladamente com as estruturas e serviços do IPS nas linhas de orientação estratégica e nos objetivos deste programa de modo a definir a estratégia de atuação para a sua concretização, apoiando-nos e suportando-nos nas tendências e oportunidades nacionais e internacionais;
  - 1.1.2.** Realizar reuniões periódicas com todas as chefias dos serviços e diretores das escolas fomentando a partilha e o envolvimento de todos na procura das melhores soluções;
  - 1.1.3.** Promover a mobilidade interna de curta duração entre os serviços, promovendo a partilha de experiências e boas práticas;
  - 1.1.4.** Avaliar as medidas adotadas no âmbito da implementação do teletrabalho de forma a concretizar, dentro do quadro legal, um sistema de flexibilidade no trabalho apoiando a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e familiar, contribuindo para o ODS 8<sup>23</sup>;

---

<sup>23</sup> [Objetivo 8: Trabalho digno e crescimento económico - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](https://unric.org/pt/objetivo-8-trabalho-digno-e-crecimento-economico-nacoes-unidas-onu-portugal-unric.org)

- 1.1.5. Implementar o plano para a igualdade de género do IPS e consequente relatório, contribuindo para o ODS 5<sup>24</sup>;
- 1.1.6. Aprovar e promover a apropriação do código de ética pela comunidade IPS;
- 1.1.7. Potenciar o aumento de docentes com o título de especialista, mobilizando nomeadamente os docentes convidados a tempo parcial;
- 1.1.8. Reforçar o mapa de pessoal da carreira docente em diferentes áreas científicas, promovendo a estabilidade do corpo docente;
- 1.1.9. Reforçar, dentro do quadro legal, os concursos de promoção interna e internacionais para Professor Coordenador;
- 1.1.10. Promover encontros de trabalhadores não docentes incentivando uma cultura de colaboração, participação e reforço do espírito de equipa;
- 1.1.11. Conceber e desenvolver um programa de reconhecimento e retenção de talento, promovendo o compromisso organizacional, o bem-estar e a satisfação no trabalho;
- 1.1.12. Redefinir o modelo de comunicação interna, reforçando o envolvimento e a coesão institucional.

**1.2. Dotar os serviços dos recursos e competências, reorganizando-os com o objetivo de criar processos mais eficazes e eficientes:**

- 1.2.1. Analisar o modelo de organização dos serviços e relação com as escolas de modo a implementar um modelo de governação mais próximo da sua atividade;
- 1.2.2. Rever o Regulamento Orgânico dos Serviços Centrais do Instituto Politécnico de Setúbal com vista à implementação de uma reorganização dos serviços;
- 1.2.3. Promover o alargamento de estruturas locais de manutenção a todas as escolas do IPS;
- 1.2.4. Continuar a reforçar o quadro de pessoal dos trabalhadores não docentes, dentro do quadro legal e das possibilidades orçamentais;
- 1.2.5. Assegurar o cumprimento e adequação do plano de formação com vista ao desenvolvimento profissional dos trabalhadores;
- 1.2.6. Reforçar e dinamizar o programa Desenvolver+, potenciando os seus vetores de intervenção: desenvolvimento de competências, reconhecimento e mérito, bem-estar dos trabalhadores e participação dos trabalhadores, contribuindo para o ODS 8<sup>25</sup>;
- 1.2.7. Implementar um programa interno de inovação que promova o alinhamento estratégico

---

<sup>24</sup> [Objetivo 5: Igualdade de género - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](https://unric.org/pt/objetivos/objetivo-5-igualdade-de-genero)

<sup>25</sup> [Objetivo 8: Trabalho digno e crescimento económico - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](https://unric.org/pt/objetivos/objetivo-8-trabalho-digno-e-crescimento-economico)

e uma cultura de participação e de partilha na comunidade interna.

**1.3. Melhorar e simplificar os processos e os procedimentos em todas as áreas de atuação do IPS, reforçando a transparência e o acesso à informação através da desmaterialização:**

- 1.3.1. Implementar o novo sistema de gestão de relacionamento com todos os que procuram o IPS - CRM, melhorando significativamente a nossa capacidade de resposta;
- 1.3.2. Continuar os trabalhos de avaliação e implementação do novo sistema informático de gestão académica que responda às necessidades de integração de serviços digitais que permitam uma simplificação administrativa dos processos internos e de relação com os utilizadores externos;
- 1.3.3. Implementar um sistema de Gestão Documental;
- 1.3.4. Implementar a nova versão do RAD recorrendo a uma simplificação do processo, nomeadamente através de uma ferramenta web de apoio;
- 1.3.5. Promover encontros de dirigentes incentivando a uma cultura de colaboração, participação e cocriação, contribuindo para o ODS 16<sup>26</sup>;
- 1.3.6. Implementar o novo manual da qualidade e promover certificações no âmbito da Qualidade.

**1.4. Tornar os *campi* do IPS mais sustentáveis e inclusivos, investindo nas infraestruturas físicas e tecnológicas:**

- 1.4.1. Tornar o IPS um *EcoCampus*<sup>27</sup>, desenvolvendo a sua atividade em torno dos ODS<sup>28</sup>;
- 1.4.2. Definir um plano de desenvolvimento sustentável para os próximos 4 anos, que integre a apresentação de propostas de intervenção, formação, inovação e investigação, relacionando-o com os ODS;
- 1.4.3. Melhorar a capacidade da rede informática (por cabo e *wireless*) e de comunicação (por voz) em todos os espaços do IPS;
- 1.4.4. Elaborar e implementar um plano de renovação dos equipamentos tecnológicos com vista à substituição do computador de trabalho por uma unidade portátil, desde que tal seja compatível e adequado à função do trabalhador;
- 1.4.5. Reforçar a segurança digital, protegendo as informações digitais, dispositivos e

<sup>26</sup> [Objetivo 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](#)

<sup>27</sup> [EcoCampus Portugal – Eco-Escolas \(abae.pt\)](#)

<sup>28</sup> [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ONU Portugal \(unric.org\)](#)

recursos do IPS e dos seus utilizadores;

- 1.4.6. Elaborar um plano para implementação de melhoria das acessibilidades para pessoas com deficiência e para pessoas em situação de limitação funcional da sua mobilidade, contribuindo para o ODS 11<sup>29</sup>;
- 1.4.7. Negociar com as entidades competentes a melhoria das condições de acessibilidade aos *campi* do IPS, de forma a eliminar as barreiras arquitetónicas, contribuindo para o ODS 11<sup>29</sup>;
- 1.4.8. Recuperar o Palácio Fryxell como espaço de estudo e formação, com uma forte componente cultural, de promoção do empreendedorismo e inovação, em articulação com parceiros institucionais, nomeadamente a Câmara Municipal de Setúbal, enquadrado num processo de regeneração urbana da zona histórica de Setúbal e de ligação do Instituto à cidade;
- 1.4.9. Construir o edifício da ESS/IPS;
- 1.4.10. Construir o novo espaço de incubação da *IPStarUp*, o laboratório de desporto e o estúdio de audiovisual;
- 1.4.11. Realizar obras de reabilitação e conservação nos edifícios da ESE/IPS, da ESTSetúbal/IPS, da ESCE/IPS e da ESTBarreiro/IPS e intervenções de qualificação de espaços exteriores nos *campi* do IPS;
- 1.4.12. Ampliar o espaço no Edifício Sede para instalar alguns dos serviços a funcionar nas escolas;
- 1.4.13. Melhorar as condições de segurança do *campus* de Setúbal, instalando sistemas automáticos de deteção de incêndios, de deteção de intrusão e roubo e videovigilância (CCTV) em todas as instalações;
- 1.4.14. Continuar a reforçar, junto das entidades competentes, a renovação em curso da frota automóvel do IPS;
- 1.4.15. Continuar a diligenciar junto das Câmaras Municipais de Setúbal e do Barreiro, no âmbito da sua relação com as empresas concessionárias de transportes, no sentido de uma melhoria em termos de horários diurnos e noturnos e de condições físicas dos transportes coletivos (adaptados a portadores de deficiência motora);
- 1.4.16. Implementar soluções que promovam a eficiência energética e hídrica nas

---

<sup>29</sup> [Objetivo 11: Cidades e comunidades sustentáveis - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](https://unric.org/pt/objetivo-11-cidades-e-comunidades-sustentaveis-na-2030)

instalações do IPS, contribuindo para os ODS 6 e 7<sup>30</sup>;

- 1.4.17. Reduzir a produção de resíduos promovendo ações de prevenção, redução, reciclagem e reutilização, contribuindo para o ODS 12<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> [Objetivo 6: Água potável e saneamento - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](#)

[Objetivo 7: Energias renováveis e acessíveis - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](#)

<sup>31</sup> [Objetivo 12: Produção e Consumo Sustentáveis - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](#)

## 2. Reforçar a qualidade dos processos de Ensino e Aprendizagem, com recurso a metodologias pedagógicas adequadas e inovadoras

A oferta formativa e curricular é a espinha dorsal de uma Instituição de Ensino Superior. No IPS esta oferta formativa está organizada em cursos conferentes de grau - Licenciaturas e Mestrados, em cursos não conferentes de grau - CTeSP, Pós-Graduações, cursos de curta duração e Microcredenciais. O sucesso de toda a oferta formativa suporta-se no modo como se gere o ensino e a aprendizagem. Nesta gestão, é fundamental atender-se às dinâmicas e necessidades regionais, aos percursos formativos e ao perfil dos estudantes que nos procuram, construindo uma Instituição centrada no estudante.

A consideração da crescente complexidade e incertezas do mundo atual é essencial para se garantir uma qualificação de alto nível, com foco na formação de pessoas altamente qualificadas e socialmente empenhadas. Neste contexto, assume particular importância a aprendizagem e a formação ao longo da vida, com ênfase nas ações de *upskilling* e de *reskilling*, oferecendo à sociedade e a uma população muito específica, a possibilidade de se reinventar, atualizando ou adquirindo novos saberes. De destacar a implementação do Programa *UPSkill - Digital Skills and Jobs*. no âmbito do Plano de Ação para a Transição Digital, que se destina prioritariamente a pessoas em situação de desemprego, com o ensino secundário ou o superior, que pretendam obter qualificações na área das competências digitais. O IPS associou-se a este programa através da parceria com o Instituto do Emprego e Formação Profissional, o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos e a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento. A 1ª edição decorreu em 2021 com um orçamento no valor de trezentos e oitenta e cinco mil euros (385.000€) e para a 2ª edição, que irá decorrer em 2022, foi aprovado o montante global de quatrocentos e setenta e três mil euros (473.000€), cujo valor crescerá em breve, fruto da procura de mais cursos, a funcionar no IPS, por parte das empresas.

Nos últimos anos o IPS tem conseguido adaptar-se às mudanças e tem vindo a aumentar o número de estudantes, fruto de uma oferta formativa diversificada, coerente e socialmente relevante, porque maioritariamente foi construída atendendo às necessidades da região, mas também do país e do mundo. O projeto *SONDA 2026* irá contribuir, inevitavelmente, para um contínuo crescimento através da oferta de microcredenciais, CTeSP, pós-graduações e mestrados. A concretização dos princípios atrás referidos, permitirá apostar na captação de

estudantes, incidindo a nossa aposta não apenas nos que têm melhor desempenho escolar, mas também naqueles que nos escolhem porque acreditam no Ensino Superior Politécnico. Este é um grande desafio que exige o compromisso de todos.

Por outro lado, importa analisar em profundidade a atual oferta formativa identificando os cursos que têm demonstrado falta de atratividade, construindo soluções para contrariar esta realidade, seja através da reestruturação dos cursos, seja através de novas metodologias pedagógicas e de trabalho, pelo reforço da divulgação dos cursos, nomeadamente através dos seus diplomados ou reconvertendo esses cursos em novos cursos de áreas similares ou outras. Esta análise terá sempre em consideração o atual corpo docente, exigindo-se que o estudo elenque propostas de médio e longo prazo. Outro aspeto a ter em consideração é a oferta em regimes diferenciados, existindo margem para se poder apostar, em algumas áreas, no regime pós-laboral, criando oportunidades para a captação de estudantes com diferentes perfis.

A (re)definição da oferta formativa necessita de ser pensada e construída com base na adequação das práticas pedagógicas, tendo como pano de fundo uma abordagem inclusiva e inovadora dos processos de ensino e de aprendizagem, contemplando a construção de competências transversais e integrando a investigação aplicada em processos de transformação e de cocriação dos conhecimentos. A continuação da aposta na formação dos docentes no âmbito das metodologias e das práticas pedagógicas é fundamental, assim como a participação dos investigadores neste processo. Afigura-se, portanto, como relevante a articulação entre a atividade de formação e de investigação não apenas nos cursos de mestrado, mas criando oportunidades para experiências de investigação em contexto de formação ao nível das licenciaturas, impondo-se uma forte parceria com os centros de investigação, os contextos de estágio/projetos e os projetos de inovação. Aliar a investigação e a inovação ao processo formativo é assim uma forma de contribuirmos para o desenvolvimento da sociedade, afirmando-nos no território.

Outro aspeto fundamental a ter em consideração na construção da oferta formativa é continuar a apostar na partilha de saberes entre escolas, atendendo às diferentes áreas científicas do IPS, distribuídas pelos seus departamentos e alargando o espaço da interdisciplinaridade nos diferentes cursos oferecidos.

A aliança E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup> é uma excelente oportunidade para estabelecermos novas metodologias,

novos modos de construir e divulgar o conhecimento transnacional. Também o envolvimento dos estudantes se tem revelado crucial na construção do seu conhecimento, exigindo-lhes o recurso a múltiplas competências transversais, construindo um perfil de estudante, à saída do Ensino Superior, mais versátil e mais apto a responder às necessidades do mundo global que exigem que estejam capacitados cada vez mais para responder a desafios multi e interdisciplinares. Neste sentido, a implementação da aliança E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup> contribui fortemente para o desenvolvimento de uma formação superior global e integral.

A aprendizagem deve ser centrada no estudante, num processo colegial e colaborativo que envolve toda a comunidade académica, incluindo também os parceiros externos. Esta abordagem de ensinar a aprender estende-se a toda a comunidade, numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida, em que se reforça a necessidade de criar mecanismos para “aprender a aprender” em contextos reais, envolvendo os estudantes, os docentes e os parceiros externos durante o percurso académico no âmbito de Unidades Curriculares, de projetos ou de atividades extracurriculares. A formação dos estudantes e a sua aprendizagem deve ser centrada não apenas nos saberes específicos das suas áreas disciplinares e/ou científicas, mas abordando conhecimentos de outras áreas, experimentando desafios e resolvendo problemas reais que poderão impactar positivamente na sociedade. Estas abordagens contribuirão para a melhoria do sucesso académico, ajudando a combater quer as situações de insucesso, quer o abandono escolar.

Mas o desafio da (re)qualificação exige também (re)pensar, (re)organizar, (re)adaptar os atuais e os novos planos de estudo diversificando as metodologias, assumindo uma maior autonomia dos estudantes, desenvolvendo o estímulo ao pensamento crítico numa abordagem em que as *soft skills* sejam verdadeiramente transversais a todo o percurso académico do estudante. Neste desafio, o envolvimento e participação dos órgãos competentes, assim como dos estudantes, é essencial. Importa também estarmos atentos aos novos públicos, à inovação tecnológica e a novos modos de aprender e de ensinar, em que os modelos híbridos e o ensino a distância possam fazer parte da nova realidade do IPS, sem descurar a especificidade que marca o Ensino Superior Politécnico, mantendo a componente prática e aplicada com uma forte incidência de ensino presencial. Em algumas áreas, a renovação e modernização contínua dos saberes e das formas de aprendizagem são decisivas para captar novos públicos, mas acima de tudo para responder às novas dinâmicas e exigências desde as tecnológicas, às económicas, sociais e



ambientais, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa pensada para as pessoas e com as pessoas.

Estes princípios estão presentes em múltiplos relatórios sobre o Ensino Superior (nacionais e internacionais, com enfoque para a União Europeia). No último ano o IPS promoveu um debate interno, implicando também a audição de parceiros externos, com o intuito de definir linhas orientadoras para a (re)estruturação da oferta formativa<sup>32</sup>, centrando-se acima de tudo na formação de 1º e 2º ciclos, de modo a introduzir e/ou reforçar algumas áreas fundamentais na formação atual, nomeadamente, a flexibilidade curricular, a existência de forma explícita nos planos de estudo de competências transversais, a inovação pedagógica, a internacionalização, a potenciação do trabalho autónomo, a integração de metodologias de ensino a distância e o trabalho em parceria com a comunidade externa, potenciando projetos de investigação aplicada. Acresce a estes princípios o importante papel da formação complementar ou extracurricular que podemos oferecer aos estudantes, potenciando o desenvolvimento de competências não diretamente ligadas aos cursos que frequentam, mas fundamentais para a vida em sociedade.

De referir também o Programa de Promoção do Sucesso Académico (PPSA)<sup>33</sup>, sustentado numa visão holística que implica a implementação de um conjunto de abordagens integradas que vão muito além da sala de aula. Este programa pretende dar continuidade ao trabalho que tem vindo a ser desenvolvido em articulação com os Conselhos Pedagógicos (CP) e com as Direções das Escolas para identificação das medidas de atuação. Assim o PPSA estrutura-se em 8 Eixos de atuação - capacitar, potenciar, digitalizar, monitorizar, integrar, recuperar, estruturar e especificar apoios, adotando uma visão integrada do processo ensino e aprendizagem e centrado em medidas e planos de ação que melhorem a capacidade do IPS e das suas Escolas de dar resposta às necessidades dos seus estudantes. De referir que o PPSA é parte integrante do projeto *SONDA2026*, foi validado internamente pelos Conselhos Pedagógicos, Direções e Conselho Académico e irá ser implementado de modo a criar as bases futuras das áreas de atuação previstas no programa.

A obrigatoriedade que a pandemia de COVID19 nos trouxe de, em certos momentos, nos ter conduzido ao ensino a distância, bem como os novos desafios que há alguns anos a digitalização

---

<sup>32</sup> [Linhas orientadoras para a \(re\)estruturação da oferta formativa do IPS](#)

<sup>33</sup> [Programa de Promoção do Sucesso Académico \(PPSA\)](#)

tem vindo a criar, devem impelir-nos a aproveitar as oportunidades crescentes neste modo de ensinar e de aprender. Importa incorporar novas metodologias nas práticas pedagógicas e estudar a sua adequabilidade, quer na promoção do sucesso académico, quer na extensão a públicos diferenciados. O universo do ensino/formação a distância exige uma reflexão e atuação estratégica, identificando áreas e contextos privilegiados para a sua implementação, ou seja, exige construir um modelo pedagógico virtual de ensino e aprendizagem que nos permita validar a qualidade desta forma de ensinar e de aprender. Não se pretende, contudo, alterar os princípios subjacentes ao Ensino Superior Politécnico em que o saber-fazer constitui uma importante dimensão do processo de ensino e aprendizagem, permitindo aos estudantes enfrentarem situações diversificadas em que se relacionam com outros desenvolvendo não apenas o pensamento crítico, mas também qualidades humanas importantes nas relações interpessoais, tais como a iniciativa, o gosto pelo risco, o aprender a comunicar e a relacionar-se com outros.

No campo da inovação pedagógica destaca-se o investimento do IPS, nos últimos anos, quer com a formação pedagógica dos docentes, com o intuito de os dotar de metodologias diferenciadoras que permitam introduzir alterações nos modos de ensinar e de aprender, quer no desenvolvimento de projetos que integram docentes e estudantes numa dinâmica interativa e formativa, proporcionando à comunidade académica a cocriação do conhecimento. Exemplo deste investimento é o Projeto de Inovação Pedagógica em Cocriação – Formação contínua de docentes e outros agentes de educação e formação, Metodologia *Demola*, financiado pelo POCH e que irá decorrer até 2023. Este projeto destina-se aos docentes do IPS e a docentes do ensino profissional da região (no total serão abrangidos 60 docentes: 48 do IPS e 12 do ensino profissional) e pretende garantir a capacitação para o acompanhamento de projetos a desenvolver em parceria com empresas e outras organizações, assegurando a eficácia da cocriação. Este visa, fundamentalmente, formar e dotar estes profissionais com as competências necessárias para a cocriação de conhecimento e inovação com as organizações, através da metodologia *Demola* que foi concebida para solucionar futuros desafios reais e criar novos conceitos de produtos ou de serviços. Este projeto está a ser desenvolvido por uma rede de 13 politécnicos, funcionando também como uma excelente rede de partilha e de construção de novos conhecimentos a nível nacional. Outro exemplo são os *Living Lab* (ILL) desenvolvidos no âmbito do Projeto E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>, recorrendo à metodologia de *Design Thinking*, os quais envolvem a formação de professores do IPS para desempenhar as funções de *Educational Entrepreneur*. Esta formação tem por base processos de cocriação entre *Educational Entrepreneurs*,

Estudantes e *Stakeholders* (todos considerados “*learners*”) com equipas multidisciplinares e de diferentes origens dos 6 países envolvidos. Pretende-se que os princípios desta metodologia e que os ILL possam vir a integrar alguns planos de estudo da oferta formativa do IPS, dando lugar à inovação pedagógica e a experiências de internacionalização pelos estudantes. Este é mais um desafio no âmbito da inovação pedagógica enquadrado na mudança de práticas pedagógicas que a aliança E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup> vem potenciar.

De realçar que o envolvimento e participação, nestes e noutros projetos, assentam no propósito de dotar a comunidade docente de metodologias pedagógicas que valorizam uma aprendizagem colaborativa e participativa, em que o estudante é considerado um participante ativo no processo de ensino e aprendizagem. Neste campo, importa criar condições de divulgação interna das plataformas disponibilizadas pela *Microsoft* nomeadamente a *Microsoft Learn* e a *Microsoft Imagine Academy* que disponibilizando recursos e programas *online* permitem, quer a docentes, quer a estudantes, a capacitação no domínio das competências informáticas.

Nos últimos anos temos vindo a aprofundar a nossa relação com alguns parceiros e desenvolvido ofertas formativas que dão resposta direta às suas necessidades. O programa com a Deloitte ou a criação de formação que responda às necessidades de uma organização, como a SONAE MC, são bons exemplos de como o IPS pode contribuir para o desenvolvimento das regiões, aumentando as qualificações da população jovem e adulta.

Mas as parcerias não se cingem às empresas e ou organizações, é necessário também ter em consideração e aprofundar as relações com as escolas profissionais das regiões onde implementamos a nossa oferta formativa (Setúbal, Barreiro, Loures, Amadora, Vila Franca de Xira, Sines, Grândola e Ponte de Sor) de modo a criar sinergias entre os cursos oferecidos e responder, não apenas às necessidades e às expectativas do mercado de trabalho, mas também às ambições dos estudantes que pretendam estudar e fixar-se na sua região. A aposta na continuidade de trabalho com as escolas profissionais permite o alargamento da rede de escolas no acesso a CTeSP, a divulgação das áreas formativas e das modalidades de acesso ao Ensino Superior, bem como o desenvolvimento de projetos em áreas específicas da fileira formativa.

### ***Objetivos estratégicos***

- 2.1.** Reforçar a inovação pedagógica, promovendo o sucesso académico;
- 2.2.** Garantir uma oferta formativa de qualidade e adequada aos desafios da sociedade;

- 2.3. (Re)definir e implementar nos planos curriculares modelos pedagógicos que potenciem as competências do futuro<sup>34</sup>.

### **Medidas e ações**

#### **2.1. Reforçar a inovação pedagógica, promovendo o sucesso académico:**

- 2.1.1. Promover metodologias de aprendizagem centradas no estudante;
- 2.1.2. Apoiar a implementação de projetos de inovação pedagógica através de medidas específicas como o concurso IPS&Santander-InovPed;
- 2.1.3. Promover estratégias de inclusão, desenvolvendo ações e programas de apoio, contribuindo para o ODS 4<sup>35</sup>;
- 2.1.4. Implementar o programa de promoção do sucesso académico (PPSA), desenvolvendo em paralelo uma cultura de prevenção face ao insucesso e ao abandono;
- 2.1.5. Valorizar o reconhecimento das competências desenvolvidas na aprendizagem e atividades não formais, em particular através de práticas culturais e de voluntariado;
- 2.1.6. Estimular a renovação e a partilha de práticas pedagógicas;
- 2.1.7. Criar uma estrutura de promoção do ensino a distância, para apoiar os docentes na implementação de metodologias pedagógicas diferenciadoras;
- 2.1.8. Reforçar a oferta de Mestrados, em algumas áreas, promovendo o permanente ajustamento às necessidades sociais e de mercado;

#### **2.2. Garantir uma oferta formativa de qualidade e adequada aos desafios da sociedade:**

- 2.2.1. Implementar as novas formações previstas no PRR, bem como ofertas formativas de 2º ciclo no formato de mestrados profissionalizantes (60 ECTS);
- 2.2.2. Aumentar a taxa de participação dos adultos no Ensino Superior fomentando as microcredenciais, contribuindo para o ODS 4<sup>36</sup>;
- 2.2.3. Definir e implementar o projeto científico e pedagógico da nova escola superior em Sines;
- 2.2.4. Criar um grupo de trabalho interdisciplinar para análise da oferta formativa identificando áreas emergentes e oportunidades de sinergias entre escolas do IPS, apresentando propostas de médio e longo prazo;

---

<sup>34</sup> [https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills\\_for\\_2030\\_concept\\_note.pdf](https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/skills/Skills_for_2030_concept_note.pdf)

<sup>35</sup> [Objetivo 4: Educação de qualidade - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](#)

<sup>36</sup> [Objetivo 4: Educação de qualidade - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](#)

- 2.2.5. Promover a generalização de uma componente de investigação nas licenciaturas, mas acima de tudo nos mestrados, com a participação de estudantes em projetos de investigação;
- 2.2.6. Elaborar planos de ação de apoio à tomada de decisão com vista ao cumprimento dos requisitos da A3ES para acreditação de cada um dos ciclos de estudo;
- 2.2.7. Garantir mecanismos de acompanhamento da implementação das propostas de melhoria apresentadas pelas comissões de autoavaliação e das recomendações das Comissões de Avaliação Externa da A3ES;
- 2.2.8. Potenciar a implementação de modelos *b-learning* nos ciclos de estudos (com especial ênfase no 2º ciclo e regimes noturno/pós-laboral);
- 2.2.9. Consolidar a oferta de CTeSP com a função positiva de captação de estudantes para prosseguimento de estudos a nível do Ensino Superior e de acesso a um emprego mais qualificado;
- 2.2.10. Reforçar a oferta de cursos de Pós-Graduação, de curta duração e de Microcredenciais, potenciando a formação ao longo da vida, dirigidos a empresas e organizações, em forte articulação com as ordens e associações profissionais e empresariais;
- 2.2.11. Fomentar parcerias com outras instituições de Ensino Superior, no respeito pela identidade de cada uma, com vista ao desenvolvimento de novas ofertas formativas, especialmente de 2º e 3º ciclos e Pós-Graduações;
- 2.2.12. Promover a organização de cursos que permitam a dupla certificação, quer com entidades nacionais, quer com entidades estrangeiras, tendo em vista o reforço da posição internacional do IPS;
- 2.2.13. Criar um programa de introdução e/ou reforço da utilização das tecnologias nos processos de ensino aprendizagem;
- 2.2.14. Estimular a formação pedagógica de docentes, continuando a disponibilizar um plano anual de formação que responda às necessidades reais;
- 2.2.15. Continuar a investir em equipamentos, consumíveis e laboratórios que permitam desenvolver metodologias ativas e um ensino experimental;
- 2.2.16. Estimular a divulgação da Unidade de Desenvolvimento, Reconhecimento e Validação de Competências (UDRVC), valorizando o reconhecimento dos percursos e experiências profissionais prévias dos estudantes, no âmbito de processos de formação ao Longo da Vida.

**2.3. (Re)definir e implementar nos planos curriculares modelos pedagógicos que potenciem as competências do futuro:**

- 2.3.1. Endogeneizar a aliança E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>, integrando os *I-Living Lab* nos planos curriculares;
- 2.3.2. Valorizar a relação com as empresas e organizações no desenvolvimento de Unidades Curriculares práticas, promovendo, sempre que possível, ações concretas permitindo aos estudantes contactarem com contextos reais de trabalho, não se cingindo apenas à Unidades Curriculares de Estágio;
- 2.3.3. Implementar gradualmente os 7 princípios definidos nas linhas orientadoras para a (re)estruturação dos cursos do IPS: flexibilidade curricular, competências transversais, inovação pedagógica, internacionalização, trabalho autónomo, metodologias de ensino a distância e o trabalho com a comunidade;
- 2.3.4. Potenciar a acreditação pela A3ES do sistema de gestão da qualidade nos processos de revisão e atualização permanente dos planos curriculares, promovendo uma educação de qualidade e adequada às evoluções da sociedade, contribuindo para o ODS 4<sup>37</sup>;
- 2.3.5. Incluir de forma sistemática e integrada as competências digitais nos planos de estudo;
- 2.3.6. Reforçar o papel do Grupo de Apoio aos Recursos Documentais (GARDOC) enquanto centro de recursos e competências na área documental e de apoio pedagógico, nomeadamente apoio ao desenvolvimento da ciência aberta, apoio à realização de atividades de I&D+i e de promoção da integridade académica e científica.

---

<sup>37</sup> [Objetivo 4: Educação de qualidade - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](https://unric.org/pt/objetivo-4-educacao-de-qualidade-nações-unidas-onu-portugal)

### 3. Incrementar a investigação, a inovação e o empreendedorismo

Sabemos que a construção e a partilha do conhecimento têm-se afirmado numa relação de proximidade e de entrosamento com a sociedade, através do estabelecimento de parcerias estratégicas em diferentes áreas, promovendo intervenções verdadeiramente colaborativas. A investigação, a inovação e o empreendedorismo têm de se assumir não apenas no plano da investigação aplicada, mas acima de tudo tem que fazer parte integrante da oferta formativa, permitindo concretizar aquela que é a missão do IPS. Este é um trabalho que tem vindo a desenvolver-se, mas que necessita de ser incorporado em todas as áreas de intervenção do IPS, promovendo o envolvimento de todos, assumindo que formação, investigação e inovação fazem parte das novas formas de intervir em sociedade, considerando como prioritários, nesta trilogia, princípios como a responsabilidade, a sustentabilidade, a colaboração e a cocriação. Entendo, portanto, que este não é um novo desafio, porém é um desafio que todos temos que incorporar nas práticas ligadas à docência e à investigação.

Sabemos que a inovação científica permite o desenvolvimento de oportunidades para a criação, incubação e aceleração de empresas e negócios, integrando estudantes, investigadores, docentes e parceiros, mas que não pode estar circunscrita à produção de conhecimento científico e/ou tecnológico. A inovação também tem que estar associada à pedagogia, à forma como se ensina e como se aprende, como definimos as metodologias de ensino e de aprendizagem e os espaços pedagógicos, favorecendo a relação entre a construção do conhecimento e a sua transferência para a sociedade. Deste modo, respeitamos a nossa missão e aliamos a investigação à inovação transformando-as nos alicerces da nossa atuação. Este é também um dos propósitos que sustenta a aliança E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>, associando a investigação, a inovação e o empreendedorismo. Com uma equipa internacional multidisciplinar, os investigadores e professores com diferentes origens e experiências de todas as instituições parceiras realizam ativamente pesquisas e novas abordagens em áreas como economia circular, contribuição humana para inteligência artificial e bem-estar e envelhecimento ativo com uma forte componente de ligação com a envolvente.

A investigação assume em todo o programa de ação um foco essencial, não como uma atividade de *per si* e desligada de todas as outras atividades, mas como motor da transformação da região e do país. A investigação, aliada à transferência de conhecimento e tecnologia, promove



inovação e valor acrescentado para a sociedade. Para tal, é necessária uma contínua aposta na acreditação dos Centros de Investigação através do reconhecimento da investigação desenvolvida pelos investigadores dos nossos Centros de Investigação e Prestação de Serviços do IPS (CIPS2). Os centros de investigação assumem também um importante papel no desenvolvimento da carreira dos docentes porquanto se conseguem afirmar na sua área científica. Importa, portanto, potenciar e alargar a capacidade de pesquisa, investigação e transferência de conhecimento e tecnologia, estabelecendo parcerias regionais, nacionais e internacionais que permitam investigar, inovar e criar “soluções” para os desafios atuais nos mais diversos campos de atuação dos CIPS2. Estas parcerias devem ser suportadas em projetos financiados, mas não só, poderão ter por base a prestação de serviços especializados, ou assentar numa base de construção da ciência cidadã em estreita articulação com o território. Uma cultura de transferência de conhecimento e tecnologia, produzirá resultados possíveis de serem absorvidos pelas empresas e demais organizações da sociedade, traduzindo-se assim em impactos reais e transformacionais.

Os centros de investigação necessitam afirmar-se enquanto unidades de I&D, pelo que devem “reunir uma massa crítica adequada à sua missão e promover ambientes criativos, em que possam surgir novas ideias e onde os investigadores encontrem as condições adequadas à realização dos seus projetos científicos e ao desenvolvimento da sua carreira. Sempre que aplicável, devem reunir recursos interdisciplinares e multidisciplinares que potenciem a abordagem de problemas complexos e novos desafios societais”<sup>38</sup>. Para esta afirmação importa aprofundar a reflexão com os centros de investigação sobre o atual modelo, identificando e implementando as alterações necessárias ao desenvolvimento da investigação no IPS. Estas alterações devem mobilizar sinergias em torno de áreas abrangentes e potenciar as áreas de investigação da E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>, como um pilar da endogeneização desta aliança. O novo modelo deve ser desenhado de modo a promover o sucesso no processo de avaliação com classificação de Bom, Muito Bom ou Excelente dos centros de investigação pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, vendo assim o trabalho reconhecido e permitindo-nos aceder a financiamento de projetos que exijam essa mesma classificação e reforçando a posição nacional e internacional do IPS no contexto científico. Sendo ainda de sublinhar, a importância desta avaliação para a acreditação dos cursos pela AE3S, em particular para os mestrados e doutoramentos.

Neste campo, é necessário continuar a trabalhar estratégica e articuladamente com os institutos

---

<sup>38</sup> [FCT — Unidades de I&D](#)



politécnicos e o CCISP na valorização e afirmação do sistema de ensino superior politécnico, realçando a defesa pela outorga do grau de doutor pelas instituições de ensino superior politécnico, bem como a alteração da designação dos institutos politécnicos para universidade de ciências aplicadas ou universidade politécnica de modo a permitir, a nível internacional, o reconhecimento inequívoco como instituição de ensino superior. De referir a iniciativa legislativa de Cidadãos apresentada à Assembleia da República, em 23 de abril de 2021, visando a valorização do ensino politécnico nacional e internacionalmente<sup>39</sup>.

Nesta linha de orientação estratégica assume particular importância o movimento de Ciência Aberta que tem vindo a afirmar-se na comunidade científica. Pretende-se que se afirme também no contexto da formação, pois ciência e formação são contextos interdependentes entre si com consequências reais na partilha do conhecimento que é de todos e para todos (Política Nacional de Ciência Aberta). Neste processo a produção do conhecimento é valorizada pela sua compreensão, utilização e divulgação junto da sociedade, portanto, “a Ciência Aberta permite a partilha do conhecimento entre a comunidade científica, a sociedade e as empresas, possibilitando desta forma ampliar o reconhecimento e o impacto social e económico da ciência. Ciência Aberta é mais do que a disponibilização em acesso aberto de dados e publicações, é a abertura do processo científico enquanto um todo, reforçando o conceito de responsabilidade social científica. A implementação de uma prática de Ciência Aberta é também geradora de múltiplas oportunidades de inovação. Permite impulsionar o desenvolvimento de novos produtos, serviços, negócios e empresas.”<sup>40</sup>. Nesta perspetiva, assume particular importância a comunicação em ciência, democratizando o acesso, quer ao conhecimento, quer aos modos de produção desse conhecimento.

A afirmação de uma instituição também passa pelo índice de publicações científicas. De realçar, ainda, a importância destas publicações, por um lado, como uma ferramenta de construção do conhecimento e, por outro, como um dos mecanismos mais eficientes de promoção e divulgação do conhecimento. Todos temos consciência que publicação de artigos científicos indexados é um importante indicador quer na avaliação e acreditação dos ciclos de estudo, quer na avaliação de projetos, mas o grande objetivo de publicar os dados e os resultados das investigações realizadas é divulgar ciência tornando-a pública e tangível.

---

<sup>39</sup> [Iniciativa legislativa | Valorização do ensino politécnico nacional e internacionalmente \(parlamento.pt\)](https://www.parlamento.pt/IniciativaLegislativa/Paginas/Valorizacao-do-ensino-politecnico-nacional-e-internacionalmente.aspx)

<sup>40</sup> [SOBRE CIÊNCIA ABERTA | ciencia-aberta](https://ciencia-aberta.org/pt)

Desde 2019 que têm vindo a ser criados mecanismos de melhoria da informação disponível, tendo a monitorização da produção científica passado a ter por base a indexação à *SCOPUS* e à *Web of Science*. A análise global da produção científica a nível do IPS, no período entre 2018 e 2021 evidencia uma tendência de crescimento<sup>41</sup>, nomeadamente:

- . Crescimento de 59% do total de artigos em revistas técnico-científicas indexadas de Q1 e Q2, registando um valor acumulado de 336 publicações nos quatro anos;
- . Crescimento de 13% do número de publicações não indexadas - artigos técnico científicos, livros, capítulos de livros e artigos em livros de atas - registando um valor acumulado de 1131 publicações nos quatro anos;
- . Crescimento do número de comunicações em eventos técnico-científicos, de 313 em 2018 para 459 em 2019. Em 2020 verificou-se um decréscimo devido à pandemia (157), mas em 2021 verifica-se uma recuperação do número de comunicações (325).

Importa ainda referir o crescimento significativo do número de patente registadas com o processo totalmente gerido pelo IPS, verificando-se uma subida de 0 patentes em 2018 para 4 patentes em 2021, sendo 2 nacionais e 2 europeias.

Apesar de se constatar esta tendência é necessário continuar a estimular e apoiar a publicação em revistas de referência e, de preferência, indexadas.

Na prossecução do princípio da ciência aberta, será implementado um sistema de gestão integrada de investigação, dotando a Unidade de Apoio à Inovação, Investigação e Desenvolvimento e Empreendedorismo (UAIIDE) de um software que garanta suporte à atividade de investigação e a todo o circuito de construção e desenvolvimento dessa mesma atividade. O projeto já foi analisado pela estrutura interna e aprovada a sua implementação, apostando numa solução que inclua os seguintes módulos: Gestão de Projetos de Investigação; Gestão de Submissões de Projetos e sua difusão; Gestão de Produção Científica e construção de um portal *Web* de difusão da atividade de Investigação. Esta é mais uma área que tem vindo a crescer nas atividades do IPS e que necessita de ser dotada de meios para que possamos cumprir todos os projetos que nos propomos desenvolver.

---

<sup>41</sup> Relatório de avaliação *follow-up* do processo de Acreditação Institucional pela A3ES, outubro de 2021

A aposta nas práticas de Ciência Aberta implicará um forte investimento no que se designa hoje de ciência cidadã, assente em práticas colaborativas, de cocriação e de translação de conhecimento multidirecional envolvendo a sociedade em geral. A título de exemplo refiro o Projeto Discover@Setúbal que permitiu a instalação do IPS COVID Lab nas instalações do IPS aliando a investigação e a inovação ao serviço da comunidade no âmbito da COVID19.

A inovação científica e tecnológica permite o desenvolvimento de oportunidades para a criação, incubação e aceleração de empresas e negócios nas quais deverão convergir estudantes, investigadores, docentes e parceiros externos, nacionais e estrangeiros.

O desenvolvimento da investigação requer financiamento interno e externo robusto. Será dada continuidade à aposta na diversificação de fontes de financiamento externas, suportando com receitas próprias a promoção de concursos internos que permitam dar sustentabilidade a áreas menos financiadas ou onde ainda não temos investigação que suporte a elaboração de propostas a financiamento externo. Neste âmbito, é necessário continuar a candidatar projetos do IPS a programas nacionais - Fundação Ciência e Tecnologia (FCT), a Agência Nacional de Inovação (ANI), a Agência para a Modernização Administrativa (AMA), entre outros - e a programas dos novos quadros comunitários – Erasmus+, Fundo para uma transição justa, Horizonte Europa 2021-2027, Portugal 2030, Programa Operacional Lisboa 2030, entre outros.

É do conhecimento público que a região de Setúbal, nomeadamente a Península de Setúbal, tem sido fortemente penalizada por estar integrada na NUT II<sup>42</sup> (Área Metropolitana de Lisboa), penalizando o desenvolvimento regional e a capacidade de alavancar investimentos, quer por parte das empresas privadas quer pelas instituições públicas. O IPS tem, conjuntamente com as entidades regionais – municípios, instituições de ensino superior, empresas, confederações e associações empresariais e sindicatos, entre muitas outras -, pugnado junto do governo pela criação das NUTS II e III da Península de Setúbal. Em 2021 o governo informou que Portugal irá solicitar à União Europeia e ao Eurostat que a Península de Setúbal passe a ser uma NUT II para que no futuro, e tendo presente os indicadores relevantes para a atribuição dos fundos comunitários, “não sofra uma penalização na sua atratividade e na mobilização, seja dos mecanismos de apoios de estado a grandes empresas seja para a atratividade fundos comunitários”, referiu António Costa<sup>43</sup>. Apesar da alteração para NUTS II e III apenas se efetivar

---

<sup>42</sup> NUTS - Acrónimo de “Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos”, sistema hierárquico de divisão do território em regiões

<sup>43</sup> [Jornal de Negócios \(jornaldenegocios.pt\)](https://jornaldenegocios.pt)

em 2027, importa referir que esta alteração é de extrema importância para o IPS pois, caso seja aprovada, irá permitir uma maior capacidade de investimento em recursos humanos e físicos (laboratórios, equipamentos), favorecendo o desenvolvimento de mais Projetos financiados com impacto na região, em particular os que sejam desenvolvidos em co-promoção com o tecido empresarial. Ao poder beneficiar de investimento cofinanciado por fundos comunitários o IPS poderá incrementar a sua área de atuação, beneficiando a população ativa da região e, assim, contribuir para o desenvolvimento da região e promoção de uma maior coesão social. Este processo, caso seja aprovado, implicará ainda uma profunda discussão nos instrumentos de estratégia e planeamento para a região, pois terá de ser definida a estratégia regional de especialização inteligente, bem como as prioridades de desenvolvimento económico e social. Este será um processo participado no qual o IPS deverá assumir uma posição de charneira, reforçando o seu papel no sistema regional de inovação, em estreita articulação com os diferentes atores regionais, sejam eles públicos ou privados.

De referir que a implementação de uma escola do IPS na região do litoral alentejano, inserida na NUT II Alentejo, irá potenciar a candidatura a fundos comunitários no âmbito do PT 2030 e Fundo de Transição Justa, nomeadamente do Programa Operacional do Alentejo, permitindo aumentar a comparticipação no financiamento, bem como alargar a tipologia de fundos a que podemos concorrer.

Ao longo do mandato 2018-2022 verificou-se um aumento do número de projetos, destacando-se:

- . a realização de 2 concursos internos, tendo sido apoiados 13 projetos, entre os quais 7 exploratórios e 6 de I&D+i, num total de 18 candidaturas a projetos exploratórios e 20 a projetos I&D+i. Para o desenvolvimento destes projetos, o IPS disponibilizou verbas próprias no valor de duzentos e oitenta e nove mil setecentos e trinta e três euros (289.733€);

- a realização do Concurso IPS&Santander4Covid19, com o apoio do Banco Santander financiando 3 projetos, no valor de nove mil e novecentos euros (9.900€);

- . o desenvolvimento de 32 projetos em que o IPS foi proponente em 50% dos projetos (16), parceiro em 13 e participante em 5. Estes projetos foram financiados por diferentes programas nacionais e comunitários como se pode constatar no quadro seguinte:

Nº de Projetos	Instituição Financeira	Montante
1	FCT   Lisboa 2020	97.240,63€
1	FCT   Lisboa 2020   Alentejo2020	81.254,75€
4	FCT   Lisboa 2020   Alentejo2020   Cresce Algarve2020	178.696,61€
11	FCT	729.482,12€
3	FEDER	2.202.692,86€
1	Fundação Calouste Gulbenkian	2.975,00€
2	Horizonte 2020	451.435,69€
1	IPDJ	4.500,00€
2	POCH	238.000,38€
1	Fundo Ambiental	53.27,37€
4	Fundo de Apoio à Inovação	35.066,62€
1	EIT RawMaterials	48.575,00€
<b>TOTAL</b>		<b>4.123.447,03€</b>

Assume particular relevo a continuidade do recurso a candidaturas suportadas pelo financiamento da agência nacional de financiamento (FCT) e das agências europeias. Neste sentido, será dada continuidade na aposta, dentro do quadro legal que nos suporta, do apoio à elaboração e submissão de candidaturas de financiamento competitivo nacional e internacional, com vista à promoção e ao incremento de projetos de I&D+i promovidos pelos nossos docentes e investigadores. À data de 7 de janeiro de 2022 aguarda-se o resultado de 43 candidaturas de projetos submetidas pelo IPS a fundos nacionais e comunitários:

Nº de Projetos	Instituição Financeira	Montante
1	Sociedade. Portuguesa AVC	4.989,40€
29	FCT	482.281,96€
2	Programa Escolhas	25.000,00€
1	Fundo Ambiental	30.000,00€
3	HORIZONTE EUROPA	563.957,20€
1	EUREKA (ANI)	110.169,40€
6	Plano de Recuperação e Resiliência	855.367,09€
<b>TOTAL</b>		<b>2.071.765,05€</b>

Transversalmente importa também assumir como estratégico o desenvolvimento, ao longo do percurso académico dos estudantes, de atividades que os dotem de ferramentas que lhes permitam intervir ativamente em contextos diversificados, assumindo perfis empreendedores e responsáveis, em termos científicos e de cidadania ativa. Importa, portanto, reforçar algumas das atividades que o IPS já desenvolve ao nível das competências transversais para uma procura

de emprego ativa, tais como a elaboração de CV, a preparação de entrevistas de emprego e a organização de feiras de emprego. Por outro lado, existem também atividades de estímulo ao empreendedorismo, tais como a participação no Poliemprende (concurso de ideias de negócio de vocação empresarial) ou o curso de verão de empreendedorismo tecnológico.

No que diz respeito à incubação, o IPS possui a incubadora de ideias de negócio *IPStartUp*, com uma estrutura fixa de gestora de incubadora, tutores e mentores. No total colaboram com a incubadora mais de 20 docentes do IPS, das mais variadas áreas de especialização, o que lhe confere uma capacidade de apoio única. De 2018 a 2021 foram apoiados mais de 30 projetos, dos quais resultaram 8 empresas. No final de 2021 deu entrada o primeiro projeto de *spin-off*.

### ***Objetivos estratégicos:***

- 3.1.** Reforçar a investigação, a produção científica e a inovação, em particular a desenvolvida nos CIPS2;
- 3.2.** Implementar uma política institucional de ciência aberta, baseada na comunicação e na valorização do conhecimento;
- 3.3.** Promover o desenvolvimento de competências empreendedoras, potenciando processos de transferência de tecnologia e de criação de empresas.

### ***Medidas e ações***

#### **3.1. Reforçar a investigação, a produção científica e a inovação, em particular a desenvolvida nos CIPS2:**

- 3.1.1.** Endogeneizar o projeto da aliança E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>, incentivando a integração das linhas de investigação nos CIPS2 e da rede de centros de investigação das IES parceiras;
- 3.1.2.** Concretizar a contratação de 20 bolseiros de doutoramento, no âmbito do emprego científico, para apoiar o desenvolvimento da aliança E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>, respeitando o protocolo celebrado entre o IPS e a Fundação para a Ciência e Tecnologia;
- 3.1.3.** Continuar a aposta em mecanismos de apoio (interno e externo) à investigação aplicada;
- 3.1.4.** Dar continuidade à implementação dos concursos internos para atribuição de licenças sabáticas parciais (SABIN) e de coordenação de projetos de investigação (REDIN);
- 3.1.5.** Incentivar a participação dos estudantes nos processos de investigação;

- 3.1.6. Implementar um software que garanta suporte à atividade de gestão integrada da investigação;
- 3.1.7. Consolidar as medidas de apoios ajustados aos objetivos dos CIPS2 tendo em vista a obtenção de classificação de Bom, Muito Bom ou Excelente pela Fundação para a Ciência e Tecnologia;
- 3.1.8. Dar continuidade ao concurso interno de apoio a projetos de I&D+i;
- 3.1.9. Promover a participação em redes de centros de investigação nacionais e internacionais;
- 3.1.10. Organizar workshops informativos sobre programas de financiamento à investigação, nacionais e internacionais, fundamentalmente europeus;
- 3.1.11. Prestar apoio na elaboração de candidaturas e gestão dos projetos;
- 3.1.12. Incentivar e apoiar a criação de direitos de propriedade intelectual, de acordo com o regulamento de Propriedade Intelectual do IPS, através de submissão de pedidos de patente ou outros, e desenvolvendo metodologias de comercialização desses direitos;
- 3.1.13. Implementar medidas de capacitação dos investigadores para a valorização do conhecimento, a transferência de tecnologia e a comercialização dos resultados de investigação;
- 3.1.14. Valorizar o desenvolvimento de projetos em colaboração com parceiros externos.

**3.2. Implementar uma política institucional de ciência aberta, baseada na comunicação e na valorização do conhecimento:**

- 3.2.1. Rever a Política de Investigação e Desenvolvimento do IPS, envolvendo a comunidade académica, assegurando designadamente a integração dos princípios da ciência aberta para o IPS;
- 3.2.2. Reconhecer e disseminar as boas práticas dos docentes e investigadores no âmbito dos processos de investigação;
- 3.2.3. Reforçar o apoio à publicação científica, em especial em revistas técnico-científicas indexadas de Q1 e Q2, e à divulgação dos resultados de investigação (Regulamento de Atribuição de Apoios à Divulgação dos Resultados da Investigação – RAADRI);
- 3.2.4. Estimular projetos de ciência cidadã em estreita colaboração com parceiros regionais, contribuindo ativamente para a sustentabilidade regional, contribuindo para os ODS 9 e 12<sup>44</sup>;

---

<sup>44</sup> [Objetivo 9: Indústria, inovação e infraestruturas - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](#)  
[Objetivo 12: Produção e Consumo Sustentáveis - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](#)



- 3.2.5. Implementar um programa de formação na área da comunicação de Ciência para os docentes e investigadores do IPS, privilegiando os que integram os centros de investigação do IPS;
- 3.2.6. Implementar um plano de comunicação de ciência permitindo robustecer o reconhecimento da ciência produzida pelo IPS;
- 3.2.7. Desenvolver um programa estruturado de promoção da ciência e tecnologia em parceria com as escolas e autarquias, junto dos estudantes do ensino básico e secundário;
- 3.2.8. Implementar um portal de investigação que disponibilize informação sobre os centros, os investigadores e a atividade científica, evidenciando o contributo da investigação realizada para os diferentes ODS<sup>45</sup>;
- 3.2.9. Criar uma linha editorial própria de estímulo à produção de conteúdos e divulgação de conhecimento produzido no IPS.

**3.3. Promover o desenvolvimento de competências empreendedoras, potenciando processos de transferência de tecnologia e de criação de empresas:**

- 3.3.1. Reforçar a participação da *IPStartUP* em redes nacionais e internacionais;
- 3.3.2. Reforçar a divulgação interna da *IPStartUp*, *especialmente junto dos CIPS2*, incidindo nos programas de apoio disponíveis aos empreendedores e no potencial de apoio à criação de *spin-offs*;
- 3.3.3. Reforçar a realização de atividades de disseminação e sensibilização para o empreendedorismo junto da comunidade estudantil;
- 3.3.4. Desenvolver ações de curta duração na área da gestão de negócios e empreendedorismo abertos à comunidade interna e externa, nomeadamente, a jovens empresários, incluindo programas de aceleração;
- 3.3.5. Apoiar o processo de criação de *spin-offs*;
- 3.3.6. Reforçar as parcerias com as instituições do ecossistema empreendedor regional e nacional, nomeadamente Associações Empresariais, IAPMEI, IEFP, Câmaras Municipais, *Business Angels*, Capitais de Risco, Bancos entre outros;
- 3.3.7. Promover concursos de ideias e outras iniciativas congéneres, alargando-os à região;
- 3.3.8. Ampliar a capacidade de intervenção do espaço de incubação da *IPStartUp* em linha com as necessidades crescentes.

---

<sup>45</sup> [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ONU Portugal \(unric.org\)](https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel)



## 4. Reforçar a internacionalização

A intervenção a nível internacional de uma instituição de ensino superior é hoje um dos maiores fatores de promoção do cosmopolitismo intrínseco ao desenvolvimento das sociedades do conhecimento, para além de ser um índice de prestígio, de qualidade e de afirmação das instituições no seio das comunidades científicas e académicas. É também fator de desenvolvimento regional - atração de população jovem, investimento na região, investigação e desenvolvimento de tecnologia para as empresas e outras organizações. Esta intervenção faz-se a diferentes níveis, por um lado, através das redes de parcerias que integram áreas específicas e com intervenções localizadas, mas também, e cada vez mais, através de desenvolvimento de projetos multidisciplinares integrando diferentes áreas do conhecimento. Assim, a nossa política de internacionalização deve ser alicerçada na escolha de parcerias diversificadas, qualificadas e prestigiantes.

A aliança E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup> é talvez, um dos expoentes máximos, do que se entende hoje por internacionalização, uma vez que é um projeto entre diferentes IES da União Europeia, que é transversal a toda a atividade do IPS. De realçar que, no âmbito desta aliança estratégica toda a comunidade interna - estudantes, não docentes, docentes e investigadores -, terá acesso a uma “mobilidade contínua entre instituições parceiras para que possam aprender, ensinar e fazer investigação”<sup>46</sup>.

A par da investigação, a internacionalização é umas das áreas que mais favorece o desenvolvimento holístico de uma instituição porquanto permite manter contacto e estabelecer relações com diferentes culturas e formas de pensar, promovendo a multiculturalidade. Uma comunidade académica multicultural promove o pensamento globalizado e possibilita a formação de pessoas mais atentas às mudanças globais. As experiências de internacionalização permitem construir competências como a resiliência, a autonomia, a flexibilidade, a capacidade de adaptação e o respeito pela diferença. Um estudo sobre o impacto do programa Erasmus<sup>47</sup> revela que as experiências de internacionalização facilitam o acesso ao emprego e a salários mais elevados, pelo que os

---

<sup>46</sup> [Iniciativa "Universidades Europeias": conclusões do Conselho abrem caminho a nova dimensão no ensino superior europeu - Consilium \(europa.eu\)](#)

<sup>47</sup> [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/IP\\_14\\_1025](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/pt/IP_14_1025)

estudantes, com estas experiências no seu currículo, ganham em empregabilidade e mobilidade profissional. Para além destas competências, a participação em experiências de internacionalização permite consolidar, na cultura institucional, valores como a cooperação e a solidariedade. Deste modo, entende-se que participar em experiências de internacionalização através de projetos de formação, inovação, investigação e/ou mobilidade é uma forma inequívoca de incentivo e de apoio à transformação e à melhoria contínua da atividade do IPS. Foi neste pressuposto que o IPS assinou a Carta Erasmus para o Ensino Superior (ECHE) 2021-2027<sup>48</sup> assumindo o compromisso com a Comissão Europeia de participar em atividades de mobilidade contemplando diferentes modalidades e projetos de cooperação no âmbito do Programa Erasmus+, assegurando o cumprimento dos princípios estabelecidos. De referir que esta carta implicou a definição de uma Declaração de Política Erasmus<sup>49</sup> que estabelece os seguintes “objetivos institucionais chave:

- . Implementar e diversificar a mobilidade internacional de estudantes, recém-diplomados e trabalhadores docentes e não docentes;
- . Apostar na digitalização e na educação e formação a distância;
- . Promover um *campus* internacional e a internacionalização em casa;
- . Reforçar e alargar parcerias e alianças internacionais;
- . Promover a participação em projetos internacionais nas áreas de educação, formação, investigação, inovação e empreendedorismo;
- . Promover o desenvolvimento de graus e formações conjuntas;
- . Apostar no desenvolvimento de competências linguísticas de toda a comunidade académica.”

Neste sentido, será dada continuidade à aposta do reforço da internacionalização, quer seja pelo estabelecimento de novas parcerias estratégicas, quer seja pelo desenvolvimento de projetos e atividades internacionais.

Os países europeus, nomeadamente os que integram a União Europeia, têm vindo a ser os nossos parceiros estratégicos na conceção e no desenvolvimento da maioria dos nossos projetos de intervenção e de investigação, sendo estas parcerias suportadas, na maior parte

---

<sup>48</sup> [Carta ECHE IPS](#)

<sup>49</sup> [Declaração de Política Erasmus IPS](#)

das vezes, pelo financiamento de programas comunitários. Por outro lado, historicamente temos vindo a desenvolver projetos de formação, mas também de investigação com os países lusófonos, nomeadamente em África, envolvendo diferentes áreas do conhecimento, o que tem potenciado igualmente a internacionalização do Instituto.

Nos últimos anos o IPS, através dos seus docentes, investigadores e serviços, tem integrado e liderado equipas de projetos financiados por programas essencialmente europeus, revelando uma enorme capacidade de diversificar as áreas de atuação do Instituto. Atualmente estão em desenvolvimento 11 projetos ao abrigo da Ação-chave 2 (KA2) do Programa Erasmus+, de diferentes tipologias, nomeadamente Parcerias Estratégicas e Alianças do Conhecimento, onde se inclui a universidade europeia:

Tipologia	Entidade coordenadora	Montante
Alianças do Conhecimento para o Ensino Superior	<i>University of Bologna (IT)</i>	0,00€ <sup>50</sup>
	<i>BA School of Business and Finance (LV)</i>	80.289,00€
	<i>Universitat de Vic - Universitat Central de Catalunya (ES)</i>	73.802,00€
Alianças do Conhecimento para o Ensino Superior - Universidades Europeias	<i>St. Pölten University of Applied Sciences (AUT)</i>	739.705,55€
Parcerias Estratégicas (KA2) – Educação e Formação	<i>Turku University of Applied Sciences (FI)</i>	44.955,00€
	<i>Fondation des Brûlés/Stichting Brandwonden (BE)</i>	31.680,00€
	<i>Uniwersytet Jagiellonski (PL)</i>	51.000,00€
	<i>University College of Enterprise and Administration in Lublin (PL)</i>	35.580,00€
	<i>BA School of Business and Finance (LV)</i>	45.695,00€
Parcerias Estratégicas (KA2) - Juventude	<i>Fundatia Romanian Angel Appeal (RO)</i>	25.956,00€
Parcerias para a Cooperação (KA2)	<i>University College Leuven-Limburg (BE)</i>	53.089,00€ <sup>51</sup>
<b>TOTAL</b>		<b>1.181.751,55€</b>

O IPS tem ainda ativos dois projetos Erasmus+ KA107 (ICM - *International Credit Mobility*) abrangendo 37 bolsas, conforme quadro seguinte:

<sup>50</sup> O IPS participa como parceiro associado, não tendo orçamento alocado

<sup>51</sup> Valor proposto em sede de candidatura

Países	Entidades parceiras	Montante	Número de bolsas
Rússia	<i>Financial University under the government of the Russian Federation</i>	24.840,00€	12
Ucrânia e Uzbequistão	<i>Andijan Machine Building Institute; Andijan State Medical Institute; National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"</i>	72.330,00€	25
<b>TOTAL</b>		<b>97.170,00€</b>	<b>37</b>

De referir que em ambas as ações (KA2 e KA107) estão envolvidos trabalhadores docentes e não docentes das 5 escolas do IPS, bem como trabalhadores de serviços centralizados do Instituto.

O IPS gere, ainda, os projetos KA131 e KA103 promovendo a mobilidade individual de estudantes e de recém-diplomados, trabalhadores docentes e não docentes, bem como projetos de mobilidade associados aos Consórcios Erasmus Al Sud<sup>52</sup> e EU4EU Portugal<sup>53</sup>. No quadro seguinte apresentam-se os projetos de mobilidade que estão a decorrer:

Tipologia	Entidade coordenadora	Montante	Número de bolsas
Programa Erasmus+, Ação KA131 - Mobilidade de estudantes e staff	IPS 2021	159.900,00€	76
	Consórcio Erasmus Al Sud 2021	Aguardam-se termos administrativos e financeiros <sup>54</sup>	15 <sup>55</sup>
	Consórcio EU4EU Portugal		6
Programa Erasmus+, Ação KA103 - Mobilidade de estudantes e staff	IPS 2020	177.425,00€	106
	Consórcio Erasmus Al Sud 2020	75.645,17€	55
	IPS 2019 <sup>56</sup>	111.019,51€	77
	Consórcio Erasmus Al Sud 2019 <sup>46</sup>	67.884,78€	45
<b>TOTAL</b>		<b>591.874,46€</b>	<b>380</b>

É notório a importância de continuar a apostar no desenvolvimento dos programas de

<sup>52</sup> Tem como objetivo criar a sul de Portugal um mecanismo que permita aumentar as oportunidades de mobilidade disponibilizadas aos estudantes, docentes e não docentes das Instituições de Ensino Superior localizadas nesta área geográfica. Integra cinco instituições do sul do país

<sup>53</sup> Tem como objetivo facilitar a transição entre o Ensino Superior e o acesso ao emprego, através da organização de estágios profissionais no estrangeiro com enfoque em projetos da UE, no âmbito do Programa Erasmus +, concedendo bolsas de estudo para experiências de estágio altamente qualificado de 2 a 6 meses, utilizando uma abordagem inclusiva para as mobilidades combinadas e procedimentos digitais e sustentáveis. Integra nove instituições de todo o país

<sup>54</sup> Aguarda-se termo administrativo e financeiro

<sup>55</sup> Aguarda-se confirmação

<sup>56</sup> Termina em maio 2022 e não se prevê uma execução plena devido à pandemia

mobilidade *incoming* e *outgoing* de trabalhadores não docentes, docentes, investigadores e estudantes, promovendo o contacto com uma multiplicidade de experiências e de saberes a nível cultural, institucional, organizacional, académico e científico. De destacar ainda a aposta em as novas modalidades de participação nos programas de mobilidade, tais como a mobilidade virtual, a internacionalização em casa, os programas curtos, entre outros. Estas modalidades assumem particular importância no percurso académico dos estudantes, nomeadamente de estudantes tradicionalmente com menos oportunidades de participação em atividades de longa duração, tais como trabalhadores-estudantes, estudantes com necessidades educativas especiais ou estudantes com situações socioeconómicas menos privilegiadas, permitindo-lhes contactarem com diferentes realidades.

Para além destes projetos importa destacar os projetos de formação com Angola e com a Guiné-Bissau, contribuindo o IPS para o desenvolvimento do sistema educativo destes países, nomeadamente os projetos:

*PAT* - Projeto Aprendizagem para Todos (PAT), que visa, na sua globalidade, melhorar as competências científicas e pedagógicas de 15 mil professores do ensino primário, financiado pelo Banco Mundial e desenvolvido em parceria entre o Ministério da Educação de Angola, a Fundação Calouste Gulbenkian e a ESE/IPS;

*RETFOP* - Revitalização do Ensino Técnico e da Formação Profissional em Angola que visa a criação de um Bacharelato para Professores do Ensino Técnico e a Formação Sequencial de Professores em Angola, financiado pela União Europeia, cujo entidade Coordenadora é o Instituto Camões e tem como parceiros o Ministério do Ensino Superior, Ciência, Tecnologia e Inovação de Angola, o CCISP e os Politécnicos de Leiria, Bragança, Coimbra e Setúbal;

*ENVOLVER* que visa incentivar e alargar o acesso das Micro Pequenas e Médias Empresas em Angola a novos serviços financeiros, mais diversificados, inovadores e inclusivos através da formação e capacitação de todos os atores envolvidos, através do estabelecimento de um diálogo público-privado estruturado, financiado pela União Europeia e desenvolvido entre o Governo de Angola, o INAPEM, IAPMEI e a ESCE/IPS;

*PRECASE* - Programa de Reforço de Capacidades do Sistema Educativo da Guiné-Bissau que visa

contribuir para a melhoria do sistema educativo da Guiné-Bissau, através da formação de profissionais do setor da educação e aumento dos padrões de qualidade da educação e da aprendizagem nos subsistemas pré-escolar, ensino básico e secundário, financiado pelo Banco Mundial e desenvolvido em parceria entre o Ministério da Educação Nacional e Ensino Superior da Guiné-Bissau, Instituto Camões, a Fundação Fé e Cooperação e a ESE/IPS.

Estes quatro projetos envolvem um montante global de três milhões, quatrocentos e cinquenta e cinco mil euros, quinhentos e dezanove euros, nomeadamente:

Projeto	Instituição Financiadora	Montante
PAT	Fundação Calouste Gulbenkian	593.54,00€
RETROP	Instituto Camões	284.915,00€
ENVOLVER	IAPMEI	1.699.158,00€
PRECASE	Fundação Fé e Cooperação	877.792,00€
TOTAL		3.455.519,00€

A participação nos projetos de internacionalização tem permitido o desenvolvimento de competências em todas as áreas de intervenção do IPS e entendo que é este o caminho que se quer continuar a traçar.

A captação de estudantes estrangeiros, com estatuto de estudante internacional ou não, é mais um fator preponderante no desenvolvimento da internacionalização e da criação de ambientes multiculturais no IPS. Nos últimos anos, o número de estudantes estrangeiros nos diferentes ciclos de estudo aumentou, tendo-se verificado que o ensino a distância potenciou a frequência destes estudantes, principalmente durante os anos letivos 2020-21 e 2021-22, estando este ano letivo 470 estudantes com propina ou estatuto de estudante internacional inscritos no IPS, em cursos de CTESP, Licenciaturas e Mestrados. Para além da importância de captação de estudantes da Europa, reforçando as nossas alianças, importa robustecer a nossa intervenção nos países lusófonos e nos países ibero-americanos, reforçando as nossas campanhas de comunicação e marketing, continuando a apostar nas campanhas presenciais no Brasil através da participação no Salão do Estudante, uma das principais feiras internacionais de Ensino Superior da América Latina e a mais antiga feira de educação no Brasil, que decorre em diferentes cidades brasileiras, associando-nos à marca “Portugal *Polytechnics*”. Esta participação permite-nos, para além de dar a conhecer a nossa

oferta formativa, intensificar os laços de cooperação já existentes, estabelecer novos contactos com colégios e estabelecer novos protocolos com universidades brasileiras. Neste campo, e porque a oferta formativa é essencialmente oferecida em língua portuguesa, importa continuar a promover o estabelecimento de duplas titulações e graus conjuntos essencialmente ao nível das licenciaturas e dos mestrados e, futuramente, dos doutoramentos.

De referir que somos cada vez mais interpelados à necessidade de conhecimento da língua inglesa, quer na esfera da investigação, com a participação em projetos internacionais e escrita de artigos em revistas internacionais, quer na esfera do ensino com necessidade de criar/incrementar a oferta formativa em inglês, ainda que seja em módulos internacionais. Nesta área é necessário disponibilizar uma versão bilingue de toda a informação pública do portal do IPS e incentivar a comunicação em inglês na nossa prática diária.

### ***Objetivos estratégicos***

- 4.1.** Reforçar a cooperação internacional, potenciando o desenvolvimento de projetos a nível do ensino e aprendizagem, da formação, da inovação e da investigação;
- 4.2.** Construir contextos multiculturais que potenciem a captação de estudantes internacionais;
- 4.3.** Aumentar os índices de internacionalização da comunidade académica, diversificando as modalidades de participação.

### ***Medidas e ações***

- 4.1. Reforçar a cooperação internacional, potenciando o desenvolvimento de projetos a nível do ensino e aprendizagem, da formação, da inovação e da investigação:**
  - 4.1.1.** Endogeneizar o projeto da aliança E<sup>3</sup>UDRES<sup>2</sup>, incentivando a participação em atividades desenvolvidas pelas IES parceiras;
  - 4.1.2.** Reforçar as candidaturas a programas internacionais, especialmente nas ações do programa ERASMUS+, prestando apoio na elaboração de candidaturas e gestão dos projetos;
  - 4.1.3.** Reforçar as ligações com os países lusófonos e com os países ibero-americanos contribuindo para o ODS 17<sup>57</sup>;

---

<sup>57</sup> [Objetivo 17: Parcerias para a Implementação dos Objetivos - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](https://unric.org/pt/objetivo-17-parcerias-para-a-implementacao-dos-objetivos-nacoes-unidas)

- 4.1.4. Colaborar ativamente com Associações e Redes Internacionais de que o IPS é membro;
- 4.1.5. Promover o alargamento da participação do IPS em Associações e Redes Internacionais;
- 4.1.6. Promover o IPS e a região como local de acolhimento de eventos técnico-científicos;
- 4.1.7. Conceber formação avançada de 2º e 3º ciclos, em associação com instituições de Ensino Superior internacionais;
- 4.1.8. Reforçar a criação de cursos de dupla titulação no espaço lusófono e criar condições internas para criação no espaço europeu;
- 4.1.9. Organizar anualmente uma semana internacional;
- 4.1.10. Criar condições para o acolhimento de docentes e investigadores internacionais no âmbito do desenvolvimento de projetos de I&D+i.

#### **4.2. Construir contextos multiculturais que potenciem a captação de estudantes internacionais:**

- 4.2.1. Continuar a apostar em campanhas de marketing internacional de promoção do IPS, focadas nos países lusófonos e nos países da América Latina;
- 4.2.2. Retomar a implementação de um plano de capacitação em língua inglesa dos trabalhadores docentes e não docentes do IPS;
- 4.2.3. Criar Escolas de Verão dirigidas simultaneamente aos estudantes do IPS e a públicos internacionais;
- 4.2.4. Incentivar e reforçar a oferta formativa lecionada em inglês: módulos internacionais em todas as Escolas, criação de formação pós-graduada (mestrados e pós-graduações);
- 4.2.5. Criar uma equipa de apoio à integração e ao acompanhamento do percurso académico dos estudantes internacionais;
- 4.2.6. Reforçar a oferta de programas de formação de português para estudantes internacionais, permitindo a aquisição das competências linguísticas necessárias à frequência dos cursos do IPS lecionados em português;
- 4.2.7. Aprofundar a relação com o Centro Local de Apoio à Integração de Migrantes (CLAIM) de Setúbal.

#### **4.3. Aumentar os índices de internacionalização da comunidade académica, diversificando as modalidades de participação:**

- 4.3.1. Endogeneizar o projeto da aliança E³UDRES<sup>2</sup>, desenvolvendo ações de mobilidade com as IES parceiras;



- 4.3.2. Estimular a participação nas diferentes tipologias de mobilidade *incoming* e *outgoing* de estudantes, docentes e não docentes, através de programas no âmbito Erasmus+ e de parcerias institucionais;
- 4.3.3. Reforçar o estabelecimento de protocolos bilaterais com instituições de Ensino Superior estrangeiras;
- 4.3.4. Aumentar a participação em “programas de curta duração” a nível internacional;
- 4.3.5. Participar ativamente nos Consórcio Erasmus Al Sud e EU4EU Portugal e outros que possam vir a ser criados;
- 4.3.6. Organizar workshops informativos sobre programas de mobilidade Erasmus+;
- 4.3.7. Reforçar a oferta de programas de formação de português para estudantes em mobilidade;
- 4.3.8. Reforçar a oferta de cursos de línguas estrangeiras, designadamente o inglês, o francês e o mandarim;
- 4.3.9. Criar um centro de línguas que disponibilize oferta formativa de diferentes tipologias à comunidade interna e externa.

## 5. Consolidar a relação com a região

Os tempos atuais apresentam às instituições de Ensino Superior desafios exigentes que as conduzem a novos modos de ensinar e de aprender, mas também novos modos de se relacionar com o território, respeitando as suas especificidades, a sua cultura e os seus modos de ação.

O IPS tem atuado em conjunto com os seus parceiros e nas suas diferentes áreas procurando novas formas de intervenção que deem resposta às necessidades comuns. Nos últimos anos confrontámo-nos com mudanças contínuas e aceleradas, em que fomos, literalmente, obrigados a alterar não apenas o nosso quotidiano, mas acima de tudo a forma como nos relacionamos com os estudantes, com parceiros e com a sociedade, fortalecendo o envolvimento a diferentes níveis.

O IPS tem-se afirmado em diferentes concelhos como parceiro da região na formação, na investigação, na inovação, na responsabilidade social e na promoção da cultura, estabelecendo relações e desenvolvendo projetos com as autarquias, as empresas e organizações da área da saúde e da educação, entre outras. Importa fortalecer estas parcerias com protocolos que permitam consolidar as nossas relações e, ao mesmo tempo, incrementar e diversificar a nossa atuação no território. De realçar a importância da participação e intervenção ativa do IPS em diferentes organizações e associações como: ADREPES - Associação de Desenvolvimento Regional da Península de Setúbal; AISET – Associação da Industrial da Península de Setúbal; Sines Tecnopolo - Associação Centro de Incubação de Empresas de Base Tecnológica Vasco da Gama; S.ENERGIA – Agência Regional de Energia para os concelhos do Barreiro, Moita, Montijo e Alcochete; ENA - Agência de Energia e Ambiente da Arrábida; APEE - Associação Portuguesa de Ética Empresarial.

Pretende-se continuar a mobilizar e a envolver a comunidade no desenvolvimento de projetos criativos e sustentáveis que promovam o cumprimento da Agenda 2030. De salientar a importância de envolver os estudantes, promovendo a sua participação ativa e tornando-os parte integrante. Entendo que estes projetos devem ser integrados transversalmente nas diferentes áreas de atuação do IPS, desde o processo ensino e aprendizagem, através de trabalho realizado em algumas Unidades Curriculares, projetos finais, e estágios, aos processos de investigação aplicada, bem como através de prestação de serviços especializado, especialmente contratado com membros da comunidade académica. Só colocando o conhecimento ao serviço da sociedade poderemos contribuir para um desenvolvimento

sustentável de áreas como, por exemplo, a mobilidade, a prestação de cuidados de saúde, a renovação das energias, a promoção de estilos de vida saudáveis e do trabalho digno, a digitalização, entre outras.

Externamente temos vindo a consolidar a marca IPS e a afirmar-nos nos órgãos de comunicação regionais, mas também nacionais. Mas importa reforçar essa comunicação procurando oferecer uma visão de conjunto sobre os nossos domínios de intervenção e os resultados alcançados. Este reforço exige uma articulação entre todas as áreas, com identificação de prioridades.

Nas plataformas digitais temos também uma boa visibilidade, mas temos que renovar o portal do IPS, apostando numa navegabilidade acessível e atrativa a todos os que nos procuram. Temos consciência que a maioria dos candidatos que nos procuram deparam-se com muitas dificuldades, quer no acesso à informação, quer na concretização das suas candidaturas. A Divisão Académica e o Gabinete de Imagem e Comunicação são as “portas de entrada” para esta população estudantil. Importa, por isso, melhorar a nossa forma de comunicar com os candidatos, os estudantes e as restantes partes interessadas.

A afirmação do IPS implica continuar a apostar na relação com os nossos diplomados, valorizar o seu percurso e os seus saberes. Os *Alumni* são os nossos melhores embaixadores em todas as nossas áreas de intervenção, desde o ensino à investigação, passando pelas atividades recreativas e culturais e pela dinamização de iniciativas de partilha e construção de saberes. Enquanto embaixadores e nossos parceiros, os *Alumni* são um veículo primordial na divulgação do IPS, disseminando, no mercado de trabalho e na sociedade em geral, o nome e a marca IPS.

Pretende-se, portanto, continuar a apostar no alargamento da rede *Alumni* e no desenvolvimento de atividades com e para os nossos diplomados, estabelecendo relações de proximidade com os atuais estudantes, mas também com os nossos docentes e investigadores, permitindo-lhes que participem no desenvolvimento das atividades do IPS.

Importa não esquecer o importante contributo do Serviço de Promoção da Empregabilidade na criação de mecanismos de apoio à integração profissional dos estudantes e diplomados no mercado de trabalho, acompanhando o seu percurso profissional e promovendo o desenvolvimento de competências transversais que lhes permitam preparar-se para os diversos desafios, quer na procura de emprego por conta de outrem, quer na criação do próprio. Esta é uma área que tem vindo a crescer e à qual os nossos estudantes e diplomados têm recorrido

com maior frequência, denotando a importância do apoio do IPS na procura ativa de emprego, no combate ao desemprego ou na procura de melhores oportunidades.

A responsabilidade social está implícita no modelo de governação que proponho, pelo que continuarei a incentivar e a criar condições para o desenvolvimento integrado de princípios que potenciem o desenvolvimento responsável e sustentável da comunidade interna e externa, adotando práticas promovam e assegurem a igualdade de oportunidades e o respeito pela diversidade e pelo bem-estar de todos. Para tal, é necessário continuar a promover uma cultura de responsabilidade social e de cidadania, baseada na gestão dos impactos e assente num plano com ações transversais, claras e específicas que beneficiem a comunidade interna, os nossos parceiros, a sociedade em geral e o meio ambiente. No desenvolvimento deste plano ter-se-á em consideração os princípios e as recomendações que constam no Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior do Observatório da Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior (ORSIES)<sup>58</sup>.

### **Objetivos estratégicos**

- 5.1.** Consolidar a notoriedade e visibilidade institucional;
- 5.2.** Fomentar as relações com os parceiros da região;
- 5.3.** Potenciar a rede Alumni no desenvolvimento das áreas de atuação do IPS;
- 5.4.** Reforçar o desenvolvimento de projetos de responsabilidade social e de projetos sociais, culturais e artísticos junto da comunidade.

### **Medidas e ações**

#### **5.1. Consolidar a notoriedade e visibilidade institucional:**

- 5.1.1.** Criar uma estratégia de marketing territorial com a participação de parceiros regionais, mobilizada para a captação e acolhimento de estudantes nacionais e estrangeiros, investigadores, docentes e não docentes, através de iniciativas que promovam a região e os seus produtos e recursos endógenos;
- 5.1.2.** Desenvolver uma política de portas abertas que visa promover a ligação entre a oferta científica e tecnológica e a procura de soluções de I&D+i e inovação por parte das

---

<sup>58</sup> [Livro Verde v.2.indd \(forum.pt\)](#)

empresas e organizações não lucrativas;

- 5.1.3. Apoiar a organização de eventos externos, que se enquadrem na missão e valores do IPS, projetando a sua marca a nível regional, nacional e internacional;
- 5.1.4. Realizar ciclos de conferências/debates itinerantes no território, divulgando as diferentes áreas de intervenção do IPS – formação, ciência, inovação, empreendedorismo, entre outros;
- 5.1.5. Reforçar a participação do IPS nas plataformas digitais;
- 5.1.6. Melhorar a acessibilidade da informação, navegabilidade e atualização do portal do IPS e dos portais das Escolas tendo em consideração os diferentes utilizadores;
- 5.1.7. Reforçar as pontes de ligação com os órgãos de comunicação social para garantir uma presença regular do IPS nos media e uma maior visibilidade da Instituição;
- 5.1.8. Organizar atividades nos *campi* do IPS, em formato de dias abertos, promovendo a exploração dos laboratórios e de espaços formais e informais de aprendizagem.

## **5.2. Fomentar as relações com os parceiros da região:**

- 5.2.1. Aumentar e diversificar as Prestações de Serviços Especializados (PSE);
- 5.2.2. Reforçar as sinergias com as Câmaras Municipais da região, em especial em Setúbal, Barreiro e Sines, para o estabelecimento de uma agenda comum de projetos e atividades, contribuindo para o ODS 11<sup>59</sup>;
- 5.2.3. Desenvolver parcerias que permitam o *labeling* de espaços letivos, como laboratórios, auditórios, entre outros;
- 5.2.4. Desempenhar um papel ativo nas organizações regionais com relevância para o IPS, nomeadamente as Agências de Energia, ADREPES, ASET, Sines Tecnopolo, Baía de Setúbal, potenciando a realização de projetos em cooperação;

---

<sup>59</sup> [Objetivo 11: Cidades e comunidades sustentáveis - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](https://unric.org/pt/objetivo-11-cidades-e-comunidades-sustentaveis-na-unesco)

- 5.2.5. Reforçar a dinamização da plataforma In2SET<sup>60</sup>;
- 5.2.6. Participar em iniciativas desenvolvidas pelas autarquias e pelas Plataformas Supraconcelhias da Península de Setúbal e Alentejo Litoral, ao nível da educação, saúde e inclusão social, promovendo programas de inovação social;
- 5.2.7. Desenvolver programas em conjunto com as Escolas do Ensino Básico, Secundário e Profissional ao longo do ano, tornando mais permanente a presença dos estudantes no IPS, através, por exemplo, da frequência de algumas Unidades Curriculares ou do desenvolvimento de projetos específicos.

### **5.3. Potenciar a rede Alumni no desenvolvimento das áreas de atuação do IPS:**

- 5.3.1. Promover e reforçar as atividades com a rede *Alumni* IPS valorizando os saberes e as experiências dos nossos diplomados, considerando-os nossos embaixadores;
- 5.3.2. Aumentar o número de diplomados da rede *Alumni* IPS;
- 5.3.3. Potenciar e enriquecer as atividades desenvolvidas pelo Serviço de Promoção da Empregabilidade, na monitorização do percurso profissional dos diplomados e no reforço das competências de empregabilidade dos estudantes com a participação de *Alumni*;
- 5.3.4. Reforçar o programa de mentoria diversificando as áreas profissionais de proveniência dos mentores *Alumni*;
- 5.3.5. Implementar uma plataforma informática que permita gerir e potenciar a relação com os *Alumni*.

### **5.4. Reforçar o desenvolvimento de projetos de responsabilidade social e de projetos sociais, culturais e artísticos junto da comunidade:**

- 5.4.1. Reforçar o desenvolvimento de projetos de intervenção na comunidade em articulação com as autarquias, instituições de solidariedade social, associações, entre outros;

---

<sup>60</sup> Plataforma colaborativa para o desenvolvimento sustentável e inovação da Península de Setúbal) que atua como um facilitador da interação entre os mesmos. Constituída por uma rede de parceiros regionais dos setores económicos, social e ambiental (empresas, entidades municipais, associações e outras instituições e individualidades da sociedade civil)

- 5.4.2. Reforçar o estabelecimento de protocolos com as autarquias e com associações culturais para promoção do acesso de toda a comunidade académica aos seus programas culturais;
- 5.4.3. Reforçar programas culturais e artístico, desde o Teatro Politécnico do IPS, à música, passando por exposições, clube de leitura, tertúlias, entre outros eventos;
- 5.4.4. Realizar ações de colaboração com a comunidade interna e externa através de formações breves, para a maior capacitação e sensibilização dos cidadãos para o desenvolvimento sustentável;
- 5.4.5. Criar uma estrutura técnica de apoio à sustentabilidade e à responsabilidade social;
- 5.4.6. Dar continuidade ao Concurso IPS Sustentável, contribuindo para o ODS<sup>61</sup>;
- 5.4.7. Incentivar os docentes, investigadores e estudantes a realizar ações na comunidade, partilhando e colocando o conhecimento e tecnologia desenvolvidos no IPS ao serviço da sociedade;
- 5.4.8. Implementar um programa cultural diversificado, estabelecendo parcerias com agentes culturais e com os municípios;
- 5.4.9. Reforçar o papel das bibliotecas como espaços de cultura, valorizando a programação de uma agenda cultural como as exposições, o clube de leitura, que possa ser articulada com as agendas culturais, principalmente, das cidades de Setúbal e do Barreiro;
- 5.4.10. Implementar o regulamento de voluntariado do IPS, envolvendo a comunidade;
- 5.4.11. Promover e dinamizar, ao longo do ano, campanhas solidárias e ações de voluntariado envolvendo a comunidade, com especial enfoque nos nossos parceiros;
- 5.4.12. Obter o Selo de Qualidade - Academia Voluntária<sup>62</sup> como reconhecimento das práticas de voluntariado do IPS.

---

<sup>61</sup> [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ONU Portugal \(unric.org\)](https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel)

<sup>62</sup> Promovido pela Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) - [# Abertura de Candidaturas // Selo de Qualidade | Academia Voluntária - CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social](#)

## 6. Fortalecer o envolvimento e o apoio aos estudantes durante o seu percurso académico

A participação dos estudantes, nas mais variadas vertentes da vida do IPS, deve ser assumida por toda a comunidade como um importante fator de desenvolvimento pessoal, social e, para a maior parte dos estudantes, pré-profissional. Deste modo, os estudantes devem ser incentivados ao longo do seu percurso académico a envolver-se e a experienciar situações que potenciem a construção do conhecimento, a participação nos diferentes órgãos do IPS, desde o Conselho Pedagógico, o Conselho de Representantes, à Associação Académica do IPS (AAIPS), passando pelas comissões de acompanhamento dos cursos, ações de voluntariado, favorecendo um ambiente académico em que o estudante seja protagonista da sua aprendizagem. Pretende-se um ambiente rico em experiências académicas, que não se centrem apenas nos conteúdos curriculares, mas acima de tudo que contribua para a formação integral dos estudantes, onde as formações académicas e socio-emocionais se cruzam, construindo competências transversais essenciais ao exercício da sua cidadania plena.

A AAIPS, enquanto estrutura de associativismo estudantil e representante dos estudantes, assume um importante papel na dinamização e no envolvimento dos estudantes na comunidade IPS, na relação e cooperação com outras instituições de ensino superior e também na relação com a comunidade externa. A sua intervenção tem impacto na organização da vida estudantil, proporcionando o relacionamento entre estudantes e os diferentes órgãos e estruturas do Instituto. Na sua atividade destacam-se a organização de eventos pedagógicos, culturais, desportivos, académicos e sociais, a participação nos órgãos de gestão e no debate de questões como a qualidade do ensino, os apoios sociais, a entrada no mercado de trabalho, a saúde e bem-estar dos estudantes, a prestação de alguns serviços, a participação no Conselho de Ação Social, entre outros.

Os Serviços de Ação Social, sendo um serviço transversal do IPS, assume-se como fundamental na governação do Instituto. Com o propósito de garantir que nenhum cidadão “fica para trás” devido à sua insuficiência económica, e mediante atribuição de apoios sociais diretos e indiretos, os SAS/IPS contribuem de forma decisiva para a construção de uma sociedade mais justa, solidária e coesa. Ao garantir que todos os cidadãos têm as mesmas oportunidades de aprender,



os SAS contribuem decisivamente para a construção de uma sociedade de conhecimento, mais capaz de responder eficazmente a desafios e problemas. Para além da concessão de bolsas de estudo a estudantes em condições de vulnerabilidade económica, os SAS/IPS intervêm, ainda, na resposta às necessidades da comunidade estudantil em áreas como o alojamento, a alimentação, os serviços de saúde e o apoio a atividades desportivas e culturais.

Para além das funções que lhe são tradicionalmente atribuídas, os Serviços de Ação Social deverão ser capazes de corresponder a um conjunto de desafios paralelos, como, por exemplo, a necessidade de interagir com um grupo cada vez mais alargado de *stakeholders* internos (trabalhadores docentes e não docentes) e externos (famílias e empresas), a crescente digitalização da sociedade que influencia a forma como se gerem as relações com os estudantes e o surgimento de novos perfis de estudantes. Neste sentido é fundamental o reforço da estrutura dos SAS/IPS, quer com recursos próprios, quer através de serviços partilhados com o IPS. Sublinha-se que, entre os novos perfis de estudantes, se encontram os estudantes com necessidades educativas especiais, considerando-se fundamental a constituição de uma equipa multidisciplinar que apoie estes estudantes, que cada vez mais escolhem o IPS para o seu percurso académico. O IPS ciente desta realidade aprovou recentemente a sua política de inclusão<sup>63</sup> de estudantes com necessidades educativas especiais, definindo “a base para o desenvolvimento de uma estratégia que responda às necessidades particulares destes estudantes, promovendo a igualdade de direitos no acesso e participação com sucesso em todas as esferas da vida académica, disponibilizando para o efeito um conjunto de recursos educativos específicos, sem abdicar dos parâmetros de rigor e qualidade do processo de ensino e aprendizagem”. Apesar de centrada nos estudantes com necessidades educativas especiais, a estratégia delineada incorpora a definição de apoios para os docentes, especialmente os que interagem com estes estudantes.

No âmbito dos objetivos definidos pelo Programa Nacional para o Alojamento no Ensino Superior (PNAES) e, no quadro de financiamento do PRR, é fundamental que o IPS e os SAS consigam responder ao desafio de contribuir para o aumento do número de camas disponibilizadas para os estudantes deslocados do Ensino Superior. Propõe-se que este contributo seja materializado,

---

<sup>63</sup> [Política de inclusão](#)

por um lado, numa operação de renovação e ampliação da Residência de Estudantes de Santiago (RESAS) e, por outro lado, em operações de construção de respostas sociais de alojamento para apoio à ESTBarreiro e à futura Escola Superior em Sines.

As insuficiências existentes na oferta de alojamentos a preços regulados para estudantes carenciados do Ensino Superior constituem o mais importante obstáculo ao alargamento da frequência no Ensino Superior e também à sua internacionalização, pelo que é fundamental que as IES em geral, e o IPS em particular, tenham a capacidade de corresponder aos desafios do PRR, aumentando significativamente a resposta social aos estudantes deslocados no que respeita ao alojamento, com especial foco nos estudantes em situação de vulnerabilidade económica, bem como nos estudantes em mobilidade internacional, podendo ser alargada a oferta a estudantes noutras condições (designadamente estudantes de mestrado), docentes e investigadores, o que, não obstante as especificidades relativamente ao respetivo financiamento, se considera relevante no reforço da atratividade do IPS.

### ***Objetivos estratégicos***

- 6.1.** Incentivar a participação dos estudantes em todas as dimensões da vida do IPS;
- 6.2.** Reforçar o papel estratégico dos Serviços de Ação Social no cumprimento da missão do IPS;
- 6.3.** Garantir a implementação da política de inclusão de todos os estudantes;
- 6.4.** Garantir a melhoria das condições de estudo e dos serviços prestados aos estudantes.

### ***Medidas e ações***

#### **6.1. Incentivar a participação dos estudantes em todas as dimensões da vida do IPS:**

- 6.1.1. Desenvolver os canais e infraestruturas dedicados à comunicação interna;
- 6.1.2. Desenvolver as relações com a AAIPS, identificando novas áreas de cooperação e apoiando a concretização dos seus planos de atividades;
- 6.1.3. Apoiar a AAIPS na promoção das atividades de apoio aos estudantes nos seus percursos académicos, nomeadamente ao nível do desenvolvimento de atividades desportivas, recreativas e culturais;
- 6.1.4. Criar um grupo de trabalho em articulação com a AAIPS para a identificação e implementação de estratégias que promovam uma maior participação dos estudantes nas estruturas de gestão;

- 6.1.5. Criar uma estrutura específica para apoio ao estudante: inicialmente enquanto candidato e depois enquanto estudante. Pretende-se, por um lado, responder às necessidades, em tempo real, dos que procuram o IPS - candidatos, famílias, docentes do ensino secundário e profissional, técnicos dos serviços de psicologia e orientação.

**6.2. Reforçar o papel estratégico dos Serviços de Ação Social no cumprimento da missão do IPS:**

- 6.2.1. Aprovar o Regulamento Interno dos SAS/IPS;
- 6.2.2. Reforçar a estrutura de recursos humanos dos SAS/IPS, quer através de recursos próprios, quer através do estabelecimento de regras claras relativamente à partilha de recursos com os demais serviços do IPS;
- 6.2.3. Melhorar a comunicação dos SAS/IPS, garantindo a divulgação das suas diversas valências junto da comunidade académica, particularmente dos estudantes;
- 6.2.4. Continuar a desenvolver, em articulação com os SAS/IPS, a realização de programas de formação em áreas críticas para o sucesso académico e desenvolvimento pessoal, diversificando estes programas;
- 6.2.5. Continuar a desenvolver e aprofundar a ação dos SAS/IPS nos apoios aos estudantes no âmbito da saúde, designadamente no que respeita à saúde mental e ao bem-estar, contribuindo para o ODS3<sup>64</sup>;
- 6.2.6. Desenvolver um programa de melhoria das condições das unidades alimentares, no que respeita ao nível de serviço e qualidade nutricional das refeições e alimentos disponibilizados, promovendo uma alimentação sustentável;
- 6.2.7. Continuar a apostar na criação e divulgação de programas de mecenato ou semelhantes, financiados por empresas e organizações, destinado a promover o sucesso académico e a evitar o abandono escolar;
- 6.2.8. Reabilitar e ampliar a RESAS, visando sobretudo a melhoria das condições de conforto e bem-estar dos residentes e a adaptação do espaço às necessidades dos novos perfis de estudantes, enquanto fatores que podem potenciar um melhor desempenho académico;
- 6.2.9. Assegurar, em parceria com as respetivas autarquias locais, a construção de unidades de alojamento para os estudantes da ESTBarreiro/IPS e da nova Escola de Sines;
- 6.2.10. Garantir a existência de alojamento de curta duração, com características diferenciadas,

---

<sup>64</sup> [Objetivo 3: Saúde de qualidade - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](https://unric.org/pt/objetivo-3-saude-de-qualidade-nacoes-unidas-onu-portugal)

que permita responder de forma adequada a públicos-alvo não tradicionais da Ação Social, designadamente investigadores, docentes, estudantes internacionais a frequentar cursos de Mestrado, entre outros;

- 6.2.11. Desenvolver, através dos SAS/IPS e em articulação com a AAIPS, workshops e outras atividades de dinamização social nas residências de estudantes que promovam uma convivência harmoniosa entre os residentes;
- 6.2.12. Promover a participação da comunidade académica nas atividades desportivas desenvolvidas pelo Clube Desportivo IPS;
- 6.2.13. Estabelecer protocolos com condições preferenciais de acesso e frequência com ginásios e outras estruturas desportivas em particular na cidade do Barreiro, permitindo a esta comunidade a prática de desporto em condições mais favoráveis.

### **6.3. Garantir a implementação da política de inclusão de todos os estudantes:**

- 6.3.1. Criar, em articulação com os SAS/IPS e a AAIPS, um projeto de mentoria para estudantes com necessidades educativas especiais que envolva trabalhadores docentes e não docentes e estudantes, com o objetivo de identificar, acolher, integrar, acompanhar e potenciar o percurso académico destes;
- 6.3.2. Criar uma equipa multidisciplinar que preste apoio especializado, quer aos estudantes com necessidades educativas especiais, quer aos docentes que lidam com estes estudantes;
- 6.3.3. Desenvolver, em articulação com os SAS/IPS e a AAIPS, um programa de mentoria para estudantes internacionais, que favoreça a sua integração na sociedade em geral e, em particular, na instituição;
- 6.3.4. Apoiar o programa de *pick-up* dos estudantes *incoming* desenvolvido pela AAIPS em articulação com o CIMOB;
- 6.3.5. Promover a igualdade de oportunidades melhorando as práticas de inclusão em todas as áreas e com um foco especial na formação, contribuindo para o ODS 4<sup>65</sup>;
- 6.3.6. Reformular o programa de integração dos novos estudantes *IntegraTe*, envolvendo a AAIPS, as escolas e os órgãos na sua organização e implementação, numa verdadeira política de integração diferenciada tendo em conta as diferentes formas de acesso (M23, Estudantes Internacionais, entre outros);
- 6.3.7. Apoiar e divulgar a atuação do provedor do estudante na promoção dos direitos dos

---

<sup>65</sup> [Objetivo 4: Educação de qualidade - Nações Unidas - ONU Portugal \(unric.org\)](https://unric.org/pt/objetivo-4-educacao-de-qualidade-nacoes-unidas-onu-portugal)

estudantes, nomeadamente no domínio da atividade pedagógica, da ação social escolar e da qualidade do ensino no IPS;

- 6.3.8. Desenvolver ações que promovam ambientes multiculturais e inclusivos que estimulem interações entre diferentes culturas, línguas, religiões e formas de estar no mundo.

**6.4. Garantir a melhoria das condições de estudo e dos serviços prestados aos estudantes:**

- 6.4.1. Reforçar as medidas do Programa de Atribuição de Apoios Sociais, aos Estudantes do IPS em articulação com os SAS/IPS e a AAIPS;
- 6.4.2. Reforçar, em articulação com a AAIPS, o apoio aos estudantes que chegam ao IPS, muitas vezes deslocados de outras regiões do país ou de outros países, na sua integração no Instituto/Escola, mas também na cidade.
- 6.4.3. Criar programas de mecenato ou semelhantes, financiados por empresas e organizações, destinado a premiar os estudantes com melhor desempenho no ensino secundário que ingressem no IPS;
- 6.4.4. Envolver os estudantes na implementação dos processos e procedimentos de melhoria dos serviços prestados;
- 6.4.5. Manter o programa de cedência temporária de computadores para estudantes, bem como de hotspots e articulação com a AAIPS;
- 6.4.6. Manter a política de concessão de espaços à AAIPS, apoiando a sustentabilidade nas suas receitas;
- 6.4.7. Garantir condições, em articulação com a AAIPS, para a disponibilização de um espaço de estudo para os estudantes, durante 24h por dia, especialmente nos períodos letivos;
- 6.4.8. Definir, em articulação com a AAIPS, um plano de manutenção e intervenção para melhoria dos espaços cedidos à AAIPS;
- 6.4.9. Dar continuidade à semana da empregabilidade, reforçando as dinâmicas criadas;
- 6.4.10. Implementar uma plataforma de empregabilidade dedicada aos estudantes e diplomados.

## NOTA FINAL

O programa de ação que delineei resulta do conhecimento informado sobre o ensino superior em geral e o IPS em particular, mas também e sobretudo da discussão, análise e partilha com a comunidade académica e com parceiros externos. O documento tenta refletir uma visão do futuro do IPS e implicou fazer escolhas, definir estratégias, objetivos e medidas e ações.

Todo o programa foi elaborado tendo em conta o passado, o trabalho desenvolvido e os resultados alcançados, com o intuito de **consolidar o presente para construir um futuro sustentável**. As medidas e ações propostas assentam numa estratégia responsável de criar bases de consolidação do presente, apostando na criação de novos modos de atuar valorizando as pessoas e o conhecimento.

E o meu compromisso nesta candidatura é que o IPS seja:

Uma instituição cujo modelo de **governança sustentável** assenta no rigor, eficiência, qualidade, modernização e simplificação administrativa.

Uma instituição que aposta no **desenvolvimento das pessoas e da região**.

Uma instituição de ensino superior que se afirma como uma **instituição centrada no estudante**.

Uma instituição focada na **inovação** (pedagógica e científica) e na **valorização e partilha do conhecimento**.

É um programa que, acredito, ajudará a construir uma instituição de ensino superior politécnico sustentável, que se destaca pela sua qualidade e inovação, a nível regional, nacional e internacional.

Setúbal, 24 de janeiro de 2022

A candidata a Presidente do Instituto Politécnico de Setúbal

Assinado por: **Ângela Maria Gomes Teles de  
Matos Cremon de Lemos**  
Num. de Identificação: BI08339063

---

Ângela Maria Gomes Teles de Matos Cremon de Lemos