



**POLITECNICO
SETÚBAL**

POLYTECHNIC UNIVERSITY

CONSTRUIR O FUTURO, COM COESÃO E COMPROMISSO

PROGRAMA DE AÇÃO 2026-2030

**CANDIDATURA AO CARGO DE PRESIDENTE
DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE SETÚBAL**

ÂNGELA LEMOS

IPS | 2026

ENQUADRAMENTO GERAL

O Programa de Ação 2026-2030 enquadra a candidatura a Presidente do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) e constitui um instrumento estratégico alinhado com o Plano Estratégico IPS | Horizonte 2030. Assenta no balanço do mandato 2022-2026 e na convicção de que o IPS reúne condições sólidas para aprofundar o seu desenvolvimento institucional, reforçar a sua relevância pública e consolidar o seu papel no sistema nacional e europeu de ensino superior, num contexto de profundas transformações.

Estruturado em duas partes, o programa apresenta, numa primeira parte, o balanço do mandato anterior, evidenciando as principais conquistas ao nível da governação, do ensino, da investigação, da internacionalização, das infraestruturas e da ligação ao território. A segunda parte define o Programa de Ação 2026-2030, organizado em seis Prioridades Estratégicas em consonância com o Plano Estratégico IPS | Horizonte 2030.

Assente numa lógica de estabilidade e continuidade, o programa afirma uma governação ativa, centrada nas pessoas, na coesão institucional e no compromisso com o serviço público. O conhecimento é assumido como motor de transformação, reforçando a articulação entre ensino, investigação, inovação e território.

O programa responde aos desafios da revisão do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), da consolidação do modelo de Universidade Politécnica e da afirmação do ensino politécnico, destacando a criação de condições para a acreditação de programas de doutoramento e uma internacionalização integrada, incluindo a participação na Aliança Europeia E³UDRES².

O IPS reafirma o seu papel como instituição âncora do desenvolvimento regional, reforçando a presença em Sines, as parcerias territoriais, a rede Alumni e as práticas de responsabilidade social, cultural e ambiental. A sustentabilidade financeira, ambiental e digital, bem como uma governação moderna, ética e baseada em evidência, são assumidas como condições essenciais para o futuro da instituição.

Sustentado no lema **construir o futuro, com coesão e compromisso**, este Programa de Ação afirma-se como um referencial estratégico que convoca toda a comunidade académica para um projeto coletivo, exigente e mobilizador, assente numa liderança responsável, transparente e partilhada, orientada para a consolidação do IPS enquanto instituição pública coesa e relevante.

ÍNDICE

ENQUADRAMENTO GERAL	2
A RAZÃO DA MINHA CANDIDATURA: Construir o futuro com coesão e compromisso	4
PARTE A – AVALIAÇÃO DO MANDATO 2022-2026	6
O mandato 2022-2026 e a construção dos alicerces do futuro	7
Taxa de concretização global	10
Balanço	11
OE 1. Garantir um modelo de governação sustentável	11
OE 2. Reforçar a qualidade dos processos de Ensino e Aprendizagem, com recurso a metodologias pedagógicas adequadas e inovadoras.....	16
OE 3. Incrementar a investigação, a inovação e o empreendedorismo	19
OE 4. Reforçar a Internacionalização	22
OE 5. Consolidar a relação com a região	25
OE 6. Fortalecer o envolvimento e o apoio aos/às estudantes durante o seu percurso académico	29
PARTE B – PROGRAMA DE AÇÃO PARA O MANDATO 2026-2030	33
FUNDAMENTOS	34
Visão, Missão e Valores Estratégicos	37
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS.....	39
PE 1 Ensino de Qualidade – Promoção do Sucesso Académico, da Inclusão e da Experiência Estudantil.....	41
PE 2 Afirmção da Investigação e Inovação - Alinhamento com os desafios sociais científicos e tecnológicos.....	44
PE 3 Valorização das Pessoas - Desenvolvimento profissional e promoção de uma cultura institucional colaborativa	47
PE 4 Desenvolvimento Regional Integrado - Afirmção Estratégica do IPS no território.....	49
PE 5 Sustentabilidade Institucional - Governação moderna, ética e responsável suportada na Transição Digital.....	52
PE 6 Internacionalização Integrada - Abertura ao Mundo e reforço da cooperação académica, científica e institucional.....	56
ANÁLISE DE RISCOS E ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO	58
MONITORIZAÇÃO DO IMPACTO ESTRATÉGICO	62
CONSTRUIR O FUTURO DO IPS: Ação, Coesão e Compromisso.....	64

A RAZÃO DA MINHA CANDIDATURA: Construir o futuro com coesão e compromisso

A candidatura ao mandato 2026-2030 nasce de uma visão clara para o futuro do Instituto Politécnico de Setúbal: um IPS coeso, responsável e capaz de responder, com ambição e consistência, aos desafios que se colocam ao ensino superior e à sociedade. É a partir dessa visão de futuro que assumo este compromisso com a instituição e com a sua comunidade.

Não se trata de uma ambição pessoal, mas da responsabilidade de contribuir para um projeto coletivo que exige coesão e estabilidade, para que os projetos em curso possam amadurecer, reforçar-se e produzir um impacto real no futuro do IPS. Este é um momento em que acredito ser fundamental continuar a colocar a experiência adquirida ao serviço da instituição, com espírito de compromisso e sentido institucional, fortalecendo uma comunidade unida em torno de um propósito comum: construir, juntos, um IPS preparado para o futuro.

Ao longo destes quatro anos, o IPS demonstrou a sua força, resiliência e capacidade de transformação. Vivemos desafios intensos, enfrentámos incertezas profundas e superámos obstáculos que, à partida, pareciam intransponíveis. Fizemo-lo de forma coletiva, com trabalho sério, sentido de missão e uma determinação partilhada que hoje nos permite afirmar que o IPS é uma instituição mais madura e mais preparada para os próximos desafios.

Este percurso reforçou profundamente a minha visão enquanto presidente. O empenho dos/as docentes e investigadores/as, o trabalho dedicado dos/as trabalhadores/as não docentes e a resiliência demonstrada pelos/as estudantes mostraram, dia após dia, a importância de cada pessoa na missão do IPS e lembraram-nos constantemente o propósito maior do ensino superior e a centralidade das pessoas na missão do IPS.

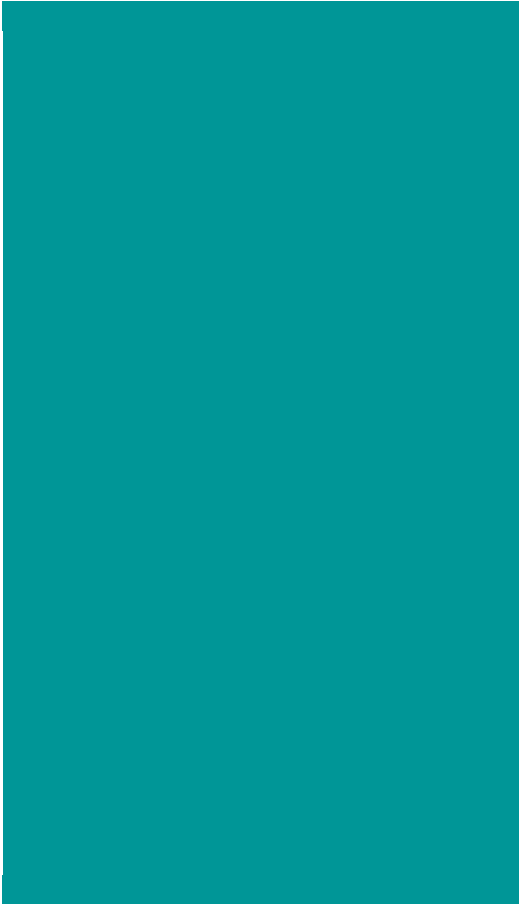
É esta força coletiva que me motiva a avançar. A liderança que proponho para o próximo ciclo assenta na convicção de que o IPS necessita de estabilidade para consolidar o que foi alcançado, visão estratégica para enfrentar transformações profundas e coragem para tomar decisões exigentes, sempre orientadas pelo interesse público e pelo serviço à comunidade.

Liderar com responsabilidade significa colocar o interesse institucional acima de qualquer circunstância pessoal, honrando o trabalho das gerações que nos antecederam e protegendo o caminho das gerações futuras. Liderar com compromisso implica clareza sobre a missão institucional, rigor na decisão e uma prática de governação transparente, humana e exigente.

É com estas convicções - reforçadas pela experiência adquirida e pelo conhecimento profundo da instituição - que apresento a minha candidatura ao cargo de Presidente do Instituto Politécnico de Setúbal para o quadriénio 2026-2030. Faço-o com o compromisso de prosseguir o trabalho desenvolvido, assegurando que os projetos estruturantes em curso atingem o seu pleno potencial e produzem o impacto esperado.

Renovo, assim, o meu compromisso de colocar a minha energia, experiência e capacidade de liderança ao serviço do IPS e da sua comunidade académica. A razão da minha candidatura é clara: exercer uma liderança responsável, alinhada com os valores institucionais, orientada para os desafios dos próximos anos e comprometida com uma prática de governação exigente, humana e transparente.

Convido, assim, toda a comunidade académica a partilhar este compromisso com o IPS, num projeto coletivo assente na coesão institucional, na responsabilidade e na confiança numa governação orientada para o futuro e para o serviço público.



PARTE A – AVALIAÇÃO DO MANDATO 2022- 2026

O mandato 2022-2026 e a construção dos alicerces do futuro

O balanço apresentado neste documento, constitui um exercício de responsabilidade institucional, transparência e prestação de contas à comunidade académica e ao território. Mais do que um registo de ações concluídas, representa uma reflexão estratégica sobre o percurso realizado e o caminho a prosseguir, com sentido de missão, compromisso público e coerência institucional.

Quando, em 2022, apresentei a minha candidatura a Presidente do IPS, fi-lo movida pela convicção no valor transformador do ensino superior e no papel estratégico do IPS no desenvolvimento económico, social, cultural e científico da região e do país. Fi-lo, também, consciente de um contexto particularmente exigente para as Instituições de Ensino Superior (IES), marcado por profundas transformações demográficas, tecnológicas, legislativas e pedagógicas, assumindo o objetivo de reforçar a coesão e relevância do IPS.

O lema então proposto “*Consolidar o presente para construir um futuro sustentável*”, tornou-se mais do que um princípio orientador, transformou-se numa prática de governação. Com o apoio de uma equipa dedicada e profundamente conhecedora da instituição, afirmámos uma visão de desenvolvimento assente na valorização das pessoas, na inovação pedagógica, no reforço da investigação, na cooperação nacional e internacional, na coesão territorial e no compromisso com os grandes desafios sociais, em conformidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e com a missão inscrita nos Estatutos do IPS.

A aprovação do [Plano Estratégico IPS | Horizonte 2030](#) constituiu um marco estrutural. Construído com ampla participação da comunidade académica, consolidou uma visão de longo prazo ancorada em pilares como a inclusão, a sustentabilidade, a digitalização, a excelência pedagógica e científica, a proximidade ao território e a afirmação do IPS como uma instituição aberta ao mundo, capaz de antecipar desafios e responder, com qualidade e agilidade, às necessidades da sociedade. Os seus seis Eixos Estratégicos de Missão orientaram e conferiram coerência às iniciativas desenvolvidas ao longo do mandato.

O período 2022-2026 foi, em muitas áreas, um tempo de concretização, investimento e transformação. Num contexto exigente, marcado por constrangimentos e oportunidades inéditas, foi possível alcançar resultados particularmente relevantes ao nível da governação institucional sustentável, do apoio aos/às estudantes, da qualidade dos processos de ensino e aprendizagem, do reforço da investigação e inovação, da internacionalização e da relação com a região. Entre esses resultados destacam-se a obtenção do resultado máximo no processo de acreditação institucional pela A3ES, a criação de Unidades de Investigação e Desenvolvimento do IPS (UID-IPS) reconhecidas pela FCT¹, o reforço e valorização dos/as trabalhadores/as, o investimento em infraestruturas, a modernização tecnológica, a aprovação pelo Conselho Geral da criação da nova Escola Superior do IPS em Sines – Escola Superior de Sustentabilidade, Indústria e Tecnologias Digitais, a criação de novas unidades e estruturas - como a Unidade para a Inovação Pedagógica e Promoção do Sucesso Académico (UIPPSA), bem como o aprofundamento de parcerias nacionais e internacionais, afirmando o IPS como uma referência central do ecossistema de conhecimento, qualificação e inovação no contexto do ensino superior politécnico.

Contudo, este balanço não se limita ao elencar das conquistas, reconhece igualmente que muitos dos projetos estruturantes iniciados se encontram ainda em fase de desenvolvimento, exigindo continuidade, visão estratégica e liderança comprometida com a sua conclusão. A construção do edifício da Escola Superior de Saúde (ESS); as residências de estudantes no Barreiro, em Sines e em Setúbal; a requalificação de infraestruturas fundamentais, como a Escola Superior de Tecnologia do Barreiro (ESTBarreiro); o processo de reflexão sobre a oferta formativa; a consolidação das UID-IPS; a plena implementação de novas modalidades de ensino; a acreditação de cursos de doutoramento; e a implementação da Escola Superior de Sustentabilidade, Indústria e Tecnologias Digitais em Sines, são exemplos de processos em curso que requerem acompanhamento, coesão interna e estabilidade de governação.

Movida pelas mesmas convicções que presidiram à minha candidatura em 2022 - agora reforçadas pela experiência adquirida, pelo conhecimento profundo da instituição e pela consciência dos desafios - manifesto a intenção de me candidatar ao cargo de Presidente do IPS para o quadriénio 2026-2030. Faço-o com a determinação de

¹ Atual Agência para a Investigação e Inovação (AI²)

continuar a colocar a minha energia, experiência e liderança ao serviço do IPS e da sua comunidade.

O balanço que aqui se apresenta deve, assim, ser entendido não apenas como um exercício retrospectivo, mas como uma base sólida para a construção do próximo ciclo de desenvolvimento institucional, um ciclo que exige preparação para o futuro, reforço da coesão interna e um compromisso renovado com a missão do IPS.

Este balanço articula-se com a parte B e apresenta uma visão integrada até 2030, ancorada na valorização das pessoas, na qualificação do território e na consolidação do IPS como referência no ensino superior politécnico. Trata-se de um compromisso realista, mas ambicioso, sustentado no percurso realizado e orientado para a transformação futura - um caminho guiado pelo lema **“Construir o futuro, com coesão e compromisso”**.

Taxa de concretização global

O [Programa de Ação 2022-2026](#) merece uma avaliação cuidadosa quanto ao seu grau de execução, uma vez que constituiu o principal instrumento para concretizar a visão e as prioridades estratégicas definidas para o mandato. Estruturado em seis Objetivos Estratégicos, este programa orientou o desenvolvimento sustentado do IPS, conferindo coerência às iniciativas implementadas e garantindo o alinhamento entre missão, estratégia e ação institucional.

Objetivos Estratégicos

OE 1.	Garantir um modelo de governação sustentável
OE 2.	Reforçar a qualidade dos processos de Ensino e Aprendizagem, com recurso a metodologias pedagógicas adequadas e inovadoras
OE 3.	Incrementar a investigação, a inovação e o empreendedorismo
OE 4.	Reforçar a Internacionalização
OE 5.	Consolidar a relação com a região
OE 6.	Fortalecer o envolvimento e o apoio aos/às estudantes durante o seu percurso académico

Para assegurar a concretização dos objetivos definidos, foram elaborados anualmente Planos de Atividades que operacionalizaram ações alinhadas com as metas de cada ano. A aprovação do [Plano Estratégico IPS | Horizonte 2030](#), introduziu um novo referencial orientador e veio reforçar a articulação entre o planeamento estratégico e operacional, garantindo o alinhamento dos Planos de Atividades com a visão de médio e longo prazo e promovendo maior coerência entre definição estratégica, execução e avaliação.

Apresenta-se, de seguida, a análise do grau de execução por Objetivo Estratégico, com base nos [Planos e Relatórios de Atividades](#) do mandato e no processo de monitorização e avaliação do Programa de Ação 2022-2026, concluído em janeiro de 2026.

A **taxa global de concretização**² apurada foi de **83%**, constituindo um indicador relevante do desempenho institucional, que permite identificar áreas de maior concretização, domínios a reforçar e apoiar uma tomada de decisão mais informada, orientada para a melhoria contínua.

² Os dados relativos a 2025 foram apurados através da monitorização trimestral, não existindo ainda os dados finais que serão vertidos no relatório de atividades que será finalizado em março de 2026.

Balanço

Antes de apresentar o balanço mandato 2022-2026 detalhado por Objetivo Estratégico do Programa de Ação, importa referir que, atendendo à extensão e diversidade do trabalho desenvolvido ao longo do mandato, serão aqui destacadas apenas as principais conquistas alcançadas em cada domínio. Muitas outras iniciativas, igualmente relevantes para a consolidação do projeto institucional, não são descritas neste documento, podendo, no entanto, ser consultadas nos [Planos e Relatórios de Atividades](#) de cada ano do mandato 2022-2026.

OE 1. Garantir um modelo de governação sustentável

Taxa global de concretização: 88%

Principais conquistas

O mandato 2022-2026 ficou marcado pela consolidação de um modelo de governação assente na sustentabilidade institucional, na responsabilidade e na valorização das pessoas, enquanto pilares fundamentais para o desenvolvimento presente e futuro do IPS. A governação foi assumida numa lógica integrada, articulando planeamento estratégico, organização interna, gestão de recursos, modernização administrativa e investimento em projetos estruturantes, criando condições para uma instituição mais autónoma, eficiente e mais preparada para responder aos desafios do ensino superior.

Aprovação do Plano estratégico do IPS | Horizonte 2030

A aprovação do Plano Estratégico do IPS | Horizonte 2030 constituiu um marco fundamental do mandato, definindo uma visão de médio e longo prazo alinhada com a missão institucional e com os desafios emergentes do ensino superior. Este Plano, construído com o envolvimento de toda a comunidade académica, afirma o compromisso do IPS com um ensino superior público de qualidade, com a valorização das pessoas, com a inovação pedagógica, com a investigação e com um modelo de desenvolvimento regional sustentável, reforçando a coerência entre estratégia, governação e ação institucional.

Acreditação institucional pela A3ES

Pela primeira vez, o IPS obteve o resultado máximo no processo de acreditação institucional pela A3ES (seis anos e sem condições a cumprir). Este reconhecimento traduz a maturidade institucional alcançada e constitui um elemento determinante para o reforço da autonomia, da responsabilidade e da capacidade de decisão nos processos de acreditação e gestão dos ciclos de estudo.

Valorização e desenvolvimento dos Recursos Humanos

A aposta nas pessoas foi um eixo central da governação, reconhecendo que a sustentabilidade institucional depende da valorização, qualificação e adequação dos recursos humanos às exigências atuais e futuras. Destacam-se:

- i. Aumento do número de docentes de carreira passando de 269 em 2021 para 286 em 2025, o que corresponde a um crescimento de 6%, sendo que este crescimento não teve uma maior expressão porque um total de 38 professores/as se aposentaram, rescindiram contrato ou saíram por concurso. Durante este período, entraram para a carreira por concurso documental 84 professores/as de carreira: 3 Professores/as Coordenadores/as Principais, 21 Professores/as Coordenadores/as e 60 Professores/as Adjuntos/as. À data de 31 de dezembro de 2025, encontravam-se a decorrer mais 10 concursos para as três categorias do mapa de pessoal;
- ii. Criação do corpo de investigadores/as de carreira, através da abertura de concursos para a contratação de 5 investigadores/as em 2026, integrados/as nas UID-IPS;
- iii. Reforço do número de trabalhadores/as não docentes, passando de 174 em 2021 para 223 em 2025, um crescimento de 28%;
- iv. Investimento na formação, garantindo a atualização de conhecimentos e competências, com taxas de participação de 93% dos/as não docentes e 76% dos/as docentes em 2025;
- v. Reforço das políticas de saúde, segurança e bem-estar no trabalho, através da consolidação da medicina do trabalho, assegurando a vigilância da saúde, a prevenção de riscos profissionais e a promoção de condições de trabalho mais seguras e saudáveis;
- vi. Instalação de desfibrilhadores automáticos externos (DAE) nos edifícios do IPS, acompanhada da formação de trabalhadores/as para a sua correta utilização e para

a resposta a emergências, contribuindo para o aumento da segurança da comunidade académica e para a capacidade de resposta em contextos críticos;

- vii. Promoção de uma cultura institucional de proteção de dados pessoais e segurança da informação, através da definição e consolidação de procedimentos, da articulação com a Encarregada da Proteção de Dados, e da sensibilização e formação dos/as trabalhadores/as para o cumprimento do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), reforçando práticas éticas, responsáveis e alinhadas com a confiança institucional;
- viii. Constituição da Comissão para a Igualdade de Género, promovendo políticas ativas de equidade, não discriminação e igualdade de oportunidades nas dimensões laborais, pedagógicas e científicas;
- ix. Aprovação do Código de Ética e Conduta do IPS, reforçando a cultura institucional de ética, integridade, responsabilidade e boas práticas de conduta.

Investimento em infraestruturas e equipamentos

O investimento estrutural em infraestruturas e equipamentos constituiu um dos principais desafios do mandato, alicerçado em financiamento do Programa de Recuperação e Resiliência (PRR) e em verbas próprias, com impacto direto nas condições de ensino, aprendizagem, investigação e trabalho. Destacam-se:

- i. Início da construção do edifício da ESS, um objetivo estratégico há muito assumido, com conclusão prevista para 2026;
- ii. Construção das residências de estudantes do Barreiro e de Sines e requalificação e ampliação da Residência de Santiago (Setúbal), reforçando a capacidade de alojamento estudantil, com conclusão prevista para 2026;
- iii. Requalificação do Edifício da ESTBarreiro, permitindo dar melhores condições a quem nele trabalha e estuda, com conclusão prevista para 2026;
- iv. Reparação e certificação dos elevadores no edifício Sede e no edifício da Escola Superior de Tecnologia de Setúbal (ESTSetúbal), melhorando significativamente as condições de acessibilidade;
- v. Instalação de bar exterior, intervenção nas coberturas, beneficiação de instalações sanitárias e requalificação dos circuitos pedonais no edifício da Escola Superior de Ciências Empresariais (ESCE);
- vi. Remodelação de espaços no edifício da ESTSetúbal, incluindo intervenção em espaços da Direção, da Divisão da Gestão de Pessoas, da Divisão

Informática (DI), da Associação Académica do IPS (AAIPS) e no laboratório de Mecânica dos Meios Sólidos, assim como a preparação de empreitadas para intervenção nas instalações sanitárias e na melhoria dos sistemas de aquecimento/refrigeração;

- vii. Beneficiação da rede de aquecimento e reparação de galeria técnica do Edifício da Escola Superior de Educação (ESE) e preparação de empreitada para criação do Laboratório de Desporto;
- viii. Realização de auditorias às acessibilidades dos campi, que permitirá a melhoria e adequação das acessibilidades no interior e no acesso pelo exterior aos edifícios;
- ix. Criação de um laboratório de inovação pedagógica IPS no espaço da reserva da ESCE/ESS, concebido como espaço multifuncional e flexível, integrando estúdio de gravação vídeo, com conclusão prevista para 2026;
- x. Reforço generalizado de equipamentos tecnológicos, laboratoriais, de conectividade, segurança digital e de infraestruturas de suporte à docência e à investigação, assegurando melhores condições para a construção de ambientes de aprendizagem ativa e inovação científica;
- xi. Conclusão do projeto de execução para o edifício da *IPStartUp* e laboratórios técnicos nas áreas do Desporto e Audiovisual.

Modernização administrativa e desmaterialização de processos

A modernização administrativa foi assumida como condição essencial para uma governação mais eficiente, transparente e orientada para o serviço público. Destacam-se:

- i. Implementação do novo Sistema de Gestão Académico (NONIO), permitindo uma gestão académica mais eficiente e eficaz;
- ii. Implementação do Sistema de Gestão Documental Filedoc, possibilitando uma gestão mais eficaz dos processos administrativos;
- iii. Integração do Sistema de Gestão Financeiro com o Sistema de Gestão Académico, permitindo uma gestão mais eficiente;
- iv. Implementação da ferramenta RAD (Regulamento de Avaliação de Docentes), permitindo um processo de avaliação de docentes mais ágil;
- v. Implementação do Sistema de Gestão de Projetos, integrado no Sistema de Gestão Financeiro;

- vi. Implementação da Plataforma SASocial, permitindo a desmaterialização dos processos de Candidatura e Gestão do Alojamento em Residências de Estudantes do IPS e de Agendamento de Consultas SASaúde.

Organização, planeamento e regulação institucional

A governação foi reforçada através da adequação da estrutura organizacional e da consolidação de processos colaborativos e participativos de planeamento. Destacam-se:

- i. Aprovação e implementação do novo Regulamento Orgânico do IPS, adequando a estrutura organizacional aos desafios atuais do ensino superior e promovendo processos mais eficazes e eficientes;
- ii. Revisões do Regulamento de Avaliação de Desempenho e Alteração do Posicionamento Remuneratório do Pessoal Docente do IPS (RAD), publicado em 2020. A primeira incidiu sobre o mecanismo de diferenciação de desempenho no triénio 2024-2026, encontrando-se em fase de conclusão a segunda revisão, a implementar a partir do triénio 2027-2030, resultante de processos participativos nas escolas;
- iii. Implementação da Opção Gestionária para os/as docentes, realizada em função da dotação orçamental disponível, respeitando o limite máximo de 1% da massa salarial do pessoal docente apurada a 31 de dezembro de 2024, tendo por referência o disposto no n.º 1 do Despacho n.º 3894/2025, de 28 de março, numa ótica de gestão que assegure a sustentabilidade financeira do IPS;
- iv. Implementação de um Plano Anual de Aquisições, alinhado com as prioridades estratégicas do IPS;
- v. Elaboração dos Planos de Atividades segundo uma metodologia integrada e participativa, articulada com os sistemas de avaliação de desempenho (SIADAP e QUAR), reforçando a coerência, a transparência e a responsabilização institucional.

Os resultados alcançados no domínio da governação sustentável constituem uma base sólida para o próximo ciclo estratégico, permitindo aprofundar, no Programa de Ação 2026-2030, um modelo de governação moderna, ética e responsável, assente na valorização das pessoas, na eficiência organizacional e na sustentabilidade institucional.

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

Taxa de concretização: 81%

Principais conquistas

O reforço da qualidade dos processos de Ensino e Aprendizagem constituiu uma prioridade central do mandato, assumida numa lógica integrada que articula inovação pedagógica, sucesso académico, adequação da oferta formativa e valorização da experiência estudantil. A ação desenvolvida neste domínio procurou consolidar um modelo pedagógico centrado no/a estudante, atento à diversidade de perfis e orientado para os desafios científicos, tecnológicos e sociais emergentes.

Aprovação da criação da Escola Superior do IPS em Sines

A aprovação pelo Conselho Geral da criação da nova Escola Superior do IPS em Sines – Escola Superior de Sustentabilidade, Indústria e Tecnologias Digitais, a sexta Escola do IPS, constitui um marco histórico no desenvolvimento institucional. Trata-se de um projeto estruturante, de natureza interdisciplinar e integradora, profundamente articulado com o território, mas com clara vocação nacional e internacional. Afirma-se como um projeto pedagógico inovador, alinhado com novas áreas formativas e com modelos educativos emergentes. É um projeto ambicioso e estratégico no desenvolvimento e crescimento do IPS, alicerçado numa visão da Instituição como um agente estratégico para o desenvolvimento regional.

Consolidação da inovação pedagógica e promoção do sucesso académico

A inovação pedagógica e o sucesso académico foram assumidos como dimensões fundamentais da qualidade do ensino, materializadas através do Programa de Promoção do Sucesso Académico do IPS. Destacam-se:

- i. Criação da Unidade para a Inovação Pedagógica e Promoção do Sucesso Académico (UIPPSA), assumindo a inovação pedagógica uma aposta prioritária do IPS;

- ii. Reforço da formação para docentes, com aposta na diversificação e alargamento da oferta orientada para a inovação pedagógica e para outras áreas do desenvolvimento profissional;
- iii. Criação do Seminário de Práticas Pedagógicas do IPS como espaço de encontro, reflexão e partilha entre docentes, investigadores/as e outros membros da comunidade académica, promovendo a disseminação de boas práticas, a experimentação de novas abordagens pedagógicas e o debate sobre os desafios atuais do ensino superior;
- iv. Implementação do Programa de Mentoria Interpares, com o objetivo de contribuir para que os/as estudantes tenham a melhor experiência académica nas várias fases do seu percurso no IPS, desde a integração, à transição para o mercado de trabalho;
- v. Criação do Programa InovPed, dedicado ao desenvolvimento de projetos de inovação pedagógica dos/as docentes do IPS, com financiamento de 11 projetos;
- vi. Integração no consórcio do Centro de Excelência *SAPIEN (South and Atlantic Pedagogical Innovation & Excellence Network)*, com outras 8 IES portuguesas, potenciando o trabalho em rede, a formação pedagógica e a criação de comunidades de prática no ensino superior, visando a inovação e a excelência pedagógica para além do horizonte do projeto financiado pelo PRR;
- vii. Adesão à plataforma IAedu, disponibilizando num único portal múltiplos modelos de IA de acesso livre e promovendo a sua utilização responsável no ensino superior.

Reflexão estratégica sobre a oferta formativa

Face às transformações profundas do ensino superior, foi iniciado um processo participado de reflexão estratégica sobre a oferta formativa do IPS, envolvendo todas as Escolas e orientado para um horizonte de 5 anos. Este processo considera fatores como alterações legislativas, evolução demográfica, novas áreas de conhecimento, ensino a distância e impacto da Inteligência Artificial, encontrando-se a sua conclusão prevista para julho de 2026.

Adequação e diversificação da oferta educativa

A adequação da oferta formativa aos novos perfis de estudantes, implicou um trabalho intenso nos processos de acreditação e avaliação de ciclos de estudo e da criação de

novas ofertas formativas, tendo por base as Linhas orientadoras de (re)estruturação de cursos. Destacam-se:

- i. Avaliação e acreditação de 44 ciclos de estudo pela A3ES, 1 ciclo de estudos não obteve acreditação total por 6 anos e 13 encontram-se em processo de autoavaliação;
- ii. Implementação de procedimentos internos mais rigorosos de avaliação de ciclos de estudo em funcionamento no IPS, decorrente do novo mecanismo de via verde de acreditação pela A3ES, tendo em conta a maior responsabilidade institucional;
- iii. Implementação das formações previstas no âmbito dos projetos PRR, tendo sido disponibilizado um conjunto alargado de formações, com destaque para os cursos breves conferentes de microcredencial;
- iv. Criação da Academia de Competências, com a oferta de um conjunto alargado de formações não formais para estudantes, tendo em vista uma melhor integração e preparação para o Ensino Superior;
- v. Reforço da oferta formativa de 2.º Ciclo com a criação de dois Mestrados em parceria com outras IES: Mestrado em Engenharia e Gestão de Aquacultura com a Universidade de Évora e o Mestrado em Fisioterapia no Desporto, com a Universidade de Aveiro;
- vi. Criação e implementação da primeira dupla titulação internacional em cursos de licenciatura na Licenciatura de Enfermagem.

Criação do Centro de Línguas

A criação do Centro de Línguas do IPS, aprovado pelo Conselho Geral, permitirá reforçar competências linguísticas, apoiar a internacionalização e disponibilizar uma oferta formativa diversificada à comunidade interna e externa, contribuindo para a qualidade global dos processos de ensino e aprendizagem.

O percurso desenvolvido no reforço da qualidade do ensino e da inovação pedagógica cria condições favoráveis para, no Programa de Ação 2026-2030, consolidar um modelo de ensino centrado no/a estudante, inclusivo e orientado para o sucesso académico, em articulação com novos desafios pedagógicos, tecnológicos e organizacionais

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

Taxa de concretização: 92%

Principais conquistas

O mandato 2022-2026 marcou um avanço relevante na afirmação da investigação, da inovação e do empreendedorismo como dimensões estratégicas do projeto institucional. A estratégia procurou consolidar condições de governação, organização e suporte à ciência, reforçando simultaneamente a capacidade de produzir conhecimento com impacto, captar financiamento competitivo, envolver docentes e estudantes em atividades científicas e intensificar a transferência de tecnologia e a ligação ao ecossistema regional e nacional de inovação. Neste contexto, foram reforçados pilares essenciais: (i) criação e acreditação pela FCT³ de UID-IPS, (ii) definição de políticas e instrumentos estruturantes para a atividade científica, e (iii) reforço dos mecanismos de apoio, divulgação e transferência de conhecimento, numa lógica integrada entre investigação, ensino e território.

Acreditação de Unidades de Investigação e Desenvolvimento pela FCT

No âmbito de uma aposta estratégica na investigação, foram criadas 5 UID-IPS, avaliadas no concurso FCT 2023/2024, com classificações de “Muito Bom” e “Bom”. Obtiveram financiamento o ALGORITMI (Muito Bom), o MARE (Muito Bom) e o CIEQV (Bom). O SPRINT e o CQE, ambos com classificação de “Muito Bom”, foram acreditados sem financiamento atribuído ao IPS, por requisitos relacionados com o número de membros integrados. Esta acreditação constitui um marco institucional, reforçando a maturidade científica, a credibilidade externa e a capacidade de investigação do IPS com impacto regional, nacional e internacional.

Definição de políticas e instrumentos estruturantes da investigação

Consolidação de políticas e mecanismos regulatórios e de governação de suporte ao desenvolvimento científico de forma contínua e coerente. Destacam-se:

- i. Elaboração e aprovação da Política de Investigação, orientada para garantir o desenvolvimento da investigação nos domínios técnico-científicos;

³ Atual Agência para a Investigação e Inovação (AI²)

- ii. Criação da [Estrutura de Governança](#) para a Investigação, responsável pelo acompanhamento da política de investigação do IPS;
- iii. Realização revisões (2022 e 2025) e implementação do Regulamento de Atribuição de Apoios à Divulgação de Resultados de Investigação (RAADRI), definindo condições e procedimentos de apoio à disseminação de resultados de produção científica;
- iv. Elaboração e implementação da [Política de Ciência Aberta do IPS](#) (2023), com foco na visibilidade, acessibilidade e impacto da produção científica junto da comunidade académica e da sociedade;
- v. Definição de orientações para a linha editorial (2024), para estímulo à produção e divulgação do conhecimento produzido no IPS, reforçando a normalização e valorização de documentos de divulgação de ciência com chancela do IPS;
- vi. Atribuição do selo “*Human Resources Excellence in Research* (HRS4R)”, enquanto instrumento de melhoria contínua das políticas e práticas institucionais de gestão de recursos humanos na investigação.

Reforço das atividades de apoio à investigação, inovação e transferência de conhecimento

Paralelamente, procurou-se reforçar as estruturas e práticas de suporte à investigação, como condição para intensificar a produção científica, a captação de financiamento, a cultura de ciência aberta, a divulgação pública e a ligação ao tecido económico e social.

Destacam-se:

- i. Realização da Noite Europeia dos Investigadores desde 2022, em parceria com as autarquias de Setúbal, Beja e Portalegre, e com os Politécnicos Beja e Portalegre promovendo a aproximação da ciência ao público em geral e o interesse dos jovens pelas carreiras científicas;
- ii. Apoio à elaboração de candidaturas a projetos nacionais e internacionais e à gestão de ciência;
- iii. Divulgação regular de oportunidades e resultados científicos - semanalmente informação sobre financiamentos, bolsas, prémios e eventos científicos; mensalmente resultados de investigação desenvolvida por docentes e investigadores/as do IPS; e divulgação personalizada de oportunidades de financiamento e abertura de chamadas para projetos.

- iv. Produção de podcasts de Ciência com coordenadores/as das UID-IPS reforçando a visibilidade destas unidades e a comunicação pública da investigação;
- v. Reforço da participação da IPStartUP em redes nacionais e internacionais, com destaque para a rede Poliemprende e para o 2º prémio Poliemprende nacional atribuído a estudantes do IPS em 2025;
- vi. Reforço da bolsa de mentores/as da IPStartUP, integrando mentores/as da Rede *Alumni* a partir de 2025;
- vii. Aumento da contratação de bolseiros/as de investigação, de 21 em 2022 para 41 em 2025, impulsionado pela dinâmica de projetos PRR;
- viii. Realização do *1st Interinstitutional Science Day (2023)*, promovendo a partilha de boas práticas e a preparação de candidaturas para submissão de UID internas à FCT;
- ix. Apoio nos processos de criação e acreditação de UID-IPS pela FCT;
- x. Incentivo e apoio à criação de direitos de propriedade intelectual, através de ações de sensibilização e divulgação, no âmbito da transferência de tecnologia;
- xi. Acompanhamento do processo de transferência de tecnologia para empresa privada, visando a criação do 1ª spinoff do IPS;
- xii. Realização do 1º encontro de investigação do IPS (2025): SPARK;
- xiii. Publicação do Regulamento da Carreira, Contratação e Avaliação do Desempenho do Pessoal Investigador de Carreira e Especialmente Contratado do IPS, reforçando o enquadramento institucional da carreira científica.

A consolidação da investigação, da inovação e do empreendedorismo no mandato 2022-2026 constitui um marco determinante para o próximo ciclo, permitindo ao Programa de Ação 2026-2030 aprofundar a afirmação científica do IPS, reforçar a produção de conhecimento com impacto e consolidar a articulação entre investigação, ensino e território.

OE 4. Reforçar a Internacionalização

Taxa de concretização: 85%

Principais conquistas

A internacionalização foi assumida, ao longo do mandato 2022-2026, como uma dimensão estratégica transversal da missão do IPS, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e da investigação, para o reforço da competitividade institucional e para o desenvolvimento de uma perspetiva global e multicultural na comunidade académica. A ação desenvolvida neste domínio procurou consolidar a mobilidade internacional, aprofundar parcerias estruturantes, reforçar a participação em redes e alianças europeias e afirmar o IPS como um parceiro ativo e reconhecido no espaço internacional.

Reforço da mobilidade internacional de estudantes e staff

A aposta no reforço da mobilidade internacional traduziu-se num crescimento significativo das mobilidades *incoming* e *outgoing* de estudantes e *staff* que passaram de 555 em 2019 (316 *incoming* e 239 *outgoing*), período pré pandemia, para 802 em 2024 (558 *incoming* e 244 *outgoing*). Este crescimento reflete o esforço sistemático de criação de condições institucionais, regulamentares e operacionais favoráveis à participação em programas de mobilidade. Destacam-se as seguintes iniciativas:

- i. Revisão de três alterações ao Regulamento de Mobilidade Internacional dos/as trabalhadores/as docentes, investigadores/as e trabalhadores/as não docentes, enquadrando e promovendo a estratégia de internacionalização do IPS;
- ii. Realização de sessões informativas presenciais e online para estudantes e *staff*, incentivando a participação na mobilidade;
- iii. Promoção de *Blended Intensive Programs* (BIP), no âmbito do programa Erasmus+, combinando aprendizagem presencial e virtual em consórcios internacionais, visando proporcionar uma experiência educativa inovadora e acessível a estudantes e/ou docentes de pelo menos 3 IES de diferentes países;
- iv. Realização da “13ª *International Week IPS*” sob o tema “*Bring the Future to Academia*” (2023), permitindo a criação de um ambiente internacional envolvendo parceiros internacionais, estudantes, professores/as e investigadores/as do IPS;

- v. Organização do “*International Days IPS*” (2024), fórum multidisciplinar dedicado ao impacto da IA no futuro da investigação, educação e Ensino Superior, em contexto internacional;
- vi. Dinamização dos “*Erasmus Days*” e “*Erasmus Fare*”, integrados na celebração internacional do programa Erasmus+;
- vii. Obtenção de prémios de “Boas Práticas” atribuídos pela Agência Nacional Erasmus+ (2023 e 2024);
- viii. Apoio à mobilidade presencial e virtual com países ibero-americanos, com particular destaque para o Brasil.

Consolidação do envolvimento na Aliança Europeia E³UDRES²

A Aliança Europeia E³UDRES² - Universidade Europeia Envolvida e Empreendedora para Regiões Europeias Inteligentes e Sustentáveis, que integra nove instituições europeias de ensino superior, constitui um dos pilares centrais da estratégia de internacionalização do IPS. A participação ativa nesta Aliança permitiu aprofundar a cooperação internacional, promover inovação pedagógica, científica e institucional e reforçar a projeção europeia do IPS. Destacam-se as seguintes ações:

- i. Estímulo ao envolvimento de estudantes em atividades da Aliança E³UDRES², incluindo eventos presenciais (*Hackathons*, *Bootcamps* e *I Living Labs*), atividades a distância, cursos de línguas, participação no Conselho de Representantes dos/as Estudantes da E³UDRES² e integração em pacotes de trabalho;
- ii. Estímulo ao envolvimento de docentes no desenvolvimento de graus conjuntos, cursos breves conferentes de microcredencial e aulas partilhadas;
- iii. Organização e participação em eventos presenciais nacionais e internacionais, com destaque para eventos realizados no IPS como a E³UDRES² *Citizen Science Conference* para investigadores (2023), o E³UDRES² *Hackaton* para estudantes (2024), a reunião do grupo da qualidade e avaliação (2025) e o E³UDRES² *Autumn Summit 2025*, reunindo os membros dos órgãos de governança E³UDRES² e que incluiu o Fórum de líderes e o IPS Sines *Campus Leadership Hackathon* (2025), no âmbito da criação da Escola de Sines;
- iv. Conclusão do projeto E.I.N.S. (E³UDRES² *Entrepreneurship and Innovation Network for Smart and Sustainable European Regions*), financiado pela iniciativa EIT HEI, orientado para capacitação em inovação e empreendedorismo;

- v. Coordenação do projeto E³UDRES² *Ent-r-e-novators* (2022 a 2025), dedicado ao reforço da dimensão da investigação na Aliança, no âmbito do qual foi organizada, em 2025, a *Science Policy Conference*, que juntou investigadores/as, decisores políticos, representantes da Comissão Europeia e membros de várias alianças da iniciativa Universidade Europeia para refletirem sobre como a ciência e a inovação podem contribuir para regiões mais resilientes e sustentáveis;
- vi. Co-cordenação dos grupos de trabalho da atual fase de financiamento da Aliança (desde 2023) nas áreas da investigação, qualidade e impacto e comunicação e disseminação.

Envolvimento em redes internacionais

Reconhecendo a importância das redes internacionais para a qualidade do ensino, da investigação e da cooperação institucional, o IPS reforçou o seu envolvimento em associações e plataformas internacionais, promovendo a partilha de boas práticas e a afirmação externa da instituição. Destacam-se:

- i. Colaboração ativa com associações e redes internacionais de que o IPS é membro, como a Aliança Universitária Europeia E³UDRES², a FAUBAI (Associação Brasileira de Educação Internacional) que promove a internacionalização no espaço luso-brasileiro, a CoARa (*Coalition for Advancing Research Assessment*), que promove a discussão sobre avaliação da investigação no contexto internacional, e a AULP (Associação das Universidades de Língua Portuguesa) que dinamiza o ensino superior no contexto dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP);
- ii. Aposta em campanhas de marketing internacional de promoção do IPS, focadas nos países lusófonos e nos países da América Latina, reforçando a visibilidade e atratividade da instituição.

Os avanços alcançados na internacionalização criam uma base consistente para, no Programa de Ação 2026-2030, aprofundar uma estratégia de internacionalização integrada, estruturada e transversal, reforçando a projeção europeia e global do IPS e a sua participação em redes e alianças estratégicas.

OE 5. Consolidar a relação com a região

Taxa de concretização: 82%

Principais conquistas

A consolidação da relação do IPS com a região constituiu um eixo estratégico central do mandato 2022-2026, afirmando a instituição como um agente público de desenvolvimento territorial, social, cultural, económico e ambiental. A ação desenvolvida neste domínio assentou numa lógica de compromisso com o território, de responsabilidade social e de sustentabilidade, reforçando a proximidade às comunidades, às autarquias, às organizações sociais, culturais e empresariais, e valorizando a ligação entre ensino, investigação e intervenção cívica.

Reconhecimento das práticas de responsabilidade social e sustentabilidade

O foco na adoção de práticas consistentes de responsabilidade social e sustentabilidade, nas suas dimensões ambiental, social/cultural e económica, resultou no reconhecimento alargado por diferentes entidades externas reforçando o alinhamento do IPS com os ODS e a integração transversal destes princípios na vida institucional. Destacam-se os seguintes reconhecimentos e iniciativas:

- i. Galardão Eco-Campus (2023 e 2025), atribuído no âmbito da elaboração do Plano Eco-Campus, alinhado com o Plano de Sustentabilidade do IPS;
1. Reconhecimento pela Associação Portuguesa de Ética Profissional (APEE) pelas práticas do IPS, com destaque para:
 - 1.1. Prémio na categoria Educação de Qualidade (ODS 4), pelo projeto “Ativa-TE!” (2023), em parceria com a associação cultural Festroia;
 - 1.2. Reconhecimento do projeto IPS Sustentável (2024 e 2025), promovendo uma abordagem transversal em todas as atividades institucionais, do ensino e investigação às ações extracurriculares e de voluntariado;
 - 1.3. Prémio *Gold* - Proteger a Vida Terrestre (ODS 15) (2024 e 2025), com o projeto Bosque Mediterrânico segundo o método Miyawaki, iniciado em 2023 com a plantação de cerca de 2 000 árvores e arbustos autóctones, uma das ideias vencedoras do concurso IPS Sustentável;
 - 1.4. Prémio “Estratégia Responsabilidade Social e Sustentabilidade” (2025), alcançado pela primeira vez por uma Instituição de Ensino Superior, e que reconhece o trabalho consistente e estratégico desenvolvido na integração da

sustentabilidade e responsabilidade social em todas as dimensões da vida do IPS.

- iii. Selo de Excelência "Alimentação Saudável no Ensino Superior", atribuído pela Direção-Geral da Saúde (2023), no âmbito do Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável;
- iv. Selo Verde Município de Setúbal, atribuído pela Câmara Municipal de Setúbal, em parceria com a Agência de Energia e Ambiente da Arrábida (ENA) (2023), reconhecendo as boas práticas e ações promotoras da qualidade ambiental;
- v. Galardão Eco-Escolas (2022-23; 2023-24; 2024-25), atribuído às cinco escolas do IPS pela Associação Bandeira Azul e Ambiente e Educação (ABAAE), pelas boas práticas ambientais desenvolvidas com o envolvimento das comunidades académica e local;
- vi. Selo de Qualidade Academia Voluntária (2022-2023 e 2024-2025), atribuído pela CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, reconhecendo as práticas e dinâmicas de promoção da prática do voluntariado;
- vii. Dinamização de iniciativas culturais e artísticas no IPS, como o teatro (Teatro Politécnico), a música (Projeto "Aqui Há Música"; Tunas Académicas), clubes de leituras e exposições, entre outras, envolvendo agentes culturais e municípios.

Consolidação da notoriedade e visibilidade institucional

A afirmação da identidade institucional e o reforço da visibilidade do IPS junto da sociedade e dos seus *stakeholders* externos constituíram uma dimensão relevante da relação com a região, contribuindo para o aumento da confiança, do reconhecimento público e da atratividade da instituição. Destacam-se as seguintes ações:

- i. Renovação da identidade visual do IPS com a aprovação pelo Conselho Geral (2023) da nova simbologia IPS;
- ii. Associação a parceiros alinhados com a missão e valores do IPS, promovendo a visibilidade da marca institucional;
- iii. Organização de atividades de abertura dos *campi* à comunidade, incluindo dias abertos dirigidos a estudantes do ensino secundário e profissional;
- iv. Valorização da Semana da Ciência e Tecnologia e desenvolvimento de programas com os Clubes de Ciência Viva dos Agrupamentos de Escolas;

- v. Renovação do portal do IPS e das Escolas, melhorando a integração da informação, a acessibilidade e a visibilidade institucional.

Reforço da relação com os parceiros da Região

A aproximação entre o IPS e o tecido empresarial, social e institucional da região foi reforçada através de projetos colaborativos e de instrumentos de cooperação estruturada, promovendo a transferência de conhecimento, a intervenção comunitária e o desenvolvimento territorial. Destacam-se:

- i. Desenvolvimento de projetos de intervenção comunitária em parceria com diferentes entidades, a título de exemplo refere-se a oferta da microcredencial “Setúbal, Etnias e Imigração” com o CLAIM (Centro Local de Apoio à Integração de Migrantes), a IDSET (Associação Portuguesa para a Inovação e Desenvolvimento), a Cooperativa SEIES (Sociedade de Estudos e Intervenção em Engenharia Social) e a Câmara Municipal de Setúbal, que oferece a membros da comunidade envolvente a oportunidade de aprofundar as suas competências em português, em conformidade com os níveis de proficiência do Quadro Europeu Comum de Referência para as Línguas (QERC) e do Referencial Camões de Português como Língua Estrangeira (PLE);
- ii. Reforço das sinergias com as Câmaras Municipais da região, nomeadamente através dos projetos “Comunidades em Ação”, nos municípios da Moita e Montijo;
- iii. Realização de *Open Days*, como entidades parceiras, como a Associação da Indústria da Península de Setúbal (AISET);
- iv. Criação da plataforma “Dinamiza”, interface digital de cooperação entre o IPS, empresas, municípios e organizações/associações da Península de Setúbal e do Litoral Alentejano, com adesão de 32 organizações à Carta de Compromisso.

Valorização e dinamização da rede *Alumni*

A ligação aos/às antigos/as estudantes foi reforçada enquanto dimensão estratégica da relação do IPS com a sociedade, promovendo redes de contacto, valorização da identidade institucional e apoio aos/às estudantes atuais e futuros/as. Destacam-se:

- i. Dinamização das atividades com os/as *Alumni* e seu envolvimento em iniciativas como Passaporte para o Emprego, no Programa de Mentoria *Alumni* e as sessões “À

Conversa com..”, contribuindo para a aquisição de competências transversais relevantes para a empregabilidade dos/as estudantes;

- ii. Criação da Plataforma *Alumni* reforçando a comunicação, o *networking* e o sentimento de pertença à comunidade IPS.

O reforço da ligação ao território e o reconhecimento externo das práticas de responsabilidade social e sustentabilidade constituem um ativo estratégico que o Programa de Ação 2026-2030 procurará aprofundar, afirmando o IPS como instituição âncora do desenvolvimento regional integrado, socialmente responsável e sustentável.

OE 6. Fortalecer o envolvimento e o apoio aos/às estudantes durante o seu percurso académico

Taxa de concretização: 74%

Principais conquistas

O fortalecimento do envolvimento e do apoio aos/às estudantes ao longo do seu percurso académico constituiu uma prioridade transversal do mandato 2022-2026, reconhecendo o/a estudante como centro da missão pública do IPS. A ação desenvolvida neste domínio procurou assegurar condições efetivas de integração, permanência, bem-estar, sucesso académico e transição para a vida profissional, através de políticas articuladas de participação estudantil, ação social, inclusão, melhoria dos serviços e apoio à empregabilidade.

Reforço da participação dos/as estudantes na vida da Instituição

A integração plena dos/as estudantes na vida académica, cultural, desportiva e institucional foi promovida através do reforço da articulação com as suas estruturas representativas e da criação de instrumentos de proximidade e comunicação.

Destacam-se as seguintes ações:

- i. Consolidação das relações de colaboração entre o IPS e a AAIPS, com celebração de protocolo anual e manutenção do número de espaços concedidos;
- ii. Envolvimento, apoio e articulação com a AAIPS em atividades Institucionais, como a Semana da Empregabilidade, Festival de Tunas, Semanas de Curso, Atividades desportivas, Integração de estudantes internacionais, Encontro *Alumni*, Programa de acolhimento aos/às novos/as estudantes;
- iii. Implementação da APP IPS Campus Digital em parceria com o Banco Santander, permitindo à comunidade IPS uma experiência académica mais integrada e digital.

Reforço do papel estratégico dos Serviços de Ação Social

Os Serviços de Ação Social (SAS) assumiram um papel central na promoção da inclusão social, na prevenção de situações de vulnerabilidade económica e na criação de condições de bem-estar físico e psicológico dos/as estudantes, num contexto socioeconómico particularmente exigente. Destacam-se:

- i. Aprovação do Regulamento Interno dos SAS-IPS;

- ii. Revisão dos Regulamentos de Funcionamento da Residência de Estudantes em Setúbal (RESAS) e do Conselho de Ação Social (CAS);
- iii. Reforço do mapa de pessoal dos SAS;
- iv. Redução dos prazos de resposta a candidaturas e reclamações nos processos de atribuição de bolsas de estudo (DGES);
- v. Implementação do programa de Promoção da Saúde Mental no Ensino Superior, financiado pela Direção-Geral de Ensino Superior (DGES);
- vi. Realização de ações de capacitação e sensibilização para estudantes, em áreas como metodologias de estudo, gestão de conflitos e literacia em saúde mental;
- vii. Estabelecimento de protocolos com ginásios e estruturas desportivas, nos concelhos onde o IPS possui formações;
- viii. Desenvolvimento de atividades de rastreio e promoção de hábitos de vida saudáveis, envolvendo os SAS e a ESS/IPS;
- ix. Adequação contínua da oferta desportiva aos interesses e necessidades dos/as estudantes.

Implementação de uma política de inclusão e equidade

A inclusão e a igualdade de oportunidades foram assumidas como princípios orientadores da ação institucional, garantindo que todos/as os/as estudantes, independentemente da sua origem ou condição, dispõem de condições para uma participação plena e bem-sucedida na vida académica. Destacam-se:

- i. Renovação do Programa Integra_te de acolhimento aos/às novos/as estudantes, com início no momento da matrícula e maior enfoque na integração progressiva;
- ii. Reforço do apoio à Comissão de Análise dos pedidos de Estatuto de Estudante com Necessidades Educativas Específicas, com integração de apoio especializado dos SAS;
- iii. Dinamização de Programa de Formação para Docentes no âmbito das Necessidades Educativas Específicas, em parceria com a Universidade Nova;
- iv. Disponibilização de formações em língua portuguesa para estudantes internacionais, com duas formações complementares por ano letivo, visando apoiar a integração académica e o sucesso linguístico;
- v. Aprovação do Regulamento de atribuição de apoios e prémios no âmbito de Programas de Formação PRR (“Impulso Jovens *Steam*” e “Impulso Adulto”),

reforçando a atratividade da oferta formativa e o combate às desigualdades sociais e de género.

Melhoria das condições de estudo e dos serviços prestados aos/às estudantes

A melhoria das condições materiais e funcionais de estudo e dos serviços de apoio aos/às estudantes foi encarada como fator determinante para o sucesso académico e para a qualidade da experiência estudantil. Destacam-se:

- i. Desenvolvimento de um programa de melhoria das condições das unidades alimentares, com reforço da qualidade nutricional e do nível de serviço prestado;
- ii. Reforço e qualificação da oferta de alojamento estudantil;
- iii. Reforço da participação nas atividades desportivas através do aumento da oferta, da sensibilização para a importância do exercício físico e realização de atividades em articulação com a AAIPS;
- iv. Criação da Divisão de Bibliotecas, Arquivo e Documentação (DBAD), promovendo uma abordagem integrada e mais eficaz de apoio à comunidade académica;
- v. Aposta na componente documental e arquivística, reforçando a preparação do IPS para os processos de digitalização;
- vi. Intervenção de adequação dos espaços da AAIPS no Edifício da ESCE com o objetivo de criar as condições para funcionamento 24h/7dias da semana.

Apoio na transição para o mercado de trabalho e empregabilidade

O apoio à transição dos/as estudantes para o mercado de trabalho foi reforçado como dimensão essencial do percurso académico, promovendo competências transversais, contacto com o tecido empregador e apoio à construção de projetos profissionais sustentados. Destacam-se:

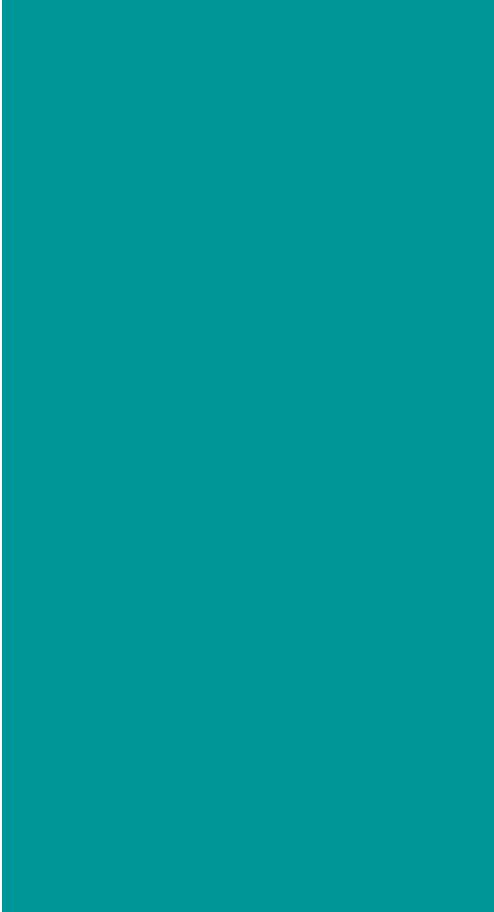
- i. Continuidade do investimento em parceria com a AAIPS, na Semana da Empregabilidade, referência a nível nacional, envolvendo mais de 120 organizações, com destaque para a Feira do Emprego;
- ii. Publicação do relatório de inserção profissional dos/as diplomados/as, com elevadas taxas de resposta, uma importante ferramenta de análise e de caracterização do IPS;
- iii. Dinamização do Passaporte para o Emprego, contribuindo para o desenvolvimento das competências transversais e preparação para a vida

profissional: *workshops* anuais, sessões de orientação profissional e envolvimento de parceiros e *Alumni*;

- iv. Realização da iniciativa *Talent Bootcamp* (2024 e 2025), em parceria com a consultora de gestão de talento *Magma Studio*, visando o treino de competências fundamentais, com a participação de mais de 70 empresas e organizações;
- v. Desenvolvimento do Portal de Emprego, em parceria com a *JobTeaser*, disponibilizando ofertas, eventos de carreira, *workshops*, perfis corporativos e apoio individual à construção de Currículo Vitae.

O fortalecimento das políticas de apoio, inclusão e participação estudantil alcançado no mandato 2022-2026 constitui a base para, no Programa de Ação 2026-2030, aprofundar uma abordagem integrada à experiência estudantil, centrada no bem-estar, no sucesso académico e na preparação para a vida profissional.

É a partir do percurso apresentado, dos resultados alcançados e dos desafios identificados nos seis Objetivos Estratégicos que se estrutura o Programa de Ação 2026-2030, organizado em seis Prioridades Estratégicas (PE1 a PE6), orientadas para a consolidação do projeto institucional do IPS e para a construção do seu futuro com coesão e compromisso.



PARTE B – PROGRAMA DE AÇÃO PARA O MANDATO 2026- 2030

FUNDAMENTOS

O Programa de Ação 2026-2030 assenta nos progressos alcançados no último quadriénio e nas prioridades definidas no Plano Estratégico IPS | Horizonte 2030, assumindo-se como um instrumento de orientação estratégica da ação institucional, destinado a enquadrar o percurso do IPS até ao final da década.

O balanço do mandato 2022-2026 evidencia um IPS mais robusto, mais coeso e mais preparado para responder aos desafios do ensino superior, resultado da valorização das pessoas, da modernização organizacional e administrativa, do investimento em infraestruturas e do reforço da sua maturidade científica e pedagógica.

O presente documento não constitui um programa operacional nem um elenco de metas quantificadas. Assume-se, de forma clara, como um documento de orientação estratégica e política, destinado a enquadrar as opções institucionais, as prioridades de governação e o posicionamento do IPS no mandato 2026-2030, num horizonte de médio e longo prazo.

A concretização desta visão estratégica exige uma aposta clara numa política de comunicação institucional integrada, coerente e orientada para o futuro. A comunicação assume-se como instrumento transversal de coesão interna, de afirmação externa e de valorização do projeto institucional do IPS, contribuindo para o alinhamento da comunidade académica, para a transparência da governação, para a captação de estudantes e para o reforço da notoriedade e da marca IPS no contexto regional, nacional e internacional.

A liderança exercida neste ciclo baseou-se na ética, na transparência e no serviço público, promovendo diálogo, estabilidade e decisões orientadas pelo interesse institucional. Os contextos nacional e europeu impõem ao IPS a afirmação de um quadro estratégico sólido, coerente e prospetivo. O sistema de ensino superior atravessa um momento de mudança estrutural, marcado por transformações legislativas, institucionais e políticas com impactos significativos no futuro das instituições, nomeadamente:

- Está em curso a revisão do RJIES, com implicações relevantes para o sistema binário, os modelos de governação, a autonomia institucional e a organização interna das IES;
- O Governo, através do Ministério da Educação, Ciência e Inovação (MECI) prepara alterações estruturais ao modelo de ensino superior, incluindo novas tipologias de instituições, novas formas de organização, cooperação e articulação entre instituições, que poderão redefinir o papel e o posicionamento dos politécnicos;
- Estão em discussão novos enquadramentos legislativos relativos às carreiras, aos graus académicos, à qualificação avançada e ao enquadramento da investigação, áreas determinantes para a valorização das pessoas e para a afirmação científica das IES;
- A criação de consórcios, alianças e novos modelos de integração interinstitucional constitui uma tendência crescente nas políticas públicas, promovendo maior partilha de recursos, sinergias e estratégias comuns;
- A autonomia, a responsabilização e a sustentabilidade assumem-se como dimensões críticas para o futuro das instituições, exigindo modelos de governação mais integrados, decisões mais informadas e capacidade de adaptação num contexto em rápida evolução.

A revisão do RJIES constitui um marco decisivo para a constituição das Universidades Politécnicas e representará uma conquista histórica do subsistema, reconhecendo plenamente o seu papel na formação avançada, na investigação, na inovação e no desenvolvimento territorial.

O IPS assume o novo enquadramento como uma oportunidade estratégica para reforçar a afirmação nacional e internacional do ensino politécnico, valorizando a sua identidade própria, diferenciadora e alinhada com o modelo binário europeu. Neste sentido, iremos trabalhar na capacidade de desenvolver programas de doutoramento em articulação com o enquadramento legal, os processos de acreditação e as parcerias institucionais relevantes, na medida em que constituem um vetor essencial da afirmação do IPS. Os doutoramentos irão permitir reforçar a produção de conhecimento aplicado, a inovação e a ligação ao território, contribuindo para a valorização do ensino politécnico no contexto nacional e internacional.

É neste enquadramento que se afirma o lema **“Construir o futuro, com coesão e compromisso”**, enquanto expressão da visão estratégica que sustenta o Programa de Ação 2026-2030 e se estrutura em torno de três ideias-força:

Construir o futuro, porque é essencial antecipar tendências, preparar respostas e posicionar o IPS como instituição de referência no panorama nacional e europeu. Construir o futuro implica visão estratégica, coragem nas escolhas e capacidade de transformar desafios em oportunidades de desenvolvimento institucional sustentável.

Coesão, porque uma instituição é mais forte, mais eficaz e mais capaz de concretizar a sua missão pública quando reconhece o valor das suas pessoas e promove a articulação entre escolas, serviços, projetos e território. Unir é dar sentido de pertença, é construir pontes entre diferenças e é reforçar a identidade coletiva do IPS.

Compromisso, porque o serviço público exige responsabilidade partilhada, envolvimento efetivo e uma cultura de exigência, rigor, transparência e confiança. Expressa-se em decisões responsáveis, práticas de governação sustentável e foco permanente no interesse público, respeitando a comunidade académica que servimos e a sociedade que confia na instituição.

Assente nestes três princípios, o Programa de Ação 2026-2030 estabelece os fundamentos de um IPS preparado para responder aos desafios emergentes, consolidar o percurso realizado e avançar com confiança para a próxima década, afirmando-se como instituição pública sólida, responsável e orientada para o bem comum.

Enquanto Programa de candidatura a Presidente do IPS, este Programa de Ação constitui igualmente um compromisso político e institucional perante o Conselho Geral, assente na responsabilidade, na prestação de contas e na concretização progressiva das prioridades aqui definidas.

Visão, Missão e Valores Estratégicos

O Programa de Ação 2026-2030 assenta numa articulação direta e inequívoca com o Plano Estratégico IPS | Horizonte 2030, documento estruturante que define a identidade, a ambição e o rumo estratégico do IPS para a presente década. Neste enquadramento a **Visão**, a **Missão** e os **Valores**, constituem referenciais fundamentais para orientar a ação institucional e sustentar a construção do futuro do IPS com coesão e compromisso.

No Plano Estratégico IPS | Horizonte 2030, encontram-se definidos os seguintes referenciais:

Visão: *Ser uma instituição de referência no desenvolvimento regional, alicerçada na sustentabilidade institucional e na internacionalização.*

Missão: *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. (Art.º 2.º dos Estatutos do IPS)*

Valores: Abertura à Sociedade; Colaboração e Cooperação; Compromisso com o Serviço Público; Ética e Inclusão. Estes valores constituem o alicerce das práticas institucionais e das relações que o IPS estabelece com a comunidade académica e com o território.

No novo ciclo estratégico, estes valores mantêm plena atualidade e assumem relevância reforçada, orientando práticas de governação, processos de decisão e relações internas e externas. A sua consolidação é essencial para garantir uma cultura institucional coesa, ética, inclusiva e centrada nas pessoas, num contexto de profundas transformações sociais, tecnológicas e organizacionais no ensino superior.

Estes elementos definem o propósito do IPS e a trajetória de transformação que se pretende consolidar até 2030. Para orientar a operacionalização desta estratégia no quadriénio 2026-2030, importa explicitar a Missão, a Visão e os Valores que enquadram o Programa de Ação e reforçam a coerência entre planeamento estratégico, governação e prática institucional.

Visão

A Visão para 2030 projeta um IPS moderno, integrado e reconhecido pela qualidade do seu ensino, pela relevância da investigação e pela capacidade de gerar impacto na sociedade. Ambiciona-se uma instituição aberta ao mundo, reforçada pela mobilidade, pela internacionalização e pela integração em redes estratégicas, capaz de antecipar tendências, liderar processos de mudança e responder com agilidade aos desafios emergentes do ensino superior. Afirmar-se uma trajetória de desenvolvimento sustentado, assente na capacidade de construir o futuro de forma responsável, conciliando inovação, coesão institucional e compromisso com o serviço público.

Missão

Respeitando os Estatutos do IPS, reafirma-se uma missão orientada para um ensino superior de qualidade, inclusivo e centrado no/a estudante, capaz de responder aos desafios sociais, económicos, tecnológicos e culturais. O IPS assume a formação ao longo da vida, a qualificação avançada, a inovação pedagógica, a investigação e a transferência de tecnologia e de conhecimento como pilares essenciais da sua intervenção pública, promovendo oportunidades equitativas e contribuindo para o sucesso académico, profissional e pessoal dos/as estudantes.

Simultaneamente, o IPS projeta-se como uma instituição de conhecimento que investiga e inova em proximidade com o território, colaborando com parceiros nacionais e internacionais na construção de soluções relevantes e sustentáveis. A valorização das pessoas constitui um eixo transversal desta missão, assegurando um ambiente ético, colaborativo e promotor de bem-estar, criatividade e inovação.

Valores

Os Valores institucionais constituem um património identitário que orienta a ação do IPS. A sua consolidação é essencial para garantir coesão, confiança e responsabilidade pública, assegurando que o desenvolvimento do IPS permanece ancorado na promoção do bem comum e na valorização das pessoas.

É à luz desta visão integrada que se estrutura o Programa de Ação 2026-2030 orientando a governação da instituição no próximo ciclo.

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

As Prioridades Estratégicas do Mandato 2026-2030 decorrem diretamente dos seis Eixos do [Plano Estratégico IPS | Horizonte 2030](#), assegurando coerência e estabilidade entre a visão de longo prazo e a sua concretização ao longo do mandato. Importa clarificar que, este documento, não define ações, nem metas específicas para cada prioridade estratégica, as quais se encontram enquadradas no Plano Estratégico - que estabelece Áreas de Desenvolvimento, Objetivos Estratégicos e Dimensões de Desempenho - e serão operacionalizadas anualmente no Plano de Atividades do IPS, traduzindo-as em ações, metas e indicadores concretos. Esta opção garante flexibilidade estratégica, capacidade de adaptação ao contexto e coerência com os instrumentos formais de planeamento e avaliação do IPS.

O IPS assume, neste ciclo, o reforço do seu papel no sistema de ensino superior, no sistema científico e tecnológico e no desenvolvimento regional, colocando simultaneamente as pessoas no centro da ação institucional. As prioridades agora definidas refletem a experiência acumulada, os desafios identificados e a ambição estratégica para o futuro.

As seis **Prioridades Estratégicas** que estruturam este Programa de Ação são:

PE 1 | Ensino de Qualidade – Promoção do Sucesso Académico, da Inclusão e da Experiência Estudantil;

PE 2 | Afirmação da investigação e da inovação – Alinhamento com os desafios societais científicos e tecnológicos;

PE 3 | Valorização das Pessoas – Desenvolvimento profissional e promoção de uma cultura institucional colaborativa;

PE 4 | Desenvolvimento Regional Integrado – Afirmação Estratégica do IPS no território;

PE 5 | Sustentabilidade Institucional – Governação moderna, ética e responsável, suportada na transição digital;

PE 6 | Internacionalização Integrada – Abertura ao mundo e reforço da cooperação académica, científica e institucional.

Estas prioridades constituem um instrumento de orientação para toda a comunidade académica, servindo de referência para Escolas, Serviços e UID-IPS, promovendo alinhamento institucional, ação coordenada e impacto sustentado.

Em compromisso com a Agenda 2030 das Nações Unidas, o Programa alinha estas prioridades com os ODS, reforçando o papel do IPS enquanto instituição pública de ensino superior comprometida com a promoção de saúde, a educação de qualidade, a igualdade de género, a redução de desigualdades, a inovação, o trabalho digno, a ação climática, as parcerias e o desenvolvimento sustentável. Cada prioridade contribui, de forma integrada, para vários ODS, reforçando o papel do IPS como agente de transformação social, económica e ambiental.

3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,16,17

Prioridade Estratégica	ODS									
PE 1										
PE 2										
PE 3										
PE 4										
PE 5										
PE 6										

PE 1 | Ensino de Qualidade – Promoção do Sucesso Académico, da Inclusão e da Experiência Estudantil

O IPS reforçará o compromisso com processos de ensino e aprendizagem de excelência, centrados no/a estudante e orientados para o futuro, assegurando que cada estudante encontra condições, voz e apoio para concluir com sucesso o seu percurso académico, preparando diplomados/as capazes de responder aos desafios em permanente evolução.

Esta prioridade integra:

- Práticas pedagógicas inovadoras e inclusivas;
- Reforço da ação social e da promoção saúde mental;
- Ambientes de aprendizagem acessíveis, flexíveis e orientados para a diversidade;
- Compromisso com a inclusão, a equidade e o combate ao abandono;
- Desenvolvimento de programas de oferta formativa de 3º ciclo.

O ensino de qualidade mantém-se como o núcleo da missão do IPS. A instituição aprofundará um modelo de ensino orientado para a excelência, centrado no/a estudante, reforçando o compromisso com processos de ensino e aprendizagem inovadores, inclusivos e assentes em elevados padrões de qualidade.

De realçar a importância da construção do novo edifício da Escola Superior de Saúde que constitui, neste contexto, um elemento estruturante da missão educativa da instituição, criando condições para reforçar a articulação entre ensino, investigação aplicada e prática profissional, e contribuindo decisivamente para a qualidade da formação, a valorização das áreas da saúde e a preparação de diplomados/as capazes de responder às necessidades do sistema de saúde e da sociedade.

A IA será integrada como instrumento estratégico de inovação pedagógica, apoiando a personalização das aprendizagens e o desenvolvimento de metodologias centradas no/a estudante. O IPS promoverá a utilização crítica, ética e responsável da IA, assegurando formação contínua de docentes e estudantes e reforçando competências digitais e literacia ética. Esta integração permitirá responder de forma mais eficaz à

diversidade de perfis estudantis, potenciando percursos formativos flexíveis, inclusivos e orientados para o futuro.

A redução do abandono e o reforço da promoção do sucesso académico constituem prioridades transversais. Será aprofundada uma estratégia de identificação precoce de dificuldades, no acompanhamento próximo e na implementação de respostas diferenciadas, assumindo o sucesso académico como responsabilidade partilhada entre escolas, serviços, estudantes e as suas estruturas de representação. Pretende-se evoluir para uma cultura institucional em que os percursos estudantis são monitorizados de forma preventiva e não apenas reativa.

A participação na Aliança Europeia E³UDRES² continuará a desempenhar um papel determinante de transformação pedagógica, permitindo integrar práticas europeias de excelência, desenvolver cursos breves conferentes de microcredencial, consolidar a aprendizagem baseada em desafios e abrir novas oportunidades de mobilidade e cocriação internacional.

A internacionalização do ensino será igualmente reforçada através do desenvolvimento gradual de unidades curriculares, ciclos de estudo e percursos formativos lecionados em língua inglesa. Esta oferta contribuirá para a captação de estudantes internacionais, para a integração em redes académicas europeias e globais e para o desenvolvimento de competências linguísticas e interculturais dos/as estudantes nacionais, assegurando simultaneamente padrões elevados de qualidade pedagógica e inclusão.

A disponibilização de programas de doutoramento constitui uma prioridade estratégica no âmbito do ensino de qualidade do IPS. A ampliação da oferta formativa ao nível do 3.º ciclo, em áreas de maturidade científica e relevância para o território, permitirá reforçar trajetórias académicas completas, a qualificação avançada da região e a articulação entre ensino, investigação e inovação. Os doutoramentos assumem um papel central na afirmação académica do IPS, na atração e retenção de talento e no fortalecimento da sua posição no Sistema Científico e Tecnológico Nacional, em coerência com a evolução do RJES e com o modelo de Universidade Politécnica.

A crescente diversidade de perfis estudantis - adultos, trabalhadores/as, internacionais e percursos não lineares - será assumida como oportunidade para construir um IPS mais justo, relevante e inclusivo. A inclusão será entendida como imperativo ético e de

responsabilidade institucional, orientando políticas de equidade no acesso, na permanência e na conclusão dos estudos. Será reforçado o compromisso com a inclusão plena de estudantes com Necessidades Educativas Específicas (NEE), assegurando a criação de recursos que permitam respostas pedagógicas, tecnológicas e organizacionais adequadas às suas necessidades, garantindo condições equitativas de participação e sucesso académico. A inclusão de estudantes com NEE será parte integrante da qualidade do ensino e da responsabilidade social do IPS.

A experiência estudantil será abordada de forma integrada, reforçando políticas de bem-estar, ação social, saúde mental, acompanhamento psicossocial e inclusão multicultural. Os Serviços de Ação Social (SAS) assumem um papel central na disponibilização de apoios, na promoção de hábitos saudáveis, no estímulo da prática desportiva e cultural e na expansão e qualificação do alojamento estudantil com disponibilização de mais de 180 camas em 3 residências (Setúbal, Barreiro e Sines) privilegiadamente para estudantes deslocados/as e em situação de vulnerabilidade económica.

A AAIPS continuará a ser um parceiro estratégico na integração de estudantes nacionais e internacionais e na dinamização dos diferentes âmbitos da vida académica – escolar, social, desportiva e cultural.

Serão promovidos serviços académicos mais ágeis, humanizados e tecnologicamente modernizados, com especial atenção às necessidades de estudantes com NEE, assegurando acessibilidade, simplificação de procedimentos e melhoria da comunicação institucional para todas as pessoas. A melhoria da experiência estudantil será acompanhada por uma comunicação clara, acessível e orientada para os/as estudantes, reforçando o acesso à informação, a compreensão dos percursos académicos e a valorização da oferta formativa do IPS junto de públicos nacionais e internacionais.

Em síntese, esta prioridade afirma o compromisso do IPS com um ensino que cuida, integra e acompanha, garantindo que cada estudante encontra condições reais para aprender, viver, crescer e concretizar o seu projeto de vida.

PE 2 | Afirmação da Investigação e Inovação - Alinhamento com os desafios societais científicos e tecnológicos

O conhecimento é motor de transformação. O IPS aprofundará a investigação como eixo distintivo da instituição, reforçando a produção de conhecimento com impacto social, económico e tecnológico e promovendo a sua articulação com o ensino e o desenvolvimento regional, alinhada com os grandes desafios societais.

Esta prioridade integra:

- Afirmação da investigação como prática estruturante;
- Criação de condições para a acreditação de programas de doutoramento;
- Consolidação e reforço das UID-IPS e das equipas científicas;
- Desenvolvimento de projetos de inovação e transferência de conhecimento;
- Articulação entre investigação, ensino, internacionalização e desenvolvimento regional.

No período 2026-2030, pretende-se dar um salto qualitativo na integração da investigação na vida académica, no reforço da sua dimensão internacional e na sua relação com o território. A investigação será assumida como pilar da identidade institucional, envolvendo docentes, investigadores/as e estudantes na construção de soluções para problemas concretos e na resposta aos desafios da sociedade. Dada a emergência de ferramentas de IA para suporte à investigação, a sua utilização ética será incorporada, mas também investigada no âmbito do seu desenvolvimento e das suas aplicações.

A consolidação das UID-IPS será uma prioridade estratégica, assumindo-se como condição essencial para a disponibilização de doutoramentos e para o reforço sustentado da capacidade científica institucional. Serão reforçadas as equipas científicas - nomeadamente através do alinhamento estratégico entre a contratação de novos/as docentes e investigadores/as e as UID-IPS existentes ou as que venham a ser criadas até 2030, valorizada a produção e divulgação de conhecimento científico, aperfeiçoados os modelos de gestão de ciência e incentivada e apoiada a captação de financiamento competitivo.

Os programas de doutoramento assumem um papel estruturante na consolidação do ecossistema de investigação do IPS, promovendo a integração entre investigação, formação avançada e transferência de conhecimento. A criação de condições para a acreditação destes programas e a sua implementação irão contribuir para o crescimento da massa crítica científica, para a atração e retenção de talento académico e para o reforço da capacidade do IPS em responder a desafios complexos do território e da sociedade.

O IPS procurará atrair talento nacional e internacional, promovendo ambientes científicos colaborativos e interdisciplinares, capazes de responder a desafios sociais complexos e de projetar a relevância da investigação a nível nacional e europeu. A adoção ética e responsável da IA contribuirá para processos mais eficientes, rigorosos e inovadores.

A internacionalização científica será assumida como mecanismo de transformação institucional. O IPS reforçará a participação em redes e projetos europeus e em consórcios multilaterais, incluindo, sempre que possível, a articulação com a Aliança Europeia E³UDRES². As UID-IPS serão incentivadas a integrar redes de investigação e inovação que ampliem o seu impacto científico e territorial, podendo a IA ser usada como ferramenta de apoio para a partilha de dados e o desenvolvimento de soluções digitais conjuntas, bem como para a criação de ecossistemas de investigação interligados e tecnologicamente avançados.

A integração de estudantes no processo científico será promovida, desde a identificação de problemas à análise de resultados e à difusão do conhecimento. Esta participação reforça a cultura científica nas escolas, aproxima a investigação do ensino e contribui para a formação de diplomados/as críticos/as, criativos/as e inovadores/as.

O IPS fortalecerá práticas de cocriação com empresas, autarquias, organizações sem fins lucrativos e outras organizações, fomentando o desenvolvimento de produtos, serviços e intervenções comunitárias de elevado valor acrescentado com potencial para a transferência de tecnologia e conhecimento e a criação de *startups*. A articulação entre UID-IPS, outras UID, parceiros internacionais e atores regionais estratégicos permitirá responder globalmente a desafios sociais e localmente a

necessidades da Península de Setúbal e do Litoral Alentejano, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.

Através da Incubadora do IPS, a *IPStartup* e da ligação ao ecossistema empreendedor, será reforçado o empreendedorismo, apoiando a criação de *spin-offs*, *startups* e projetos de base tecnológica e social, e promovendo a transferência de tecnologia e de conhecimento para a sociedade.

A literacia científica e a democratização do conhecimento manter-se-ão como dimensões centrais da ação institucional. O IPS promoverá iniciativas de divulgação de ciência, bem como projetos colaborativos com a comunidade e práticas de ciência aberta, aproximando a investigação das pessoas e reforçando o papel do ensino superior na construção de sociedades mais informadas e mais participativas. A comunicação de ciência e a divulgação pública do conhecimento produzido no IPS serão reforçadas como instrumentos de valorização da investigação, de aproximação à sociedade e de afirmação da marca científica da instituição.

Em síntese, esta prioridade consolida o IPS como uma instituição científica de referência na investigação e na inovação, comprometida com a produção e a disseminação de conhecimento com impacto, com a resposta aos desafios da sociedade e com o desenvolvimento de soluções para necessidades reais do território, no quadro das atividades de extensão da sua missão institucional.

PE 3 | Valorização das Pessoas - Desenvolvimento profissional e promoção de uma cultura institucional colaborativa

As pessoas são o principal ativo do IPS. No mandato 2026-2030, serão reforçadas políticas de desenvolvimento pessoal e profissional, promovendo condições de trabalho que favoreçam motivação, bem-estar, colaboração e participação ativa na vida institucional.

Esta prioridade integra:

- Reforço das políticas de formação contínua;
- Desenvolvimento e valorização de carreiras;
- Reforço das condições de trabalho, segurança e bem-estar;
- Promoção de uma cultura institucional saudável, inclusiva, ética e colaborativa.

A missão pública do IPS concretiza-se plenamente quando estudantes, docentes, investigadores/as e trabalhadores/as não docentes encontram condições para se desenvolver, participar e contribuir de forma ativa. Esta prioridade reforça a centralidade das pessoas na ação institucional, promovendo políticas de valorização, reconhecimento e bem-estar, orientadas para uma cultura organizacional mais colaborativa, motivadora e sustentável.

O desenvolvimento pessoal e profissional das equipas assume-se como eixo central. Serão reforçadas políticas de formação contínua, programas de atualização pedagógica e científica e iniciativas de desenvolvimento de competências técnicas, digitais, de gestão e de liderança. A valorização de condições de trabalho dignas, estáveis e estimulantes será determinante para atrair e reter talento.

A cultura institucional é assumida como dimensão essencial da sustentabilidade do IPS. Serão promovidas relações de confiança, transparência e comunicação aberta, fortalecendo o sentimento de pertença e o compromisso coletivo. Incentivar-se-ão práticas de trabalho colaborativas, comunidades académicas mais integradas e processos internos mais eficientes, orientados para resultados e melhoria contínua.

A participação ativa dos/as estudantes terá um papel crucial. Pretende-se reforçar a sua presença nos processos de decisão, monitorização e avaliação, não apenas como

destinatários das políticas institucionais, mas como coconstrutores do projeto académico. O sucesso académico continuará a ser entendido como prioridade transversal e expressão do compromisso do IPS com os/as seus/suas estudantes.

A valorização das pessoas implica igualmente o reforço das condições de trabalho e de aprendizagem. Serão aprofundadas políticas de bem-estar, equilíbrio, inclusão e segurança, bem como ações de prevenção de riscos psicossociais e de promoção de ambientes saudáveis. Pretende-se promover a consolidação de Políticas de Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, em alinhamento com a NP 4552, através da promoção de modelos de organização do trabalho mais flexíveis, sempre que compatíveis com as funções e com a missão institucional. A ergonomia dos espaços, a qualidade das infraestruturas e a organização do trabalho serão consideradas fatores críticos para a motivação e a qualidade do desempenho.

Em síntese, esta prioridade afirma uma visão de IPS que reconhece o contributo de todos/as, valoriza percursos diversos e assume a coesão institucional como ativo fundamental para a sustentabilidade futura. Uma cultura institucional colaborativa reforça a capacidade de adaptação, promove inovação interna e sustenta a transformação contínua da instituição.

PE 4 | Desenvolvimento Regional Integrado - Afirmação Estratégica do IPS no território

O território constitui a razão de ser do IPS. A implementação da Escola Superior de Sustentabilidade, Indústria e Tecnologias Digitais em Sines assume-se como um projeto estruturante, reforçando a presença institucional no Litoral Alentejano e respondendo a necessidades formativas e económicas emergentes.

A evolução recente do enquadramento territorial, incluindo a alteração da classificação da Nomenclatura das Unidades Territoriais para fins Estatísticos (NUTS) da Península de Setúbal e a criação da Comunidade Intermunicipal da Península de Setúbal, introduz novos desafios e oportunidades para o desenvolvimento regional. O IPS acompanhará estes processos de forma ativa e estratégica, avaliando os seus impactos nas políticas públicas, nos instrumentos de financiamento e nas dinâmicas de coesão territorial, reforçando a sua articulação com os municípios e assumindo-se como parceiro institucional de referência na construção de respostas integradas para o território.

Esta prioridade integra:

- Articulação com autarquias, empresas e instituições do território;
- Desenvolvimento de oferta formativa ajustada aos desafios regionais;
- Participação ativa no ecossistema de qualificação e inovação da região.

Enquanto instituição pública de ensino superior profundamente enraizada na Península de Setúbal e no Litoral Alentejano, o IPS assume uma missão orientada para o desenvolvimento económico, social e cultural da região. No horizonte 2026-2030, esta prioridade reforça essa identidade, afirmando o IPS como parceiro estratégico do desenvolvimento regional e como agente de criação de valor para as comunidades que serve.

A Escola Superior do IPS em Sines representa uma oportunidade estratégica para alargar a presença institucional, diversificar a oferta formativa e apoiar transformações industriais, energéticas, logísticas e tecnológicas do Litoral Alentejano. A sua implementação será conduzida de forma faseada, sustentável e ancorada nas necessidades concretas do território, em estreita articulação com empresas, autarquias e instituições locais.

A relação com o território será assumida numa lógica de parceria estável e estratégica. O IPS aprofundará redes de cooperação com câmaras municipais, comunidades intermunicipais, empresas, escolas profissionais, instituições de saúde e organizações sociais, culturais e ambientais, promovendo respostas formativas e científicas alinhadas com estratégias regionais e com desafios concretos, nomeadamente nas áreas do emprego, da transição energética e digital, da coesão social e da sustentabilidade ambiental. Neste quadro, a Cultura será igualmente afirmada como eixo estratégico de desenvolvimento territorial, com o IPS a assumir-se como espaço de criação, acolhimento e difusão cultural, integrando o Campus Cultural do Plano Nacional das Artes e promovendo parcerias ativas com associações culturais e artísticas da região, contribuindo para a democratização do acesso à cultura, a valorização das identidades locais e a formação integral das comunidades.

A oferta formativa será orientada não apenas pelas dinâmicas económicas, mas também pelos projetos de vida das populações. Servir o território implica promover mobilidade social, criar oportunidades de emprego qualificado e apoiar a integração profissional. Serão ajustados e diversificados ciclos de estudo, cursos técnicos superiores profissionais, formação avançada e formação breve conferente de microcredencial, reforçando a relevância para o tecido económico e para as necessidades das pessoas. Neste contexto, os/as *Alumni* IPS assumem um papel estratégico como embaixadores da instituição, reforçando a ligação ao território, a proximidade às entidades empregadoras e a integração profissional dos/as diplomados/as, contribuindo ainda para a partilha de experiências com os/as atuais estudantes e para a valorização e divulgação da oferta formativa do IPS.

A aposta sustentada em programas de doutoramento, alinhada com as áreas científicas estratégicas do IPS, contribuirá também para a afirmação institucional, a competitividade académica e a consolidação de um modelo de universidade politécnica assente na excelência, na inovação e na ligação ao território.

O ecossistema regional de conhecimento e inovação será igualmente fortalecido. O IPS continuará a integrar laboratórios colaborativos, centros tecnológicos, *hubs* de experimentação e programas de cocriação e transferência de conhecimento. A Escola Superior em Sines assumirá um papel central como plataforma de interação com o setor produtivo, em particular nas áreas industrial, energética, tecnológica e marítimo-portuária.

Serão igualmente promovidas ações de literacia científica, tecnológica e ambiental, bem como iniciativas educativas, culturais e de responsabilidade social - incluindo programas de voluntariado académico e comunitário - que aproximem o ensino superior das populações, reforcem a participação social e promovam a cidadania ativa.

Em síntese, esta prioridade afirma o IPS como instituição científica e formativa ao serviço do território, comprometida com a valorização das pessoas, a inovação e a construção de soluções sustentáveis para desafios regionais.

PE 5 | Sustentabilidade Institucional - Governação moderna, ética e responsável suportada na Transição Digital

A sustentabilidade institucional exige modelos de governação modernos, integrados e orientados por evidência, suportados por uma estratégia de comunicação institucional clara, coerente e alinhada com a visão e os valores do IPS. No mandato 2026-2030, o IPS preparará a instituição para o novo quadro legislativo, consolidará a transição digital, fortalecerá as condições institucionais que sustentem a qualidade e a inovação pedagógica, reforçará as infraestruturas físicas e tecnológicas, reforçará uma política de comunicação estratégica que valorize o desenvolvimento institucional, fortaleça a identidade e a marca IPS, promova a transparência da governação e contribua ativamente para a captação de estudantes, assegurando condições para o cumprimento da sua missão.

Esta prioridade integra:

- Revisão dos Estatutos e modernização da governação;
- Otimização dos sistemas de gestão, orientados por dados e centrados na melhoria organizacional;
- Transformação digital e pedagógica;
- Preservação da sustentabilidade financeira e diversificação das fontes de financiamento;
- Consolidação de *campi* sustentáveis e orientados para as pessoas;
- Desenvolvimento de uma estratégia integrada de comunicação institucional e de marca, alinhada com a governação, a transformação digital e a afirmação do IPS.

O novo quadro legislativo do ensino superior - incluindo a revisão do RJIES, alterações na designação das instituições politécnicas, nas carreiras e reorganização da investigação - exigirá capacidade de adaptação com visão estratégica. No âmbito da revisão do RJIES, o IPS acompanhará de forma ativa e responsável o processo de consolidação da criação das Universidades Politécnicas, avaliando as suas implicações estatutárias, organizacionais e estratégicas. Esta evolução deverá ser encarada não apenas como uma alteração formal de designação, mas como um instrumento de afirmação institucional, de reforço da marca IPS e de valorização do

ensino politécnico no contexto nacional e internacional. Deste modo, a revisão dos Estatutos será um momento basilar para clarificar modelos de liderança, reforçar a autonomia responsável e consolidar uma organização mais coesa e eficiente.

A participação ativa do IPS no CCISP e noutros fóruns nacionais e internacionais continuará a ser relevante para antecipar mudanças e contribuir para a definição de políticas públicas no domínio do ensino superior, da ciência e da inovação.

A sustentabilidade financeira constitui um eixo central desta prioridade. O IPS promoverá uma gestão responsável dos recursos, reforçará a geração de receitas próprias, diversificará fontes de financiamento e aprofundará modelos de análise económica que permitam planear com rigor e antecipar riscos. A consolidação de mecanismos de contabilidade analítica, avaliação de custos e decisão baseada em evidência permitirá aumentar a eficiência, garantir estabilidade financeira e sustentar a capacidade de investimento estratégico.

A governação baseada em evidência será aprofundada através do reforço de mecanismos de planeamento, monitorização e avaliação contínua, envolvendo escolas, serviços, estudantes e parceiros externos. A qualidade será assumida como eixo orientador, consolidando o Sistema Integrado de Gestão, o alinhamento com processos de acreditação e a valorização de práticas de melhoria contínua.

A comunicação institucional será desenvolvida com base numa estratégia integrada de comunicação que articule comunicação interna e externa, promova a coesão institucional, valorize os projetos estratégicos e reforce a afirmação da marca IPS. A estratégia de comunicação institucional deverá enquadrar e valorizar a evolução do ensino politécnico no novo contexto legislativo, afirmando o IPS como ator central na consolidação da Universidade Politécnica enquanto modelo distintivo de ensino superior. Esta comunicação estratégica apoiará a captação de estudantes, a valorização da oferta formativa, a divulgação da investigação e inovação e o posicionamento do IPS como instituição de referência *no espaço europeu do ensino superior*, garantindo coerência entre discurso, identidade visual, presença digital e interação com os diversos públicos.

A modernização administrativa e a governação responsável serão reforçadas com a utilização ética e estratégica de tecnologias digitais avançadas, incluindo a IA. Estas tecnologias permitirão otimizar processos internos, automatizar tarefas de baixo valor

acrescentado, melhorar a qualidade da informação disponível para a gestão e apoiar a tomada de decisão, contribuindo para uma governação mais ágil, eficiente e transparente.

A transformação digital, administrativa e pedagógica constitui um vetor central desta prioridade. O IPS acelerará a digitalização dos serviços, reforçando a interoperabilidade de sistemas, a automação de processos e a acessibilidade da informação. A integração de ferramentas de IA - como sistemas de apoio à decisão, análise preditiva, assistentes digitais e recursos educativos inteligentes - permitirá antecipar necessidades, melhorar a eficiência operacional e elevar a qualidade dos serviços prestados à comunidade.

No plano pedagógico, a IA será integrada como instrumento de inovação e de apoio a práticas de ensino mais flexíveis, personalizadas e orientadas para o futuro. Serão promovidos ambientes de aprendizagem híbridos e digitais, laboratórios virtuais e metodologias inovadoras, em articulação com a participação na Aliança Europeia E³UDRES². O IPS assegurará igualmente o desenvolvimento de literacia digital e competências críticas para o uso seguro, ético e responsável da IA, capacitando estudantes, docentes e trabalhadores/as não docentes.

A modernização dos campi será orientada por princípios de sustentabilidade, eficiência e bem-estar.

A construção do edifício da ESS constitui um investimento estruturante para o IPS, decisivo para a qualidade do ensino na área da saúde e será um fator determinante de atratividade institucional e de valorização da missão formativa e científica da ESS. A entrada em funcionamento deste novo edifício exige, contudo, uma abordagem particularmente rigorosa à gestão das infraestruturas e dos recursos financeiros. O IPS assumirá uma governação responsável e integrada, assegurando o controlo dos custos de funcionamento e manutenção, a eficiência energética e a avaliação contínua do impacto destas infraestruturas no orçamento da instituição.

A sustentabilidade das infraestruturas do IPS implica um investimento continuado na requalificação e valorização do edificado existente. Será promovida a melhoria das condições funcionais, de conforto, segurança e acessibilidade dos edifícios atuais, com especial enfoque na eficiência energética, na redução da pegada ambiental e na adaptação às exigências contemporâneas de ensino, investigação e trabalho académico.

O IPS assumirá um papel ativo e determinante no processo de conceção e construção das novas instalações da Escola Superior em Sines, enquanto autor e interveniente fundamental na definição do projeto educativo, funcional e no apoio à conceção das infraestruturas. Este investimento estratégico que reforça a presença do IPS no território, consolida a sua ligação a áreas emergentes e estratégicas para o país será alvo de um contrato programa envolvendo a comparticipação do MECI e da Câmara Municipal de Sines (CMS).

A concretização de projetos financiados pelo PRR e de futuras intervenções, privilegiará critérios de eficiência energética, mobilidade sustentável, monitorização ambiental e economia circular, valorizando as necessidades da comunidade académica. Deste modo, a reabilitação do património edificado será encarada como uma prioridade estratégica, dentro da capacidade de investimento do IPS, contribuindo para a sustentabilidade financeira, ambiental e institucional do IPS.

Em síntese, esta prioridade afirma o compromisso de construir um IPS resiliente, moderno, eficiente e humano, preparado para responder aos desafios das próximas décadas e para sustentar o desenvolvimento das restantes prioridades estratégicas.

PE 6 | Internacionalização Integrada - Abertura ao Mundo e reforço da cooperação académica, científica e institucional

A abertura ao mundo é condição para a relevância e o impacto institucional. No mandato 2026-2030, o IPS reforçará uma estratégia de internacionalização, incorporando de forma transversal a dimensão internacional no ensino, na investigação e na relação com a sociedade.

Esta prioridade integra:

- Internacionalização do currículo;
- Promoção da mobilidade física e virtual;
- Participação estratégica em redes e alianças internacionais, com destaque para a E³UDRES²;
- Atração e retenção de talento internacional;
- Apoio ao desenvolvimento de ambientes de aprendizagem multiculturais e inclusivos.

Num contexto global marcado por rápidas transformações, pela digitalização e pela interdependência, a internacionalização assume-se como dimensão estruturante do desenvolvimento institucional. O IPS aprofundará uma abordagem integrada que articula mobilidade, currículo, redes científicas e posicionamento externo, recorrendo a tecnologias digitais, incluindo aplicações de IA, utilizadas de forma ética e responsável.

A internacionalização do currículo será reforçada através da integração de perspetivas globais nas unidades curriculares, da oferta formativa sobretudo de licenciaturas e/ou mestrados em língua inglesa, do desenvolvimento de percursos conjuntos com instituições parceiras (duplas titulações e graus conjuntos) e da adoção de metodologias que promovam o encontro intercultural e o trabalho colaborativo transnacional.

A mobilidade internacional de estudantes, docentes, investigadores/as e trabalhadores/as não docentes será promovida de forma abrangente e inclusiva, combinando formatos físicos e virtuais, de modo a alargar o acesso a diferentes perfis. Serão criadas condições específicas para apoiar públicos com menos oportunidades, através de mecanismos de acompanhamento e apoio personalizados.

A participação ativa na Aliança Europeia E³UDRES² continuará a ser um pilar determinante da estratégia de internacionalização, potenciando a resposta a desafios internacionais de inovação, o desenvolvimento de ecossistemas europeus de aprendizagem e investigação e a adoção de práticas pedagógicas e científicas alinhadas com referenciais europeus de qualidade.

Para além da E³UDRES², o IPS reforçará a sua presença em redes internacionais estratégicas, como a AULP, a FAUBAI, a CoARA e outras plataformas internacionais, promovendo cooperação académica e científica, partilha de boas práticas e desenvolvimento de projetos colaborativos.

A atração de talento internacional - estudantes, docentes e investigadores/as - será assumida como prioridade, acompanhada de políticas de acolhimento, integração e apoio que promovam ambientes multiculturais, respeitadores da diversidade e socialmente inclusivos. Esta estratégia será apoiada por ações de comunicação e marketing institucional internacional, alinhadas com a identidade e os valores do IPS, reforçando a atratividade da instituição.

Em síntese, esta prioridade afirma um IPS mais aberto, cooperativo e preparado para atuar num espaço global de ensino superior e de ciência, criando redes e oportunidades que beneficiam toda a comunidade académica.

ANÁLISE DE RISCOS E ESTRATÉGIAS DE MITIGAÇÃO

A execução eficaz do Programa de Ação 2026-2030 exige a identificação de fatores de incerteza e o estabelecimento de mecanismos de mitigação que assegurem estabilidade, continuidade e capacidade de adaptação. Este quadriénio será particularmente exigente, marcado por transformações legislativas, pressões demográficas, desafios financeiros e mudanças estruturais no sistema de ensino superior. A gestão destes riscos é condição essencial para uma governação responsável, sustentável e orientada para resultados.

1. Risco Demográfico: diminuição do número de candidatos ao ensino superior

A evolução demográfica em Portugal, uma das mais acentuadas da Europa, representa um desafio direto para a manutenção e o crescimento da procura no ensino superior.

Estratégias de Mitigação

- Diversificação dos públicos-alvo, incluindo adultos, estudantes internacionais e perfis de requalificação profissional;
- Flexibilização e diversificação da oferta formativa com foco no reforço na educação ao longo da vida (microcredenciais, percursos modulares, ensino em ambientes de aprendizagem híbridos e a distância);
- Consolidação da presença do IPS no território, com destaque para o Litoral Alentejano;
- Reforço da ligação às empresas e entidades regionais, potenciando empregabilidade e atratividade.

2. Risco Financeiro: dependência de financiamento extraordinário (PRR)

A conclusão dos projetos financiados pelo PRR poderá reduzir significativamente a margem de investimento futuro, num contexto em que a entrada em funcionamento de novas infraestruturas estruturantes, em particular o novo edifício da ESS, implicará um aumento dos encargos correntes associados à operação, manutenção e funcionamento do edificado. Esta conjugação de fatores intensifica a pressão sobre o orçamento corrente do IPS, exigindo uma gestão financeira particularmente rigorosa e uma abordagem integrada à sustentabilidade institucional no período pós-PRR.

Estratégias de Mitigação

- Reforço da captação de financiamento competitivo nacional e europeu;
- Priorização de investimentos com elevado retorno institucional e impacto estratégico;
- Implementação de medidas de eficiência e otimização de recursos;
- Planeamento financeiro integrado entre a ESS e o IPS, assegurando uma visão global do impacto orçamental das infraestruturas;
- Gestão rigorosa dos custos de funcionamento e manutenção, com enfoque na eficiência energética;
- Monitorização contínua do impacto financeiro das infraestruturas no orçamento institucional, suportando decisões informadas e ajustes atempados.

3. Risco Legislativo: revisão do RJIES e impacto na governação

As alterações em curso ao RJIES implicam mudanças significativas na organização interna, nos modelos de governação e nos processos de decisão.

Estratégias de Mitigação

- Revisão dos Estatutos do IPS, incorporando boas práticas europeias de governação;
- Reforço da articulação com o CCISP, outras IES, entidades governamentais e não governamentais;
- Planeamento antecipado de transições organizacionais, garantindo uma adaptação estruturada e previsível.

4. Risco Científico: capacidade de retenção e atração de investigadores/as

A consolidação das UID-IPS e a afirmação científica da instituição dependem da capacidade de atrair e reter investigadores/as num contexto de ensino superior altamente competitivo.

Estratégias de Mitigação

- Criação de mais lugares de investigadores/as no quadro de pessoal do IPS;

- Participação ativa em redes e projetos internacionais que criem ambientes científicos dinâmicos e colaborativos;
- Melhoria de condições científicas e de infraestruturas que facilitem a integração plena na atividade de I&D;
- Aposta na acreditação de doutoramentos do IPS, em parceria com IES nacionais e internacionais.

5. Risco de Coesão Interna: crescimento institucional e pressão organizacional

A expansão do IPS - incluindo a Escola de Sines e novas infraestruturas, como as residências - poderá gerar pressões acrescidas sobre serviços e processos internos.

Estratégias de Mitigação

- Consolidação da nova organização dos serviços, reforçando competências técnicas e capacidade de resposta;
- Revisão e modernização de processos administrativos, apoiados em sistemas digitais integrados;
- Promoção ativa de comunicação interna e acompanhamento das equipas, assegurando alinhamento institucional.

6. Risco Estratégico: impacto da massificação da IA na procura da oferta formativa

A rápida massificação da IA poderá, a curto ou médio prazo, alterar de forma significativa as necessidades de qualificação e os padrões de recrutamento, conduzindo à diminuição da procura por algumas áreas da oferta formativa do IPS e exigindo uma capacidade acrescida de adaptação institucional.

Estratégias de Mitigação

- Monitorização contínua da evolução do mercado de trabalho e do impacto da IA nas necessidades de qualificação;
- Ajustamento dinâmico da oferta formativa, assegurando flexibilidade e capacidade de resposta rápida;

- Reforço da formação ao longo da vida, microcredenciais e percursos de requalificação e reconversão profissional.

7. Risco Estratégico: Cibersegurança e proteção da informação

A crescente digitalização dos serviços, a integração de sistemas de informação, a utilização de tecnologias de inteligência artificial e a intensificação do uso de plataformas digitais aumentam a exposição do IPS a riscos de cibersegurança, incluindo ataques informáticos, interrupções de serviço, perda de dados e violações de confidencialidade. Estes riscos podem comprometer a continuidade das atividades académicas e administrativas, a proteção de dados pessoais e institucionais, bem como a confiança da comunidade académica e dos parceiros externos.

Estratégias de Mitigação:

- Reforço das políticas institucionais de cibersegurança;
- Implementação de soluções tecnológicas adequadas de proteção, monitorização e resposta a incidentes, pelo cumprimento rigoroso do enquadramento legal em matéria de proteção de dados e pela capacitação contínua de estudantes, docentes e trabalhadores/as não docentes em boas práticas de segurança digital;
- Promoção de uma abordagem preventiva e integrada à cibersegurança, entendida como responsabilidade institucional partilhada e condição essencial para uma governação digital segura e sustentável.

A mitigação dos riscos identificados reforça a segurança, a sustentabilidade e a resiliência do IPS no horizonte 2030, permitindo cumprir a missão pública com qualidade, inclusão, inovação e relevância territorial, num quadro de governação responsável e colaborativa.

MONITORIZAÇÃO DO IMPACTO ESTRATÉGICO

A concretização do Programa de Ação 2026-2030 assenta numa abordagem de monitorização orientada para o impacto estratégico, coerente com a sua natureza de documento de orientação política e institucional, e não de planeamento operacional. Esta abordagem assenta na metodologia de monitorização adotada no mandato anterior, aprofundando-a e reforçando-a à luz dos desafios estratégicos que se colocam ao IPS no próximo ciclo de governação.

A monitorização do programa será estruturada em torno de cinco eixos essenciais, que asseguram coerência estratégica, alinhamento institucional e capacidade efetiva de aprendizagem organizacional:

i) O reforço da ligação entre o Plano Estratégico IPS | Horizonte 2030 e o Programa de Ação 2026–2030, garantindo consistência entre a visão de longo prazo e as opções estratégicas do mandato;

ii) A consolidação de uma metodologia colaborativa na definição, acompanhamento e avaliação das ações, envolvendo as escolas e os serviços numa lógica de corresponsabilização institucional;

iii) O aprofundamento da articulação entre objetivos estratégicos, objetivos operacionais e objetivos individuais, promovendo maior alinhamento interno e clareza de prioridades;

iv) A redefinição e racionalização dos indicadores de monitorização institucionais, assegurando a sua relevância, robustez e capacidade de análise;

v) A definição de indicadores de impacto global, orientados para a avaliação dos efeitos estruturais das políticas e opções estratégicas adotadas ao longo do mandato.

Os indicadores de impacto estratégico constituem-se, assim, como referenciais de acompanhamento da maturidade institucional, da consolidação de políticas internas e dos efeitos produzidos na comunidade académica, no território e no sistema de ensino superior. Estes indicadores serão alinhados com as seis Prioridades Estratégicas (PE1–PE6) e com o Plano Estratégico IPS | Horizonte 2030, assegurando uma leitura integrada da evolução institucional.

A sua formulação assenta em quatro dimensões de impacto interligadas:

- **Impacto institucional**, associado à maturidade organizacional, à qualidade da governação e à sustentabilidade do IPS;
- **Impacto humano**, centrado nas pessoas, no bem-estar, na inclusão, na valorização profissional e na experiência estudantil;
- **Impacto territorial**, refletindo o papel do IPS como instituição âncora do desenvolvimento regional integrado;
- **Impacto sistémico**, relacionado com o posicionamento do IPS no sistema nacional e europeu de ensino superior, ciência e inovação.

A operacionalização da monitorização será assegurada de forma progressiva e contextualizada através dos Planos e Relatórios de Atividades anuais, onde serão definidos os instrumentos, as fontes de informação e os mecanismos de acompanhamento adequados a cada área. Neste âmbito, será promovida a implementação e consolidação de um sistema de gestão integrada, enquanto ferramenta de apoio à gestão, monitorização e avaliação dos processos institucionais, reforçando a coerência entre planeamento, execução e avaliação.

Esta abordagem de monitorização reflete uma visão de governação responsável, baseada em evidência e orientada para o impacto, que privilegia a análise de tendências, a avaliação de efeitos sistémicos e a capacidade de ajustamento estratégico, preservando simultaneamente a flexibilidade necessária num contexto marcado por incerteza, transformação legislativa, evolução tecnológica acelerada e dinâmicas demográficas exigentes.

Deste modo, o IPS reforça uma cultura institucional de planeamento estratégico informado, avaliação responsável e compromisso com a melhoria contínua, assegurando que a execução do Programa de Ação 2026–2030 se traduz não apenas na realização de ações, mas sobretudo em transformação estrutural, criação de valor público e consolidação sustentável do projeto institucional para além deste ciclo de governação.

CONSTRUIR O FUTURO DO IPS: Ação, Coesão e Compromisso

Concluir este Programa de Ação significa reforçar o compromisso do IPS com a sua missão pública, com as pessoas que o constituem e com o território que serve. Cada prioridade aqui definida resulta do trabalho desenvolvido ao longo dos últimos anos e da convicção coletiva de que a instituição possui uma base sólida para aprofundar a sua ação, fortalecer a sua relevância e consolidar o seu papel no sistema nacional e europeu de ensino superior.

O IPS é hoje uma instituição mais coesa, madura e preparada para enfrentar os desafios da próxima década. Este percurso foi possível graças ao empenho e ao contributo de docentes, investigadores/as, trabalhadores/as não docentes, estudantes e parceiros institucionais, que, de forma articulada, ampliaram o impacto da instituição e fortaleceram a sua capacidade de resposta. É essa força coletiva que sustenta este projeto institucional e lhe confere sentido e legitimidade.

O próximo mandato contará com uma equipa de Presidência renovada, plural e profundamente conhecedora da realidade do IPS. Esta equipa apresenta uma visão conjunta e orientada para uma governação integrada, responsável e alinhada com as necessidades da comunidade académica. Após a conclusão das grandes obras financiadas pelo PRR e da reorganização interna que acompanha a modernização institucional, esta equipa assume o compromisso de assegurar estabilidade, transparência e capacidade de resposta num momento marcado por transformações legislativas, organizacionais e estratégicas.

A concretização das prioridades estratégicas definidas para 2026-2030 exigirá determinação, capacidade de decisão e mobilização de toda a comunidade. Exigirá, igualmente, reforço da confiança mútua, cooperação efetiva e um envolvimento coletivo com a missão pública. Cada pessoa do IPS, independentemente da sua função, é parte essencial deste processo de transformação e contribui para a construção de uma instituição mais forte, mais sustentável e mais orientada para o futuro.

As escolhas estratégicas que estruturam este Programa de Ação refletem três ideias-força que continuarão a orientar a atuação da instituição: **Futuro, Coesão e Compromisso.**

- **Futuro**, para decidir e intervir com visão, antecipando desafios, preparando respostas sustentadas e posicionando o IPS como instituição de referência no panorama nacional e internacional.
- **Coesão**, para fortalecer laços, integrar perspetivas diversas e reforçar a identidade coletiva que sustenta o trabalho diário da instituição, promovendo alinhamento estratégico, confiança mútua e sentido de pertença;
- **Compromisso**, para garantir responsabilidade partilhada, rigor, transparência e dedicação permanente ao serviço público, assegurando que as opções estratégicas se traduzem em práticas concretas e avaliáveis.

O IPS reúne hoje todas as condições para continuar a afirmar-se como instituição de referência na formação superior, na investigação, na inovação e no desenvolvimento regional. O envolvimento dos/as seus/suas estudantes, a qualificação das suas equipas, a maturidade das suas escolas e a afirmação das UID-IPS constituem pilares essenciais para o ciclo que, em breve, se inicia.

Assente nestes princípios, o Programa de Ação 2026-2030 reafirma uma visão coletiva, mobilizadora e responsável. Convida toda a comunidade académica a participar ativamente na construção do futuro institucional, reconhecendo que a transformação do IPS se faz com todas as pessoas que aqui trabalham, estudam e colaboram, num compromisso comum com o bem público e com o futuro da nossa instituição.

Termino convicta que **o futuro do IPS se constrói no presente, através de ação estratégica, coesão institucional e compromisso com o serviço público.**

Setúbal, 21 de janeiro de 2026

Ângela Lemos