

# UM IPL MAIS PRÓXIMO

CANDIDATURA À PRESIDÊNCIA  
DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA



ANTÓNIO JOSÉ  
DA CRUZ BELO  
BASES PROGRAMÁTICAS  
e PROGRAMA DE AÇÃO  
2025-2029



POLITÉCNICO  
DE LISBOA

POLYTECHNIC  
UNIVERSITY  
OF LISBON

Este documento visa o cumprimento do estipulado na alínea b) do artigo 6.º e do artigo 8.º do Regulamento Eleitoral do Presidente do Instituto Politécnico de Lisboa.  
Lisboa, 14 de outubro de 2024

# CONTEÚDO

NOTA AO CONSELHO GERAL DO IPL .....	3
1. FUNDAMENTOS DA CANDIDATURA .....	5
2. EQUIPA DA PRESIDÊNCIA.....	8
3. ENQUADRAMENTO DA CANDIDATURA .....	16
4. PROGRAMA DE AÇÃO 2025-2029.....	25
4.1 GOVERNAÇÃO .....	25
4.2 ENSINO .....	42
4.3 INVESTIGAÇÃO E CRIAÇÃO ARTÍSTICA .....	55
4.4 COMUNIDADE IPL .....	66
4.5 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	75
APÊNDICE - NOTA CURRICULAR.....	82

# NOTA AO CONSELHO GERAL DO IPL

Caros/as Conselheiros/as,

É para mim uma grande honra, tanto a nível pessoal quanto profissional, apresentar esta candidatura à Presidência do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL), instituição que venho servindo há mais de três décadas.

Iniciei o meu percurso como docente da Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) em 1989 e aí desenvolvi a maior parte da minha carreira académica, integrando as suas principais vertentes: ensino, investigação e gestão. Com entusiasmo e trabalho em equipa, contribuí para a construção de uma Escola desde a sua raiz, assumindo diferentes responsabilidades ao longo dos anos, incluindo a Presidência do seu Conselho Diretivo e do seu Conselho Pedagógico. Em 2010, fui convidado para a Pró-Presidência do IPL na área da Comunicação e, em 2016, passei a ocupar a Vice-Presidência do IPL, cargo que exerci até março de 2023.

Assumi estes desafios com entusiasmo e determinação, trabalhando pelo bem público e acreditando que o Ensino Superior e o fazer da ciência devem estar ao serviço da sociedade, constituindo pilares decisivos para o seu funcionamento democrático e o seu desenvolvimento.

Os anos de intensa atividade nos mais variados contextos do viver académico, contribuíram para que todos – a população estudantil, em especial os/as dirigentes associativos, os/as *alumni*, os/as dirigentes das Escolas e dos seus órgãos e serviços, os/as colegas do pessoal docente e do pessoal técnico, administrativo e de gestão, incluindo ainda os principais interlocutores e parceiros estratégicos do IPL, - conheçam o meu perfil, que se resume, em breves palavras, no de um profissional focado na construção colaborativa da solução, em sã convivência e profundo respeito por todas as pessoas, valorizando o papel que legitimamente cada um/uma desempenha na instituição.

Creio que a polivalência e a experiência adquiridas na minha atividade, no seio da ESCS e no contexto mais vasto do IPL, me conferem conhecimento e confiança na aplicação e execução das orientações e regras da administração pública central na nossa organização, nas suas dimensões de governo, de funcionamento do ensino de qualidade nas Escolas, e de investigação e criação artística.

Como candidato à Presidência, sinto uma forte responsabilidade, pois os desafios que nos aguardam são de grande dimensão e de múltiplas naturezas, tornando necessária uma nova visão para o desenvolvimento do IPL.

É necessário um IPL mais próximo. Próximo, sobretudo das pessoas, o seu capital mais precioso, aquele que nos permite a cooperação, a ligação, a pertença, a identidade, bases para que possamos cumprir com tranquilidade a nossa missão mais nobre, a da formação integral dos/as estudantes que nos escolheram, razão primordial da nossa existência.

Ao tomar o pulso ao desafio, sinto a necessidade imperiosa da estratégia com que deveremos abordar o médio e o longo prazo. Uma estratégia orientadora dos planos, traduzível em decisões alinhadas com objetivos partilhados, conforme aferi no amplo movimento de auscultação da comunidade IPL, durante o ano e meio que precedeu a apresentação desta candidatura.

Por ser um otimista responsável, convicto e perseverante, e por ter a capacidade de agregar pessoas e vontades, aceito plenamente a dimensão deste desafio. Estou certo de que, com base num processo colaborativo e de partilha entre todos/as e para todos/as, vencer os desafios ficará cada vez mais próximo.

Foi nesse espírito que procurei dinamizar as Bases Programáticas e o Programa de Ação da minha candidatura a Presidente do IPL para o próximo quadriénio, que vos convido a analisar e que terei todo o gosto em vos apresentar e debater, proximamente, na expectativa do vosso repto.

António Belo

# 1. FUNDAMENTOS DA CANDIDATURA

Esta candidatura surge num complexo enquadramento nacional e internacional, caracterizado por algumas incertezas, seja no contexto nacional, provocadas pela incerteza política de um governo minoritário, pelo abrandamento da economia, pelo desemprego jovem ou pelas dificuldades de alojamento, seja no contexto internacional, que permanece muito condicionado pelas tensões geopolíticas associadas à guerra na Ucrânia e ao conflito no Médio Oriente. Estas incertezas dificultam ter uma perspetiva clara da evolução do ensino superior em Portugal, sobretudo pelo impacto que um agravamento da economia pode trazer ao funcionamento das IES e também às capacidades de financiamento dos estudos pelas famílias dos/as jovens.

À incerteza geopolítica junta-se outra ordem de desafios relacionados com a aceleração da inovação tecnológica e em especial a transformação digital e seus correlatos para os processos de ensino e aprendizagem, a organização dos currícula, a formação dos/as docentes e de outros/as agentes envolvidos nas IES.

Por outro lado, o quadriénio 2024-2029 coincidirá com um período importante, no âmbito do qual Portugal assumiu dois grandes desafios: o compromisso com a Agenda 2030 da ONU e a Estratégia Nacional de Especialização Inteligente (ENEI 2030). Face a estes dois desafios, o IPL deverá promover e aprofundar a articulação entre as atividades de ensino e de investigação e os princípios de sustentabilidade, inclusão e equidade; por outro lado, deverá afirmar-se como um polo de inovação tecnológica e criação artística, a partir da ligação entre a investigação e os desafios da sociedade e do mercado. Este objetivo torna-se ainda mais desafiante quando consideramos que a sua prossecução deverá ocorrer em difícil contexto económico, considerando o crónico subfinanciamento do ensino superior, em especial do subsistema politécnico, e a finalização do período de execução de programas do PRR. A esta conjuntura adversa acresce, ainda, a escassez de infraestruturas modernas, a falta de recursos humanos qualificados em áreas-chave, bem como a resistência à mudança, em alguns setores.

Deste modo, para minimizar este quadro de alguma incerteza, o plano de ação a propor enquadra-se no âmbito do que documentos importantes preconizam para o ensino superior em Portugal, designadamente, o [relatório da OCDE sobre a educação superior, a investigação e a inovação em Portugal](#); o [programa do atual governo](#); a [Estratégia Portugal 2030](#) e o [Plano de Recuperação e Resiliência](#). Também ao nível da Europa foram avançadas importantes orientações políticas, designadamente, a [Resolução do Conselho](#), sobre um

quadro estratégico para a cooperação europeia no domínio da educação e da formação, rumo ao Espaço Europeu da Educação (2021-2030); assim como a Comunicação da Comissão sobre a estratégia Europeia para as Universidades ([Universities Without Walls a Vision for 2030](#)).

Para responder a estes desafios e nos alinharmos com estas linhas de recomendação, será necessária a mobilização de toda a comunidade IPL por parte dos vários níveis de governança, através de um diálogo informado e construtivo, e da assunção de um posicionamento institucional mais interventivo. Só deste modo será possível ao IPL construir respostas institucionais comprometidas, justas e equitativas, com vista a recuperar uma posição de relevo no panorama do ensino superior nacional e internacional.

Partindo da reflexão sobre estes desafios e dada a natureza do trabalho a desenvolver no IPL, conforme referi na nota acima apresentada, entendi mobilizar-me para apresentar uma candidatura à Presidência do IPL.

Não me candidato sozinho. Conto com uma equipa executiva fortemente motivada para concretizar o projeto associado a esta candidatura. Contudo, esta candidatura não pode ser considerada apenas na sua dimensão individual, ou no plano da equipa que constituirá a Presidência. Ela surge, naturalmente, no seguimento das eleições para o Conselho Geral, realizadas no início do ano de 2024.

Tendo em conta o papel do Conselho Geral, aquelas eleições significavam um novo ciclo da vida do IPL e uma oportunidade para discutir o seu futuro. Propus-me dinamizar um movimento que traga ao IPL um necessário clima de tranquilidade e confiança, que permita um compromisso coletivo sólido para o crescimento sustentado do IPL. Este movimento foi aberto a toda a comunidade do IPL (estudantes, docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão) com o intuito de conhecer as suas preocupações e ideias, o que constituiu a base do manifesto de candidatura da lista i ao Conselho Geral.

A comunidade pronunciou-se de forma categórica, apoiando os princípios expressos nesse manifesto e o conseqüente projeto de mudança relativamente ao modelo de gestão “centralista” do passado. Isto levará o IPL a assumir-se como instituição transparente e inovadora, baseada em valores éticos e humanistas. Neste sentido, entendemos ser nossa obrigação dar sequência ao processo iniciado no âmbito da candidatura ao Conselho Geral, submetendo a este órgão a presente candidatura a Presidente, de acordo com os princípios e valores que a comunidade tão inequivocamente apoiou.

É nossa convicção que esta candidatura representa o querer e a esperança da comunidade IPL, sendo este o elemento mais importante e o que mais contribuirá para o sucesso do IPL, designadamente no que respeita à sua valorização e à sua estruturação,

enquanto instituição de ensino superior com condições para, de uma forma sustentada, se afirmar uma Universidade Politécnica.

Neste sentido, esta candidatura traduz-se na crença de que podemos contribuir para o desenvolvimento do IPL e para congregar a comunidade (estudantes, docentes, investigadores(as) e pessoal técnico, administrativo e de gestão) em torno de uma ideia de um IPL humanista, inovador e aberto à sociedade. O desafio que aqui assumimos não advém de qualquer desejo de protagonismo, mas apenas, e tão só, da vontade de servir a instituição a que nos orgulhamos de pertencer, da reflexão profunda baseada na maior ou menor experiência de cada um dos elementos da equipa em cargos de gestão do IPL ou das UO, e do sentimento de compromisso institucional para concretizar um processo construído em conjunto com o Conselho Geral e com a comunidade académica.

Temos consciência de que, não obstante as dificuldades e constrangimentos estruturais que nos ameaçam, o IPL tem um enorme potencial de desenvolvimento que lhe permite afirmar-se como uma instituição importante na nossa sociedade. Porque a nossa candidatura expressa e reflete o sentimento coletivo da comunidade IPL, estamos plenamente convencidos de que conseguiremos criar a coesão e a mobilização necessárias à construção do nosso futuro!

## 2. EQUIPA DA PRESIDÊNCIA

Esta candidatura é formalmente individual, pois estatutariamente assim está definido. Contudo, o candidato a Presidente assume-se enquanto líder de uma equipa e, como tal, na sua essência, a candidatura é coletiva, alinhando-se com um modelo de gestão que preconiza uma Presidência em equipa executiva que, no seu todo, responderá pela gestão estratégica do IPL, afastando-se de um modelo “Presidencialista”.

Entendemos, também, que a Presidência, na sua função de gestão estratégica e operacional do IPL, deverá integrar em equipa o/a Administrador/a do IPL, o/a Administrador/a dos Serviços de Ação Social e os/as Presidentes e Diretores/as das Escolas. Este modelo permitirá uma maior autonomia de gestão às Unidades Orgânicas (UO) do IPL, e, simultaneamente, garantirá um alinhamento estratégico permanente com o plano global da instituição. Será também privilegiada a relação com o Conselho Geral, valorizando a sua intervenção estratégica na discussão do Plano e do Relatório Anual de Atividades e do Plano Estratégico, nomeadamente garantindo a este órgão o acesso a toda a informação detalhada nas diversas áreas estratégicas do IPL.

A equipa de gestão que propomos na presente candidatura, teve como fator eletivo o nível elevado de compromisso no aprofundamento do conhecimento nas respetivas áreas de estudo e/ou de contributo empenhado no desenvolvimento das estruturas das respetivas Escolas e do IPL, reveladores de capacidade de responsabilidade, apego intrínseco à ciência e ao crescimento organizacional, profissionalismo e otimismo. A equipa apresenta forte diversidade de áreas de formação e de experiência pessoal e profissional, heterogeneidade que, cremos, permitirá encarar o desafio de dirigir o IPL com maior pluralidade de perspetivas, fator essencial à inovação, à criatividade e à capacidade de resolução de problemas, especialmente quando estes emergem continuamente, na ordem do dia.

O Executivo será constituído pelo Presidente, quatro Vice-Presidentes e duas Pró-Presidentes, que atuarão em áreas de responsabilidade, com delegação de um conjunto definido de competências e que tomarão a seu cargo a criação, desenvolvimento e/ou reformulação de serviços ou gabinetes afetos às respetivas áreas de responsabilidade.

Duas das Vice-Presidências funcionarão como Pró-Presidências, até à homologação dos estatutos revistos.

Apresentam-se sumariamente os constituintes da equipa de gestão, e respetivas áreas de responsabilidade.



## **PRESIDENTE**

**António José da Cruz Belo**

### **ÁREAS DE RESPONSABILIDADE**

Representação Institucional

Recursos Humanos

Gestão Patrimonial

Comunicação

Doutorado em Comunicação Social, pela Universidad Complutense de Madrid; mestre em Estatística e Investigação Operacional, pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa; e licenciado em Ensino da Matemática, pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

É Professor Coordenador de Estatística na Escola Superior de Comunicação Social (ESCS), onde leciona diversas Unidades Curriculares na área da Estatística e das Metodologias de Investigação, desde a sua criação, em 1989. Integrou o primeiro Conselho Diretivo eleito da ESCS, como Vice-Presidente e foi posteriormente eleito Presidente da Conselho Diretivo por dois mandatos. Foi ainda Presidente do Conselho Pedagógico da ESCS.

No Instituto Politécnico de Lisboa exerceu os cargos de Pró-Presidente entre 2010 e 2016 e de Vice-Presidente entre 2016 e 2023. Integrou o Gabinete de Gestão da Qualidade e foi membro do Conselho Geral do Instituto Politécnico de Lisboa.

Participou em diversos projetos de investigação na área da comunicação, em especial, sobre sondagens eleitorais, de onde resultaram diversas publicações nacionais e internacionais. Exerceu os cargos de Presidente do Instituto de Comunicação e Media de Lisboa (ICML) e da comissão Executiva do E2, programa televisivo da ESCS no Espaço Universidades do Canal 2 da RTP, atualmente é Presidente da Mesa da Assembleia Geral do LIACOM - Laboratório de Investigação Aplicada em Comunicação e Média da ESCS.

→ **Ciência Vitae**



## **VICE-PRESIDENTE**

**Ana Cristina Gaminha  
Ribeiro Borges de Azevedo**

### **ÁREAS DE RESPONSABILIDADE**

Académicos  
Inovação Pedagógica  
Qualidade  
Erasmus

Doutorada em Engenharia Química pelo Instituto Superior Técnico, e licenciada em Química pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

É Professora Adjunta no Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, onde leciona, desde 2002, nos cursos de licenciatura em Engenharia Civil e Tecnologias e Gestão Municipal, na pós-graduação em Conservação e Reabilitação de Construções, que coordena desde 2013, e na Pós-Graduação em Energia e Gestão de Energias Renováveis. É autora de diversos artigos, atas de conferências e revistas, principalmente nas áreas de química de materiais e de conservação e reabilitação de edifícios antigos e ainda de publicações no âmbito da educação em engenharia. Orientou diversas teses de mestrado e trabalhos finais de pós-graduação, na área da inspeção e diagnóstico de construções e materiais de reabilitação de edifícios. É membro da Sociedade Portuguesa de Educação em Engenharia, tendo atividades de coordenação na área da Educação em Engenharia/Género e Diversidade. É coordenadora do programa de mentoria no ISEL (Mentori@IPL), desde 2021.

É Vice-Presidente para a Área Pedagógica e Qualidade do ISEL (desde 2020), coordenando vários projetos no ISEL no âmbito da inovação pedagógica e da formação pedagógica de docentes. Coordena, desde 2016, o Espaço de Apoio ao Aluno do ISEL, um espaço dedicado aos estudantes do ISEL e à promoção do seu bem-estar ao longo do seu percurso académico que visa o apoio psicológico e psicopedagógico, a orientação de carreira e as atividades de integração para novos alunos.

→ **Ciência Vitae**



## **VICE-PRESIDENTE**

(Pró-Presidente, até homologação dos estatutos revistos)

**Liliana Aranha Caetano**

### **ÁREAS DE RESPONSABILIDADE**

Comunidade IPL  
Sustentabilidade  
e Responsabilidade Social

Doutorada em Farmácia, pela Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa; e licenciada em Farmácia pela Escola Superior de Tecnologia da Saúde (ESTeSL) do Instituto Politécnico de Lisboa.

É Professora Coordenadora na ESTeSL, onde leciona, desde 2008, nos cursos de licenciatura em Farmácia, de mestrado em Farmácia, de mestrado em Engenharia Biomédica (em associação com o ISEL), e na pós-graduação em Comunicação e Marketing na Indústria Farmacêutica (em associação com a ESCS). Foi coordenadora do Mestrado em Farmácia entre 2019 e 2023. É membro, e secretária, do Conselho Técnico-Científico da ESTeSL desde 2016, e foi membro do Conselho Pedagógico da ESTeSL de 2009 a 2011. Foi Coordenadora ECTS do programa Erasmus+ da Licenciatura em Farmácia de 2008 a 2024.

É investigadora integrada do Centro de Investigação em Saúde e Tecnologia (H&TRC), e colaboradora do Research Institute for Medicines and Pharmaceutical Sciences (iMed.Ulisboa). Tem participado em projetos de investigação nacionais e internacionais, nas áreas da exposição ocupacional a resistências a fármacos, e inovação tecnológica na veiculação de fármacos para infeções microbianas. Publicou mais de 50 artigos em revistas de impacto, para além de participação como coautora em 6 capítulos de livro, e de contribuição em dezenas de comunicações orais e posters, em eventos científicos.

→ **Ciência Vitae**



## **VICE-PRESIDENTE**

**Maria Carlos da Paixão  
Sequeira Mourato Annes**

### **ÁREAS DE RESPONSABILIDADE**

Gestão Financeira

Serviços Técnicos

Doutoranda em Economia Financeira y Empresa, na Universidad de Extremadura; Diploma de Estudos Avançados, pela mesma universidade; Título de Especialista em Finanças Empresariais, pelo Instituto Politécnico de Lisboa; master em Economia y Direccion de Empresas, pelo Instituto Internacional San Telmo; e licenciada em Auditoria Contabilística, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) do Instituto Politécnico de Lisboa.

É Professora Adjunta no ISCAL, lecionando desde 1995 em várias unidades curriculares na área das Finanças. No ISCAL desempenhou cargos e funções de que se destacam: Diretora do Curso de Finanças Empresariais; integrou o grupo que concebeu o primeiro plano curricular do Curso de Finanças Empresariais, em 2006/2007; integrou o grupo que reestruturou o plano curricular do Curso de Finanças Empresariais, em 2014; integrou a Comissão Consultiva Pedagógica do Curso de Finanças Empresariais; integrou o Conselho Pedagógico, de 2006 a 2008; integrou o Conselho Científico, de 2007 a 2010; integra o Conselho Técnico Científico, desde 2014; integrou o Conselho de Representantes, de 2014 a 2018. Foi responsável da subárea de Finanças entre 2013 e 2022. É membro do conselho permanente da área de finanças, desde 2022.

Participou em diversos projetos de investigação na área das finanças com financiamento do IPL e é coautora de dois livros de Finanças Empresariais.

→ **Ciência Vitae**



## **VICE-PRESIDENTE**

(Pró-Presidente, até homologação  
dos estatutos revistos)

**Ricardo Nuno Futre Pinheiro**

### **ÁREAS DE RESPONSABILIDADE**

Investigação e Criação Artística

Empreendedorismo

Internacionalização

Doutorado em Ciências Musicais pela Universidade Nova de Lisboa, licenciado em Música pelo Berklee College of Music e em Ciências da Psicologia pela Universidade de Lisboa.

É Professor Coordenador com Agregação e membro do Conselho Técnico-Científico e do Conselho de Representantes da Escola Superior de Música de Lisboa (ESML). Foi coordenador do Mestrado em Música entre 2017 e 2023. É membro do Conselho Geral do IPL.

Ganhou um prémio de investigação atribuído pela Rutgers University e o Institute of Jazz Studies (EUA, 2004), o Prémio de Excelência IPL/CGD em Investigação em Artes (em 2020 e em 2024) e o Prémio IPL de Atividades com Relevância na Comunidade (em 2021). Para além de três livros, publicou dezenas de artigos em revistas científicas internacionais, tais como a Acta Musicologica da International Musicological Society, a Jazz Research Journal da Equinox Publishing, e a International Review of the Aesthetics and Sociology of Music. Integrou vários painéis internacionais de acreditação de ciclos de estudos e foi membro do júri do concurso para atribuição de bolsas de doutoramento da FCT, na área das artes.

Para além de musicólogo, é também guitarrista, compositor e produtor. Editou 21 álbuns e colaborou com Peter Erskine, David Liebman, Jorge Rossy, Chris Cheek, Tim Hagans, Andy Sheppard, Theo Bleckmann, Mónica Salmaso, Luciana Souza, Mário Laginha, entre outros.

→ **Ciência Vitae**



## **PRÓ-PRESIDENTE**

**Cátia Raquel Jesus Vaz**

### **ÁREAS DE RESPONSABILIDADE**

Inovação e Modernização  
Administrativa

Doutorada em Engenharia Informática e de Computadores, mestre em Matemática Aplicada e licenciada em Matemática Aplicada e Computação, pelo Instituto Superior Técnico.

É Professora Adjunta do Departamento de Engenharia Eletrónica e Telecomunicações e de Computadores (DEETC) no ISEL desde 2010, e docente desde 2003, onde tem lecionado diversas Unidades Curriculares no grupo disciplinar de Metodologias de Programação, assim como orientado várias teses de licenciatura e de mestrado em engenharia informática e de computadores. Destaca-se ser membro do Conselho Geral do Instituto Politécnico de Lisboa desde 2024, ser membro do Conselho Técnico-Científico do ISEL e do Conselho Coordenador do DEETC, desde 2021, membro da comissão de curso da Licenciatura de Engenharia Informática e de Computadores, desde 2018, e ter sido Coordenador ECTS do programa Erasmus+ da Licenciatura e do Mestrado em Engenharia Informática e de Computadores, de 2016 a 2023. É também investigadora no Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores - Investigação e Desenvolvimento em Lisboa (INESC-ID Lisboa). Tem participado em diversos projetos de investigação com financiamento nacional e internacional, de onde têm resultado várias contribuições, incluindo publicações, ferramentas e sistemas informáticos, com impacto a nível nacional e internacional.

**→ *Ciência Vitae***



## **PRÓ-PRESIDENTE**

**Maria João Barroso Hortas**

### **ÁREAS DE RESPONSABILIDADE**

Oferta Formativa de Cursos Técnicos  
Superiores Profissionais

Doutorada em Geografia Humana, pela Universidade de Lisboa e em Educação, pela Universidade Autónoma de Barcelona; mestre em Geografia Humana e Planeamento Regional e Local, pela Universidade de Lisboa; licenciada em Geografia, variante em Planeamento Regional e Local e Ramo de Formação Educacional, pela Universidade de Lisboa.

É Professora Coordenadora na Escola Superior de Educação (ESELx) do Instituto Politécnico de Lisboa, onde leciona desde 2000 no Departamento de Formação e Investigação em Currículo e Didáticas. Professora de Ciências Sociais, (História e Geografia, Multiculturalidade e Cidadania) e de Didáticas nestas áreas específicas. É membro do Conselho Técnico-Científico da ESELx, Coordenadora do mestrado em Educação Social e Intervenção Comunitária e Coordenadora da Comissão de Mestrados e Pós-Graduações da ESELx, tendo em anos anteriores sido membro do Conselho de Representantes, Coordenadora Erasmus e Vice-Presidente da ESELx. É também investigadora no Centro de Estudos Geográficos, IGOT-Universidade de Lisboa. Tem participado em projetos de investigação com financiamento nacional e internacional, de onde têm resultado várias publicações.

→ ***Ciência Vitae***

### 3. ENQUADRAMENTO DA CANDIDATURA

#### O ensino superior em Portugal

O Ensino Superior em Portugal, e em particular as suas Instituições Politécnicas, atravessam um período de indefinição estratégica relativamente ao seu futuro, nomeadamente em termos das várias atividades expressas na sua missão: ensino, investigação e prestação de serviços à comunidade. Estas incertezas decorrem de desafios socioeconómicos e ecológicos, como por exemplo alterações demográficas, pós-pandemia, transição climática, intensificação da mobilidade humana ou o agudizar das desigualdades sociais. Resultam também da indefinição em relação ao rumo político para o ensino superior, nomeadamente o atraso na revisão do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES).

No primeiro caso, e de acordo com a sua missão, as IES terão de assumir uma posição de relevo na resposta a esses desafios, seja pela capacidade de inovação, produção e disseminação de conhecimento, seja pela introdução de novos modelos pedagógicos que aproveitem os avanços tecnológicos, ou ainda pela contribuição para o aumento das qualificações dos cidadãos. Esta meta de aumentar a qualificação ampliando a base social do ensino superior, conforme expresso na Estratégia Portugal 2030 (60% de jovens com a idade de 20 anos a frequentar o ensino superior) e em alguns programas do PRR, pode contrabalançar os efeitos da redução demográfica nos escalões etários mais jovens e evitar uma contração no número de estudantes no ensino superior. Contudo, para o cumprimento desse objetivo, há que dotar as IES de programas de apoio ao sucesso dos/as estudantes, combate ao abandono escolar e de apoio social a estudantes e às suas famílias, designadamente, no alojamento estudantil. Mantém-se válida, apesar de ser de 2019, a avaliação da OCDE sobre o sistema de educação superior, de investigação e de inovação em Portugal, nomeadamente a recomendação para se prestar mais apoio financeiro e académico aos/às estudantes, bem como para se implementar nas IES serviços de proximidade para apoio, designadamente psicológico, e orientação académica, destinados a auxiliar os/as estudantes a enfrentarem desafios diversos e a não abandonarem os estudos, vindo a ingressar no mercado de trabalho.

A introdução de novos modelos pedagógicos foi acelerada pelo impacto dos efeitos da pandemia COVID-19, que obrigou as IES a desenvolver novas estratégias educativas e

a reformular os seus modelos pedagógicos. Um [estudo](#) realizado pelo Conselho Nacional de Educação refere que é percecionado que esta experiência foi “o catalisador de inovação no sistema de Ensino Superior, quer ao nível da oferta formativa, quer dos modelos pedagógicos a adotar no futuro”, pois os/as estudantes tiveram contacto com outros modelos pedagógicos com formatos mais diversificados, combinando várias formas de ensino, os quais passaram a ser preferidos em detrimento dos exclusivamente presenciais.

Para além da questão pedagógica, o estudo refere, também, a importância da “flexibilização do currículo, designadamente, com a introdução de um maior número de Unidades Curriculares (UC) opcionais e transversais nos planos curriculares [...] para que os/as estudantes possam adaptar o seu currículo àquilo que consideram pertinente para a sua vida futura, o que estimulará, também, a sua motivação e interesse”. O estudo também aborda o abandono e o insucesso escolar, referindo que “as IES terão de ter uma atitude de maior proximidade com os/as estudantes e os seus problemas e dificuldades, por forma a intensificar as suas práticas de prevenção e combate ao insucesso e abandono”. O governo assumiu também esta necessidade e, aproveitando o PRR, lançou alguns programas de financiamento no ensino superior destinados a minorar o insucesso e abandono escolar e a promover a saúde mental dos/as estudantes.

No âmbito do contexto político e financeiro, apesar do marco histórico que a lei de valorização do Ensino Politécnico ([Lei n.º 16/2023](#), 10 de abril) representa, e que vem permitir a estas instituições outorgar o grau de doutor e constituírem-se como Universidades Politécnicas, mantém-se a dúvida em relação, não só às exigências necessárias para esta constituição, como também a outras alterações que a revisão do RJIES possa trazer. De referir, também, a alteração do financiamento das IES, patente no contrato de legislatura assinado em 2019, que pressupõe a aplicação de uma fórmula de financiamento que segue as recomendações da OCDE, nomeadamente, considerar modelos de financiamento baseados no desempenho, que disponibilizem incentivos para o desenvolvimento de perfis institucionais voltados para o futuro e promovam uma maior eficiência na alocação de recursos.

Contudo, e dada a insuficiência do financiamento público para o ensino superior e investigação em Portugal – também apontada pela OCDE – esta mudança poderá trazer instabilidade a algumas IES, sobretudo as do Ensino Politécnico, que, atendendo aos constrangimentos orçamentais, têm dificuldade em dar cumprimento às determinações legais relativas à distribuição de docentes pelas posições de carreira, em investir na contratação de investigadores/as e em unidades de investigação, de modo a poder

alcançar o previsto na lei de valorização do Ensino Politécnico, e, simultaneamente, investir para evitar a deterioração das infraestruturas físicas, tecnológicas e pedagógicas. Importa salientar que, apesar do crescimento da dotação do Orçamento do Estado contratualizado na legislatura anterior, devido ao crescimento da taxa de inflação nos últimos anos, a dificuldade orçamental acabou por se agravar.

Em complemento do OE, têm sido lançados programas de financiamento plurianuais, nomeadamente os associados ao Portugal 2030, com execução até 2027, e ao Plano de Recuperação e Resiliência, com execução até 2026. Estes programas estão em alinhamento com a “Estratégia Portugal 2030”, a qual pretende contribuir para “uma Europa +Inteligente, +Verde, +Conectada, +Social e +Próxima dos cidadãos”. A componente deste plano mais diretamente ligada ao ensino superior destina-se a concretizar mudanças no perfil de qualificação da população ativa, focando-se na formação pós-graduada e nas competências digitais, e foi operacionalizada através de vários programas.

No contexto do financiamento europeu, há ainda a considerar o [Horizonte Europa](#) e a rede [Portugal in Europe Research and Innovation Network20](#) (PERIN) – Rede de Investigação e Inovação Portugal na Europa. O Horizonte Europa é a principal iniciativa da UE destinada a apoiar a I&I, visando reforçar a base científica e tecnológica da EU, no âmbito das áreas consideradas prioritárias, como as transições ecológica e digital. A PERIN foi criada em 2019 com o objetivo de promover um melhor posicionamento de Portugal no contexto da política europeia de Investigação e Inovação, para reforçar a participação de Portugal no âmbito do Quadro Financeiro Plurianual, duplicando a presença portuguesa nos Programas Europeus.

## O Ensino Superior no espaço europeu

A Comissão Europeia, através da sua nova agenda<sup>1</sup> para o ensino superior, visa reforçar o papel estratégico das universidades e outras IES como motores de inovação, inclusão social e desenvolvimento sustentável. Pretende-se, assim, criar um [Espaço Europeu de Educação](#) mais interconectado, digital e resiliente, capaz de enfrentar os desafios do futuro e contribuir para o crescimento e a coesão social na Europa (Espaço

---

<sup>1</sup> Resolução do Conselho sobre um quadro estratégico para a cooperação europeia no domínio da educação e da formação rumo ao Espaço Europeu da Educação e mais além (2021-2030); Iniciativa das Universidades Europeias; Uma nova agenda de competências para a Europa; Recomendação do Conselho Europeu sobre a Garantia de Qualidade no Ensino Superior.

Europeu da Educação 2025), onde a mobilidade académica seja facilitada, as qualificações reconhecidas em todos os seus países, e onde seja promovida a inclusão, a sustentabilidade e a inovação no seio das universidades, e a educação esteja alinhada com as necessidades do mercado de trabalho e com os [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável](#) (ODS).

A agenda enfatiza a importância de um ensino superior adaptável e dinâmico que possa responder rapidamente às mudanças e desafios globais, promovendo o desenvolvimento de competências transversais avançadas, tais como o pensamento crítico, a resolução de problemas, o empreendedorismo, a inovação e a criatividade, e as competências digitais. A estratégia incluída na agenda passa por aumentar a cooperação transnacional entre as universidades, reforçando a colaboração entre si e criando redes de conhecimento e intercâmbio de boas práticas, promover a proteção da democracia e dos direitos fundamentais, da diversidade e da inclusão, promover o acesso de grupos sub-representados e garantir que as universidades desempenhem um papel na criação de sociedades mais justas e equitativas. É também prioridade apoiar a construção de uma cultura de participação das universidades na concretização das transições ecológica e digital, alinhar o seu ensino com os objetivos do Pacto Verde Europeu e concretizar práticas académicas sustentáveis.

Também a Associação Europeia de Universidades (EUA) divulgou as suas recomendações ([Universities Without Walls: A Vision for 2030](#)), que destacam a necessidade das IES se tornarem espaços mais flexíveis, inclusivos e conectados, e de se ultrapassarem as barreiras físicas e institucionais tradicionais. A EUA defende que estas instituições devem adotar um modelo de ensino que combine o presencial e o digital, utilizando a tecnologia para ampliar o acesso à educação de qualidade e promover a aprendizagem contínua ao longo da vida. Outra das suas recomendações é a promoção da colaboração internacional e interdisciplinar, permitindo que estudantes e investigadores/as enfrentem desafios globais de forma integrada.

Outro ponto central do documento da EUA coloca as universidades como agentes ativos de transformação social, comprometidos com a promoção da equidade e da diversidade. Nesta perspetiva, as instituições devem oferecer oportunidades de formação a toda a sociedade, incluindo grupos marginalizados e populações sub-representadas. Neste âmbito, as IES devem rever os seus currículos e métodos de ensino e aprendizagem, adotando práticas pedagógicas que fomentem o pensamento crítico, a inovação e a participação cívica e democrática.

A União Europeia (EU) está, também, a encorajar os seus estados-membros a apostarem na qualidade do ensino. Dado o crescimento do ensino a distância e dos cursos híbridos, as IES deverão adotar padrões de qualidade robustos, garantindo que os métodos de avaliação, os currículos e as infraestruturas tecnológicas são adequados às necessidades atuais. A EU também destaca a importância de monitorar a satisfação dos(as) estudantes e o sucesso da sua transição para o mercado de trabalho, por exemplo, através da Iniciativa Europeia de Acompanhamento dos Diplomados/as.

No passado, já foram concretizadas iniciativas de sucesso com vista à criação de um Espaço Europeu do Ensino Superior, nomeadamente o programa Erasmus ou o processo de Bolonha. Perspetivam-se agora algumas iniciativas emblemáticas que também se ambiciona terem o mesmo sucesso, nomeadamente, a criação das [Universidades Europeias](#), o diploma europeu conjunto, a abordagem europeia das microcredenciais ou o Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia.

Através da iniciativa das Universidades Europeias, a UE visou expandir a cooperação transnacional e a capacidade de obter novas perspetivas e partilhar ideias através de uma cooperação estrutural, sustentável e de longo prazo. As Universidades Europeias criam polos interuniversitários em diferentes países, onde todos - estudantes, pessoal e investigadores - beneficiam da possibilidade de mobilidade e de construir conhecimento em conjunto.

A UE começou já a pensar nas medidas necessárias para a atribuição de um diploma europeu conjunto, nomeadamente a redução das formalidades administrativas ligadas à realização dos programas conjuntos. Estes poderão ser oferecidos por alianças de IES, como por exemplo as universidades europeias. Este diploma será mais um contributo para a construção da identidade e sentimento de pertença europeia.

Outra das decisões recentes da UE, que surgiu como resposta às rápidas mudanças no mercado de trabalho, à digitalização e à necessidade crescente de atualizar e diversificar as competências ao longo da vida, foi a aposta na microcreditação. As IES são agora incentivadas a adaptar os seus currículos, considerando experiências de educação de curto prazo e promovendo o seu uso como uma ferramenta eficaz para que os/as estudantes adquiram as competências necessárias para os mercados de trabalho do futuro. Esta medida permite ainda que os/as trabalhadores/as possam atualizar as suas competências durante toda a carreira. Normalizando os elementos e os princípios para as microcredenciais, cria-se, assim, um sistema coeso e fiável que facilita a mobilidade profissional e promove a inovação na educação e formação em toda a Europa. Esta

abordagem das microcredenciais é considerada uma parte fundamental do objetivo da Comissão de criar o Espaço Europeu da Educação, até 2025.

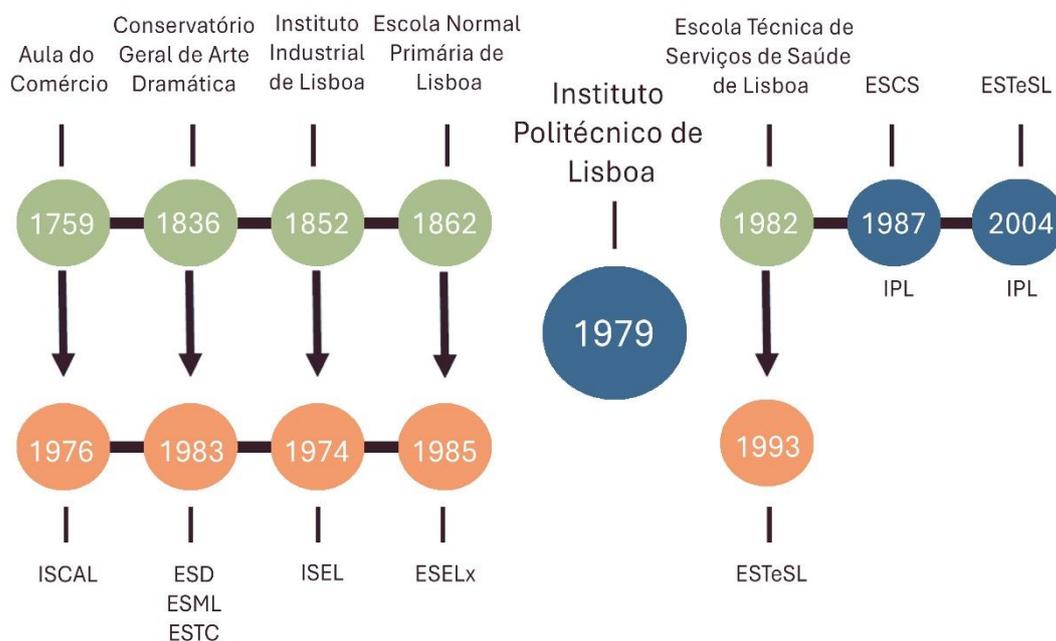
Outra importante iniciativa da UE é o Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia, o qual integra organizações no domínio da educação, investigação e inovação, que formam parcerias transfronteiras dinâmicas e criam ambientes promotores de inovação. A sua missão passa por integrar o ensino superior, a investigação, a inovação e as empresas, em ecossistemas de inovação; reforçar a capacidade de inovação dos seus países, contribuindo para o seu crescimento económico sustentável e para a sua competitividade; e responder aos grandes desafios com que se confronta a EU.

## O Instituto Politécnico de Lisboa

O IPL entrou em funcionamento em 1986. No entanto, a sua criação tinha já ocorrido cerca de sete anos antes, no âmbito do Decreto-Lei nº 513 -T/79 que enquadrava o programa de expansão do ensino superior politécnico em Portugal. Em 1991, quando aprovou os seus estatutos, o IPL definia como sua finalidade: formar estudantes com elevado nível de exigência qualitativa, nos aspetos cultural, científico, artístico, técnico e profissional; realizar atividades de pesquisa e investigação aplicada; prestar serviços à comunidade; promover o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres nacionais e estrangeiras; participar em projetos de cooperação nacional e internacional. Estes objetivos viriam a ser redefinidos nos atuais estatutos como *“produzir, ensinar e divulgar conhecimento, bem como prestar serviços à comunidade nas áreas em que dispõe de competências, contribuindo para a sua consolidação como instituição de referência nos planos nacional e internacional”*, o que constitui a sua missão, a qual deve ser cumprida segundo princípios de *“excelência nas suas atividades numa perspetiva de melhoria contínua da qualidade das mesmas, promovendo condições para um exercício profissional relevante por parte de diplomados altamente qualificados”*.

O IPL iniciou a sua atividade integrando cinco escolas, todas com um passado histórico significativo: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL); Escola Superior de Dança (ESD); Escola Superior de Música de Lisboa (ESML); Escola Superior de Teatro e Cinema (ESTC) e Escola Superior de Educação de Lisboa (ESELx). A estas juntou-se, dois anos depois, o Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL). Em 1987, é criada, já no âmbito do IPL, a Escola Superior de Comunicação Social

(ESCS). Finalmente, em 2004, é integrada no IPL a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa (ESTeSL).

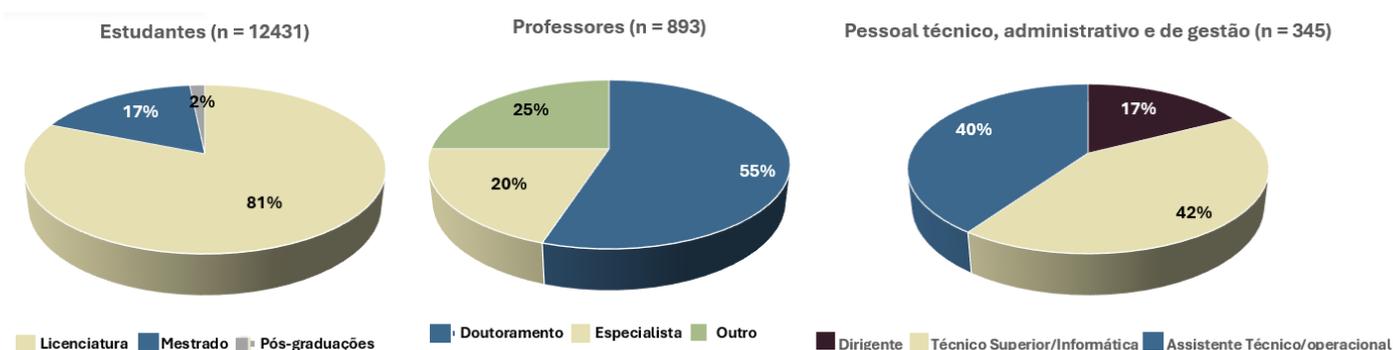


Cronologia do IPL e das suas Escolas

Este modelo de criação do IPL, assente na congregação de várias Escolas, cada uma das quais com um longo histórico, com um papel relevante nas suas áreas de formação e geograficamente dispersas, tem um impacto profundo na sua cultura organizacional.

Na generalidade dos outros Institutos Politécnicos, as suas Escolas entraram em funcionamento já no âmbito do respetivo Instituto Politécnico, o que levou a uma maior cultura de centralização e uma maior força da sua imagem. No IPL, pelo contrário, as Escolas mantiveram um forte sentido de autonomia e a imagem identitária de cada uma sobrepõe-se à do IPL.

Esta tendência atenuou-se com a entrada em vigor do RJIES, em 2007, que retirou a autonomia financeira e administrativa às Escolas dos Institutos Politécnicos. No caso do IPL, a exceção foi o ISEL. Contudo, apesar da centralização de diversos serviços, não há ainda uma forte cultura institucional como IPL, verificando-se, por parte das UO, um posicionamento reativo às políticas centralizadoras.



Distribuição de estudantes, docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão

O IPL é hoje uma comunidade onde estudam ou trabalham 13 369 pessoas, que se distribuem pelas oito Escolas, os Serviços da Presidência e os Serviços de Ação Social. Os 12 431<sup>2</sup> estudantes distribuem-se por 95 cursos registados, naturalmente, a maioria (81%) dos estudantes estão a frequentar licenciaturas. O ISEL (3 635) e o ISCAL (3 116) são as Escolas do IPL com maior número de estudantes. As Escolas de artes – ESD (222), ESTC (397) e ESML (568) – são as que têm menor número de estudantes. No IPL lecionam mais de mil docentes, a que corresponde um total de 893 ETI (Equivalente a Tempo Integral), a maioria dos quais integra o mapa do IPL e é doutorado (55%). O IPL dispõe de um mapa de pessoal técnico, administrativo e de gestão com 345 trabalhadores.

O próximo quadriénio apresenta uma perspetiva desafiante, no sentido de se conseguir inverter uma tendência de evolução negativa de alguns indicadores. Desde logo, a evolução do número de estudantes inscritos, já que, após um período de crescimento, que atingiu em 2020 quase os catorze milhares, se tem vindo a verificar a sua diminuição, sobretudo em 2023, que registou quase menos 7% comparativamente a 2022. Esta diminuição, generalizada em todas as Escolas do IPL, é preocupante, pois ocorre em contraciclo com o verificado na globalidade das IES, que nos últimos anos tem registado um acréscimo do número de estudantes. Atendendo a que a ocupação das vagas, através dos concursos de acesso, se tem mantido perto da totalidade, importa estudar qual/quais a(s) causa(s) para a perda ocorrida já durante a frequência dos cursos.

No que diz respeito aos docentes, um dos principais desafios passa por cumprir o rácio dos 70% de professores no mapa. Também aqui, os últimos anos trouxeram uma quebra no crescimento deste rácio, o que é preocupante, na medida em que apenas uma Escola do IPL cumpre este rácio e cinco estão muito longe de o atingir, três delas, inclusive, apresentam um rácio abaixo dos 50%.

<sup>2</sup> Fonte: RAIDES (31.12.2023)

Também, no caso do pessoal técnico, administrativo e de gestão se tem verificado uma quebra significativa de trabalhadores(as) que saem da instituição e não têm sido substituídos. Esta situação tem levado a cada vez mais dificuldades no funcionamento dos vários serviços, deteriorando-se as condições de trabalho e exercendo sobrecarga em quem se mantém, o que, por si, concorre para que mais pessoas manifestem intenção de sair para outras instituições.

No que diz respeito aos recursos financeiros, o IPL apresenta, também, uma situação que requer extrema atenção. Se, por um lado, o peso dos encargos com pessoal é muito alto, ultrapassando o valor do orçamento de estado (OE) atribuído à instituição, por outro, a evolução do orçamento do IPL não tem verificado um crescimento significativo. Apesar do OE ter crescido constantemente, o inverso acontece com as receitas próprias. Deste modo, o crescimento real do orçamento global tem sido reduzido, tornando-se mais curto para dar resposta a todas as necessidades do IPL. Este quadro agravou-se nos últimos anos, com a alteração da metodologia de atribuição do orçamento, uma vez que este deixou de ter um crescimento igual para todas as IES e passou a resultar da aplicação de uma fórmula de financiamento baseada em diversos indicadores. Como consequência, o crescimento do OE do IPL tem sido abaixo da média do verificado para as outras IES.

Relativamente ao seu posicionamento no sistema de Ensino Superior em Portugal o IPL encontra-se num quase total isolamento. A sua recusa em participar nas reuniões do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos tem prejudicado fortemente o IPL. Para além da representação das instituições de ensino superior politécnico junto da tutela, a participação daquelas no CCISP funciona como um elo entre instituições congéneres, contribuindo, designadamente, para estabelecer linhas de ação comuns, tendo em vista a melhoria do ensino superior, a harmonização de processos entre as várias instituições e o incremento da cooperação entre as mesmas, através de projetos comuns, ou da disseminação de informação relevante para os membros. Assim o IPL, não só está afastado do contacto com a tutela, que comunica apenas com o CCISP, como tem perdido inúmeras oportunidades de participar em projetos com outros Institutos Politécnico e, conseqüentemente, perdido também muitas receitas financeiras decorrentes desses projetos.

## 4. PROGRAMA DE AÇÃO 2025-2029

### 4.1 GOVERNAÇÃO

No quadriênio 2025-2029, a melhoria da eficiência ao nível da governação irá implicar uma intervenção prioritária em cinco planos:

(1) **Mudança do modelo de gestão da Presidência do IPL**, através da adoção de uma política colaborativa com as Escolas e respetivos órgãos de gestão, bem como com entidades externas, e da **Definição da estratégia do IPL** a médio e longo prazo, a integrar uma visão de futuro para a próxima década, com a qual a comunidade académica se identifique;

(2) **Planeamento e desenvolvimento das carreiras** de docentes e de pessoal técnico, administrativo e de gestão, assumindo uma estratégia de equilíbrio, transparência e rigor nas oportunidades de progressão;

(3) **Organização e funcionamento dos serviços centrais** apostando numa relação de maior descentralização, através do reforço da autonomia destas, da agilização dos procedimentos e de serviços de proximidade e qualidade;

(4) **Modernização das infraestruturas tecnológicas**, essencial para a prestação de um serviço de qualidade e com características comuns na comunidade académica, bem como para a aposta na **desmaterialização dos processos e transformação digital**, associados às atuais exigências de eficiência energética e de sustentabilidade.

(5) **Definição de um plano de comunicação estratégica**, que aponte para uma comunicação integrada, promovendo a visibilidade e o inter-relacionamento de toda a comunidade e o fortalecimento da sua identidade. Reforçar a comunicação com o exterior, para dar a conhecer à sociedade o que de melhor se faz no IPL, aumentando a atratividade do IPL, do ponto de vista do recrutamento e da oferta formativa.

## Contextualização

No relatório da última avaliação institucional do IPL é referida a ausência de um Plano Estratégico formal, de médio ou longo prazo para a instituição: “*na ausência de um Plano Estratégico a médio e longo prazo, o nível de envolvimento ou compromisso da comunidade interna e externa do IPL (estudantes, docentes, pessoal não docente, antigos alunos, outros intervenientes externos) tanto na elaboração do Programa ou na sua implementação não é claro*”. Por outro lado, de acordo com o mesmo documento, o facto de este plano existir apenas em três das suas UO acentua, não só a ausência de objetivos transversais ao IPL e de longo prazo, como também a falta de coesão institucional. No relatório pode ler-se que esta ausência “*parece dificultar o alinhamento das UO com estratégias e objetivos transversais a toda a instituição*”. Este quadro resulta de um modelo global de gestão do IPL assumidamente centrado na figura do Presidente que, ao não promover a integração das UO na gestão do IPL, evidencia uma falta de interesse por uma necessária mobilização que comprometa a instituição como um todo, e por um fundamental alinhamento entre as várias UO.

Assim, sem concretizar uma mudança concetual no modelo global de gestão do IPL, não será possível desenvolver uma cultura institucional baseada numa gestão colaborativa, nem definir e implementar uma estratégia de médio e longo prazo para o IPL. O desenvolvimento do plano estratégico para a nossa instituição só pode ser levado a cabo com o envolvimento pleno da comunidade, uma vez que este não será alcançado sem antes se tomarem medidas concretas que promovam um clima de transparência e confiança entre todos, nomeadamente entre os serviços centrais e as UO.

A ausência de um planeamento estratégico e de atividades bem alinhados, não tem sido também positiva no âmbito da gestão dos recursos humanos (RH). A falta de uma política de RH no IPL reflete-se na incapacidade para aproveitar oportunidades tais como, por exemplo, a utilização da modalidade de teletrabalho conjugada com trabalho presencial, ou a consolidação de um plano de formação ao nível institucional.

A principal consequência da ausência de uma política de RH foi a quebra no número do pessoal técnico, administrativo e de gestão e a estagnação das suas carreiras. Este défice é ainda agravado, não só pelo crescente volume de trabalho, como pelos desafios que derivam da diversidade do IPL.

No que diz respeito ao corpo docente, a publicação dos decretos-lei que permitiram a abertura de concursos internos de promoção a categorias intermédias e de topo das

carreiras docentes do ensino superior proporcionou, sobretudo, uma aproximação aos rácios de Professores Coordenadores previstos. Contudo, continua a verificar-se uma grande disparidade entre as várias UO, uma vez que muitas delas ainda se encontram muito longe do rácio de docentes no mapa, exigido pela lei.

Esta situação é ainda agravada pelos regulamentos internos de RH do IPL (prestação de serviço docente; contratação de pessoal da carreira docente; avaliação de desempenho e de posicionamento remuneratório dos(as) docentes do IPL; duração e organização do tempo de trabalho no IPL; provas e concursos) que se encontram obsoletos. A maioria destes regulamentos tem mais de dez anos, o que não só dificulta a contratação de funcionários(as), como é fator de desmobilização, contribuindo para fragilizar o IPL.

As condições de trabalho e, também, de ensino são, em alguns casos, adversas. Parte da infraestrutura de informática e comunicações encontra-se desatualizada. Esta situação limite, não só perturba o normal funcionamento dos serviços e de algumas aulas, como também dificulta a aposta em novas tecnologias de ensino e a implementação efetiva da desmaterialização de procedimentos.

Também no âmbito do património edificado do IPL, independentemente da idade dos edifícios, todos apresentam situações anómalas a requerer intervenções: a ESD funciona em instalações provisórias e o ISCAL num edifício claramente desadequado para satisfazer as necessidades de uma instituição de ensino superior. Neste sentido, é premente o levantamento e monitorização de todas as situações irregulares, para se estabelecer o plano das intervenções com critérios de priorização face à disponibilidade financeira.

## Oportunidades e Potencialidades

### (1) MUDANÇA DO MODELO DE GESTÃO DA PRESIDÊNCIA E DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DO IPL

As medidas a tomar no imediato devem ter em conta que o IPL somos todos nós e que toda a sua atividade gira em torno das pessoas que aqui estudam ou trabalham. A interiorização desta realidade é a base para a mudança do atual modelo de gestão essencialmente presidencialista. O modelo que propomos assenta em valores humanistas, e permite que estudantes e profissionais se sintam próximos/as – num

ambiente promotor de fortes relações interpessoais - e valorizados/as, cada um/a com o seu papel e voz em processos de tomada de decisão sobre o funcionamento do IPL. Por outro lado, este modelo obriga a uma Presidência de proximidade. Promoveremos uma maior presença da Presidência nas Escolas, numa relação de proximidade com todos os/as colegas, professores/as e pessoal técnico, administrativo e de gestão, reunindo regularmente nos serviços, com dirigentes e/ou com os órgãos de gestão. Se as pessoas estiverem mais envolvidas com a liderança, sentir-se-ão mais reconhecidas e realizadas e, conseqüentemente, terão níveis de desempenho superior e um maior sentimento de pertença à comunidade.

No mesmo sentido, o desenvolvimento do plano estratégico de médio e longo prazo, ao promover uma discussão em torno da definição das prioridades e das políticas a seguir nas melhorias dos *campi*, irá possibilitar a criação de ambientes mais orientados para as pessoas e para a comunidade; a aproximação do IPL à sociedade; o reforço da ação de apoio a estudantes a diversos níveis (social, alojamento, psicológico). A aposta na formação para a cidadania, através de atividades extracurriculares, do desporto, da cultura e do apoio ao associativismo, é também, em si, uma oportunidade para mobilizar a comunidade, e aumentar a motivação e o sentimento de pertença, bem como de dinamizar a relação do IPL com a sociedade, resultado da participação desta no desenvolvimento do próprio plano estratégico de médio e longo prazo do IPL.

Propomos também uma efetiva descentralização da gestão de recursos financeiros, humanos e materiais das UO, a qual deve ser acompanhada de maior responsabilização e de uma coordenação e definição de políticas globais de gestão desses recursos com regras e procedimentos que devem ser iguais para todos e discutidas por todos. Esta discussão deverá ser aberta e transparente, tendo em conta as regras de financiamento utilizadas pelo Estado e as receitas próprias geradas pelas UO. As decisões macro de gestão deverão ser discutidas e abertas ao escrutínio dos órgãos de governo das escolas, bem como a aplicação dos fundos de programas de financiamento.

Uma maior autonomia das UO potencia duas oportunidades. Por um lado, agiliza a necessária melhoria dos sistemas de informação no âmbito da gestão financeira – estes têm de permitir, com maior facilidade, a orçamentação e custeio de todos os recursos por projeto e por UO para que o IPL e cada UO conheçam, a cada momento, a sua realidade orçamental. Por outro lado, evita a sobreposição de funções e competências de modo a racionalizar os recursos.

## (2) ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS, DO PLANEAMENTO E DESENVOLVIMENTO DAS CARREIRAS

O cumprimento da missão do IPL depende de todos os RH, pelo papel essencial que desempenham no fazer da nossa instituição. Consequentemente, terão de se tomar medidas no sentido da adequação dos mapas e da valorização pessoal e profissional, cumprindo as expectativas dos diversos grupos profissionais e promovendo o seu bem-estar através da redução das situações de stress e pressão sobre os mesmos. Para tal, é prioritário definir uma política de recursos humanos para o IPL, que permita, de uma forma transparente, apresentar uma perspectiva de evolução no médio prazo. Esta política, salvaguardadas as respetivas especificidades, terá de ser tendencialmente comum a todas as UO, e, sobretudo, ser centrada nas pessoas e nas relações de proximidade, reforçando o sentido de pertença institucional.

Um fator fundamental para a concretização destas políticas é a revisão de todos os regulamentos no âmbito dos recursos humanos. Não é possível agilizar procedimentos com regulamentos ultrapassados, alguns dos quais, com mais de 10 anos. É prioritária a criação de normas atuais, que permitam reduzir a carga burocrática e simplificar as contratações de prestação de serviços.

A discussão sobre o planeamento e desenvolvimento das carreiras dos/as docentes é uma oportunidade para calendarizar a atenuação das diferenças existentes entre as várias Escolas, quer no que diz respeito ao número de professores/as no mapa, quer no que diz respeito ao número de Professores/as Coordenadores/as e Coordenadores/as Principais. A quase generalidade das Escolas apresenta uma percentagem de docentes de carreira muito abaixo dos 70% exigidos no Estatuto da Carreira Docente. A fiscalização da A3ES relativamente ao cumprimento deste rácio leva a que a correção deste défice seja prioritária. Esta necessidade de alargamento dos mapas é também uma oportunidade para valorizar os atuais docentes contratados, através de uma maior exigência na avaliação da sua condição de especialistas de reconhecido mérito e da recompensa do seu bom desempenho pedagógico e esforço de qualificação, mediante a abertura de concursos para lugares de mapa, aos quais poderão concorrer.

Ainda no domínio da valorização das carreiras dos/as docentes, existem duas áreas a acautelar: a formação e a avaliação. Relativamente a ambas, discutiremos com os órgãos de gestão das Escolas, sobretudo o CTC, a metodologia para a criação de um modelo de formação contínua no domínio pedagógico e para a revisão do regulamento de avaliação de desempenho docente.

É prioritário alterar o panorama de desinvestimento no pessoal técnico, administrativo e de gestão. Estes trabalhadores desempenham um papel essencial na qualidade do funcionamento do IPL e a atual situação é um fator de desmotivação que pode desmobilizá-los e fragilizar o IPL.

Uma medida prioritária a tomar será a nomeação do/a administrador/a do IPL. É essencial ter o cargo máximo de dirigente deste quadro preenchido, já que, para além de integrar órgãos estatutários como o conselho de gestão, as suas funções passam, entre outras, pela gestão dos serviços da presidência e pela assessoraria ao Presidente nas decisões de alto nível. Com a sua colaboração, propomo-nos considerar os mecanismos legais disponíveis no sentido de valorizar o desempenho do pessoal técnico, administrativo e de gestão, por exemplo, em termos de mobilidade intercarreiras ou de opção gestionária, e, por outro lado, em termos de melhoria das suas condições de trabalho e do desenvolvimento de um plano de formação profissional enriquecedor e adequado. Propomos ainda agilizar a abertura de concursos externos de recrutamento, não só para garantir o adequado dimensionamento dos mapas, como também para suprir rapidamente a falta de pessoal, assim como também criar bolsas de recrutamento nas áreas transversais às Escolas.

### **(3) ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DOS SERVIÇOS CENTRAIS**

A entrada em vigor das alterações introduzidas na última revisão dos estatutos é uma oportunidade para discutir a adequação da estrutura orgânica dos SP, conjuntamente com o pessoal técnico, administrativo e de gestão e com as UO, no sentido de se encontrar uma solução que permita otimizar o funcionamento do IPL e o cumprimento das expectativas de carreira de quem trabalha na instituição.

Para além desta adequação da estrutura, a melhoria de qualidade do IPL passa também por uma aposta na modernização administrativa, através da simplificação, digitalização e desmaterialização dos procedimentos, com o objetivo de aumentar a sua eficiência, reduzir tempos de decisão e de processamento e disponibilização de informação automática e atualizada. Estas melhorias têm o potencial de facilitar uma política de maior descentralização e autonomia, sem prejuízo dos princípios da subsidiariedade – garantindo que as decisões sejam tomadas por aqueles que estão mais familiarizados com as necessidades e circunstâncias locais – e da coesão financeira. Por outro lado, possibilitam a tomada de decisões mais fundamentadas e transparentes baseadas na utilização efetiva dos dados e da informação disponíveis. Permitirão, ainda

desenvolver ferramentas de apoio à elaboração dos planos e relatórios anuais de atividade, das UO e do IPL, e aos diversos relatórios previstos no SIGQ-IPL.

A integração dos vários sistemas potenciará uma maior automatização e eficiência dos procedimentos inerentes ao SIGQ-IPL, facilitando a obtenção de nova acreditação total, quer do SIGQ-IPL, quer da Instituição IPL. A qualidade é algo que o IPL deve assumir em todas as vertentes da sua missão, pelo que é crucial criar condições para implantar medidas que permitam satisfazer as condições impostas pela A3ES nos seus relatórios de auditoria ao IPL. Paralelamente, tomaremos medidas para que haja uma efetiva contribuição de todos, nomeadamente através da promoção do regular e efetivo funcionamento de todos os órgãos previstos neste sistema. Para além da qualidade da informação proveniente do SIGQ-IPL, é fundamental que toda a comunidade se sinta comprometida com a cultura de qualidade. Só deste modo se conseguirá manter um registo histórico que, com exceção das duas últimas acreditações institucionais, tem sido globalmente positivo, sendo que a grande maioria da nossa oferta formativa tem sido acreditada sem imposição de condições pela A3ES. É importante também ter em conta que a cultura de qualidade não depende apenas do profissionalismo, motivação e compromisso dos/as colaboradores/as, mas também, em primeiro lugar, da organização dos procedimentos e das condições de apoio.

#### **(4) MODERNIZAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS TECNOLÓGICAS DOS CAMPI E DOS EDIFÍCIOS**

Parte da infraestrutura de informática e comunicações do IPL está desatualizada. A título de exemplo, a aposta em novas tecnologias de ensino e a disponibilização de soluções que possibilitem uma maior generalização do teletrabalho é dificultada pela situação limite em que se encontram alguns equipamentos informáticos e de comunicações. Assim, propomos realizar um levantamento de necessidades de infraestruturas e equipamentos para poder fazer um plano de investimento neste domínio.

Este plano representará um investimento considerável na substituição e modernização dos atuais equipamentos e irá traduzir-se, por exemplo, no apetrechamento do novo centro de dados no campus de Benfica, na criação de mais salas de aula *bring your own device* (BYOD) ou na modificação gradual dos postos de trabalho, privilegiando a utilização de equipamento portátil, conjugado com o equipamento periférico necessário. O investimento deverá também abranger as aplicações e plataformas digitais afetas às áreas académica e de gestão, e garantir a interoperabilidade das mesmas, possibilitando

assim procedimentos mais ágeis, seguros e transparentes e, ainda, a criação de sistemas de apoio à decisão.

No que diz respeito ao património edificado, a manutenção dos atuais edifícios exige o levantamento e monitorização de todas as situações com necessidade de intervenção, devendo ser explorados programas de financiamento externo, como, por exemplo, o POSEUR ou o Fundo Ambiental, para as intervenções de maior investimento. Relativamente à construção de novas instalações há que criar todas as condições para concluir as obras em curso, designadamente, a expansão da residência Maria Beatriz e a construção do Edifício Carbono Zero, junto ao ISEL, garantindo que os trabalhos decorrem dentro da normalidade, e salvaguardando a execução do financiamento já obtido.

Os edifícios do ISCAL e da ESD são situações prementes, já que a desadequação às finalidades pretendidas tem acarretado prejuízos e dificuldades diversas. Como tal, exige-se uma intervenção mais urgente no sentido da identificação de soluções. Não sendo possível, no âmbito do orçamento que lhe é atribuído, ultrapassar autonomamente estas circunstâncias, a Presidência do IPL, com o apoio do Conselho Geral e das Escolas, deverá exigir do Estado condições para superar, com dignidade, a situação em que estas duas escolas se encontram. Paralelamente, o IPL deverá iniciar o desenvolvimento do projeto para as novas instalações da ESD e dar continuidade ao procedimento de alienação do Palácio Pombal (antigas instalações da ESD), de modo a obter receitas que contribuam para a concretização desse projeto.

## **(5) DEFINIÇÃO DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM**

A comunicação estratégica é um instrumento fundamental no apoio à gestão de qualquer instituição. Para se diferenciar e ser competitivo, o IPL necessita de se dar mais a conhecer ao exterior, mas também de se articular melhor internamente. Assim, o plano de comunicação estratégica do IPL vai apontar caminhos que conduzam não só a um maior reconhecimento nacional e internacional da instituição, como também a uma melhoria da comunicação interna, fomentando a cultura organizacional. Trata-se, em última instância, de ter uma comunicação coerente e consistente, na qual todos os seus protagonistas se revejam.

O plano de comunicação deve definir como comunicar, em que canais e com quem. Segmentar os *stakeholders* do IPL vai permitir uma maior adequação de canais e mensagens, tornando a comunicação mais eficaz. Este plano deve ainda integrar mecanismos de monitorização da concretização dos objetivos, permitindo, desta forma,

uma avaliação contínua da atuação e aplicação de medidas de melhoria, que promovam uma maior eficiência, considerando, em especial, o interesse dos/as estudantes, no acesso a informação útil às suas necessidades.

No campo da comunicação interna, vai procurar-se o envolvimento de toda a comunidade IPL (pessoal técnico, administrativo e de gestão, docentes e estudantes), designadamente através de uma definição clara dos processos de comunicação, da promoção do espírito colaborativo e da facilitação de diálogos e fluxos de informação, promovendo a eficiência e a transparência que contribuam para o bem comum.

No âmbito da comunicação externa, o principal objetivo passa por promover o IPL como uma marca clara, coesa e reconhecida pelos seus valores e trabalho desenvolvido em cada Escola. Comunicar eficazmente com os/as potenciais estudantes e suas famílias é essencial para garantir a atratividade do IPL. Contudo, há outros *stakeholders* que importa considerar, nomeadamente entidades governamentais, outras IES nacionais e internacionais, agências de acreditação e de financiamento, fundações, associações e organizações públicas ou privadas, com as quais o IPL se relaciona. Potenciar a relação com os media, assegurando uma comunicação fluida e estreitando relações, é outro dos objetivos do plano.

Definir o posicionamento da marca IPL, construir uma estratégia comunicação comum com as UO vai permitir fortalecer as características distintivas da comunidade académica, melhorando a reputação na sociedade e facilitando relações com os *stakeholders*.

## Plano de Ação no Âmbito da Governação

### GOVERNAÇÃO

1. Aproximar o IPL dos seus parceiros institucionais. Retornar às reuniões do CCISP, retomando um clima de trabalho colaborativo com os outros Institutos Politécnicos. Participar noutras redes de IES e ter uma postura de diálogo e cooperação com a tutela.
2. Apresentar o plano estratégico de longo prazo do IPL. Este documento deve ser elaborado em conjunto com o Conselho Geral e contando com a colaboração de toda a comunidade.

- 3.** Promover sessões abertas a toda a comunidade, em cada uma das UO, para discutir o presente e o futuro do IPL. Destas sessões resultará a base de trabalho para o plano estratégico.
- 4.** Aproximar a Presidência da comunidade, docentes, estudantes e pessoal técnico, administrativo e de gestão. Promover a realização de reuniões periódicas com os órgãos e serviços das UO, preferencialmente nas próprias Escolas, com o objetivo de sinalizar a importância de todos/as na definição e implementação da estratégia do IPL.
- 5.** Promover o Conselho Permanente como órgão central na definição e implementação das opções estratégicas do IPL, alterando o seu estatuto meramente consultivo.
- 6.** Definir e aplicar a política financeira do IPL para a distribuição do orçamento. Esta deve ter em conta os princípios definidos na fórmula de financiamento do OE para o Ensino Superior, nomeadamente os indicadores de eficiência formativa dos cursos; de desempenho de investigação e criação artística e da valorização do conhecimento e da relação com a comunidade.
- 7.** Adequar a estrutura orgânica dos SP aos estatutos revistos. Implementar uma estrutura mais racional e flexível na gestão do IPL e na articulação com as UO e que seja compatível com a implementação de medidas de modernização e simplificação administrativa.
- 8.** Promover reuniões com os(as) diretores(as) de serviço das UO para que todos acompanhem e avaliem a implementação das opções estratégicas assumidas, nomeadamente após as reuniões de Conselho Permanente.
- 9.** Promover reuniões sectoriais, por serviço, de modo a fomentar a interação entre as UO na partilha de boas práticas. Elaborar anualmente relatórios de cada um dos serviços/gabinetes, facilitando, desse modo, quer a transmissão de boas práticas, quer a realização do Relatório de Atividades do IPL e das UO.
- 10.** Elaborar um manual de procedimentos nas várias áreas de serviços do IPL, gestão, recursos humanos, compras, etc., de modo a harmonizar os procedimentos nos SP e nas UO.
- 11.** Reformular o SIGQ-IPL para simplificar e harmonizar as estruturas a nível das Escolas, envolvendo a comunidade IPL nesse processo, para alterar a perceção de burocratização, e obter a acreditação junto da A3ES.
- 12.** Relevar o SIGQ-IPL como forma de motivar a comunidade a participar. Seguir a sugestão da A3ES de incluir no organograma do IPL o órgão máximo do SIGQ e realizar ações para divulgação dos resultados obtidos nos inquéritos e das melhorias daí decorrentes. Melhorar o Relatório do SIGQ, e nele incluir uma componente sobre o funcionamento do sistema e exemplos de melhorias alcançadas ou de ações implementadas, e apresentá-lo no Conselho Geral do IPL.
- 13.** Rever o Manual para a Qualidade, dando-lhe um carácter mais normativo e transversal, sendo o mesmo para todo o IPL, ainda que com especificidades

próprias em algumas UO. Deve ser claro, harmonizando conceitos, especificando as funções dos vários órgãos de gestão da qualidade do IPL, e incluindo metas a atingir e respetivos indicadores.

## RECURSOS HUMANOS

**14.** Rever a regulamentação interna referente à contratação do pessoal docente e do pessoal técnico, administrativo e de gestão. Remover a carga burocrática desnecessária e simplificar os procedimentos, de modo a reduzir o tempo dos procedimentos concursais, e garantindo que se privilegie o mérito global dos/as candidatos/as.

**15.** Valorizar os RH do IPL, promovendo e divulgando o desempenho relevante. Atribuir prémios de mérito, de forma transversal a toda a instituição, e não apenas a docentes, como forma de reconhecimento da sua produtividade e inovação. Destacar na página institucional do IPL e das UO exemplos de boas práticas ou iniciativas de mérito de docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão, realçando o seu valor.

**16.** Desenvolver iniciativas que estimulem o sentimento de pertença institucional dos RH do IPL através de uma agenda promotora da cultura e do seu desenvolvimento pessoal, por exemplo, ações de team building ou, aproveitando as performances das nossas Escolas de artes, através da cultura, podendo, inclusive, estender tais iniciativas aos familiares.

### Docentes

**17.** Rever a regulamentação interna referente à prestação do serviço docente. Simplificar e clarificar o procedimento de autorização de acumulações, atualizar conceitos e promover a equidade no número de horas de lecionação, dispensas por exercício de cargos e concessão de licenças sabáticas entre UO.

**18.** Rever a regulamentação interna referente à avaliação de desempenho e posicionamento remuneratório dos/as docentes. Para esta revisão será essencial o envolvimento dos CTC. Simplificar o processo de avaliação do desempenho docente, através de sistemas de informação mais eficazes e de uma maior responsabilização do processo de autoavaliação, garantindo uma cultura de meritocracia, com utilização de grelhas de avaliação que traduzam a efetiva valorização do mérito.

**19.** Estabelecer com as Escolas planos de progressão e contratação de novos/as docentes de carreira, no sentido de atingir os rácios definidos nos estatutos da carreira docente, bem como seguir as recomendações da A3ES na avaliação institucional do IPL. Definir uma calendarização para a abertura de concursos que, dentro das condicionantes orçamentais do IPL, permita reduzir o elevado número de contratados em regime parcial, alivie os constrangimentos no funcionamento

das UO e evite o casuísmo e a arbitrariedade nas promoções e contratações de docentes de carreira.

**20.** Dinamizar o centro de inovação como estrutura nuclear para a formação e apoio a docentes no desenvolvimento de novas competências no domínio pedagógico e das práticas formativas. Elaborar um programa de formação para docentes que os prepare para a utilização de novos meios e recursos pedagógicos e para os desafios da transição digital ou dos novos hábitos de trabalho dos(as) estudantes.

### **Pessoal Técnico, Administrativo e de Gestão**

**21.** Rever a regulamentação interna referente à duração e organização do tempo de trabalho no IPL, com o envolvimento dos/as representantes deste corpo de pessoal. A revisão deve procurar promover a motivação, bem-estar e qualidade no trabalho. Considerando as especificidades de cada serviço, o regulamento deve prever o exercício de parte da atividade em teletrabalho.

**22.** Rever a regulamentação interna referente à aplicação do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), com o envolvimento dos/as representantes deste corpo de pessoal. Dada a importância deste instrumento na progressão da carreira do pessoal técnico, administrativo e de gestão, deve-se procurar garantir a maior equidade possível na sua aplicação nos SP, SAS e nas Escolas.

**23.** Criar uma estrutura representante do pessoal técnico, administrativo e de gestão, com interlocução na preparação de documentos e políticas com implicações neste corpo dos RH do IPL.

**24.** Valorizar o desempenho do pessoal técnico, administrativo e de gestão através dos mecanismos legais. Estabelecer com as UO planos de desenvolvimento das carreiras através de mobilidades intercarreira e intercategoria, opção gestonária ou progressões não obrigatórias previstas na lei.

**25.** Criar um núcleo de formação, agregando os SP e as UO, que seja responsável pelo levantamento das necessidades de formação, desenvolvimento do plano anual de formação profissional, e, posteriormente, pela sua operacionalização. Este plano deve valorizar os recursos internos para a realização de ações e pode estar aberto a outros parceiros do IPL. O núcleo pode ainda organizar formações de desenvolvimento pessoal.

**26.** Melhorar as condições de trabalho do pessoal técnico, administrativo e de gestão, como fator de motivação e melhoria do seu desempenho. Promover a avaliação das condições logísticas e técnicas às funções desempenhadas pelos colaboradores, com vista à identificação de ações de melhoria, por exemplo, maior adequação de espaços e equipamentos de trabalho, possibilidade de teletrabalho como alternativa em situações em que se revele mais produtivo, ou dinamização de iniciativas que juntem pessoal técnico, administrativo e de gestão com funções

semelhantes para promover a troca de experiências e disseminação de boas práticas.

**27.** Possibilitar a mobilidade interna de curta duração entre serviços centrais e UO, como forma, não só, de resolução de ausências temporárias de funcionários em sectores mais carenciados, como também, de promover maior conhecimento mútuo, partilha de experiências e enriquecimento de serviços com novas ideias e perspectivas. Incentivar a mobilidade internacional através do Programa Erasmus+.

## MODERNIZAÇÃO

**28.** Prosseguir o desenvolvimento da plataforma de gestão financeira, visando uma maior simplificação e desburocratização dos procedimentos técnicos, disponibilização de informação automática e atualizada, redução do tempo de processamento e a integração com outros sistemas, nomeadamente com um sistema de gestão documental digital que contribua para o esforço de desmaterialização dos procedimentos, e permita diminuir significativamente o recurso ao uso do papel, seja no âmbito da aquisição de bens e serviços, seja no dos recursos humanos.

**29.** Realizar um levantamento de todos os indicadores que se considerem relevantes para apoio à gestão do IPL nas suas áreas de atividade. Avaliar os sistemas de gestão da informação já existentes e relacioná-los com o conjunto de indicadores necessários no sentido de uniformizar as bases de dados institucionais por UO, desenvolver novas funcionalidades para as lacunas encontradas e potenciar uma maior automatização e eficiência dos procedimentos inerentes ao SIGQ-IPL. Assegurar que os SI tenham uma utilização uniforme por todos os serviços e UO e se revelem eficazes e facilitadores de processos de melhoria contínua;

**30.** Melhorar a plataforma de gestão académica, em colaboração com os Serviços Académicos das Escolas, para simplificar procedimentos e a operacionalidade com o estudante, nomeadamente o lançamento de cada ano letivo em BackOffice ou, no caso de estudantes e docentes, melhorar a aplicação NetpaMobile, de modo a possibilitar, de forma mais simples, aceder online a todos os serviços através de telemóvel.

**31.** Uniformizar a terminologia académica, para aplicação transversal em todas as Escolas, assim como a codificação de categorias na base de dados académica. Só assim serão possíveis a uniformização de procedimentos e a monitorização em todas as UO.

**32.** Consolidar a ligação da plataforma de gestão de ensino com o SIGQ através do portal NetQ@+, adicionar novos indicadores de monitorização do sucesso académico e dos níveis de abandono escolar. Deve também, com base na informação disponibilizada pelos/as docentes e investigadores/as, assim como na informação importada de bases de dados de referência, produzir os indicadores de produção científica necessários às UO e às unidades de investigação. Otimizar o

módulo de avaliação de desempenho docente que funciona na ESTeSL, alargando-o às outras UO, salvaguardando as especificidades de cada uma delas, e integrando-o com o SIGQ.

**33.** Adquirir software para criação de horários, gestão de espaços, carga horária e distribuição de serviço docente, que permita a integração com as diferentes aplicações do SIGES, nomeadamente CSD e CSH, assim como, com as necessidades de validações dos RH.

**34.** Garantir a conformidades dos procedimentos, das aplicações e dos sistemas de informação com o RGPD, assim como com as novas regulamentações relativas à cibersegurança e ao uso de inteligência artificial.

**35.** Avaliar, em conjunto com os Conselhos Pedagógicos, a possibilidade da aquisição de licenças de software e serviços para apoio ao ensino e à pedagogia (exemplo Kahoot!, Socrative); divulgar e disponibilizar formação sobre outros programas já adquiridos (exemplo, urkund).

## INFRAESTRUTURAS

**36.** Realizar o levantamento do estado da infraestrutura computacional e de comunicação existente, nomeadamente do seu estado de conservação e tempo de vida útil, de modo a poder fazer um plano de investimento nesta área. A cobertura da rede sem fios (wifi) é motivo de queixa em algumas UO, seja pela falta de cobertura em certas zonas, seja pela baixa velocidade obtida nas salas onde há maior densidade de pessoas.

**37.** Ver a vantagem de aumentar o número de salas bring your own device (BYOD) que, em caso de necessidade e sempre que oportuno, poderão ser usadas como laboratórios de informática.

**38.** Calendarizar a substituição de equipamento em fim de vida, nomeadamente do que é usado em estações de trabalho, privilegiando a aquisição de equipamento portátil.

**39.** Finalizar o novo centro de dados do IPL em Benfica, mantendo o do campus do ISEL como redundância.

**40.** Fazer o levantamento das situações anómalas nos edifícios do IPL e estabelecer a calendarização para a sua resolução, tendo em conta a gravidade das situações, a disponibilidade financeira e a possibilidade de recorrer a programas de financiamento externo, como, por exemplo, o POSEUR ou o Fundo Ambiental, para as intervenções de maior investimento.

**41.** Concluir obras em curso, designadamente, a expansão da Residência Maria Beatriz e a construção do Edifício Carbono Zero, que contribuirão para um aumento significativo do alojamento para estudantes deslocados do IPL.

**42.** Procurar, junto da tutela soluções para o Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCAL) e a Escola Superior de Dança (ESD), cuja construção de

novas instalações não é viável apenas com recurso ao orçamento atribuído ao IPL e aos saldos de gerência acumulados.

**43.** Identificar soluções que possam facilitar o procedimento de alienação do Palácio Pombal, antigas instalações da ESD, de modo a obter receitas que permitam avançar no projeto de novas instalações.

**44.** Melhorar as condições do polidesportivo no campus de Benfica de modo a poder ser mais utilizado pelas equipas de estudantes que participam nos campeonatos universitários, mas também pela comunidade em geral.

**45.** Iniciar os trabalhos de arranjos externos do campus de Benfica com vista a criar áreas de lazer e prática de atividade física, bem como torná-lo um espaço mais verde, fazendo sentido a sua classificação como ecocampus.

## COMUNICAÇÃO

**46.** Definir um plano de comunicação estratégica que traga coerência e consistência à comunicação do IPL. O plano deve definir, com clareza, os objetivos, stakeholders, meios e narrativas do IPL, alinhando-os com a sua missão, visão e valores. Na área da comunicação interna, o plano deverá privilegiar a implementação de processos de comunicação que promovam fluidez, transparência e um ambiente colaborativo entre estudantes, docentes e serviços. Na área da comunicação externa deverá privilegiar o fortalecimento da marca IPL, que promova o seu reconhecimento nacional e internacional, os fatores distintivos das UO, melhorando a atratividade junto de potenciais estudantes.

### Comunicação Interna

**47.** Implementar uma plataforma de comunicação interna, prática e robusta, que facilite a comunicação entre serviços, docentes e estudantes, através da qual seja possível resolver questões procedimentais comuns, colocar questões, ou partilhar resoluções de problemas. Definir processos de comunicação interna que permitam fluidez entre serviços e envolvimento da comunidade.

**48.** Melhorar os fluxos de comunicação interna, formais e informais, designadamente através de uma newsletter periódica, que segmente os públicos-alvo, e através da colocação de painéis digitais informativos em pontos estratégicos das UO.

**49.** Promover uma comunicação integrada das atividades institucionais das UO, com eventual criação de uma agenda unificada, que reúna todas as ações e eventos académicos e administrativos, para permitir acesso comum à informação e acautelar eventuais sobreposições de eventos de maior relevância institucional.

**50.** Promover ações que promovam o espírito de equipa, que incentivem o espírito de comunidade e colaboração, a par de campanhas internas que motivem à participação em eventos e atividades da comunidade académica.

**51.** Integrar, no plano de formação, ações para a aquisição de soft skills importantes para a melhoria da comunicação interna e motivação, tais como: escuta ativa, gestão de tempo, feedback construtivo ou gestão de conflitos.

### **Comunicação Externa**

**52.** Promover a relação com os media, com recurso ao trabalho especializado de uma agência de comunicação, que se traduza num maior alcance da divulgação da produção científica, de eventos institucionais e casos e projetos de sucesso do IPL.

**53.** Reforçar o posicionamento do IPL na sociedade como marca de referência no âmbito do ensino superior politécnico. Em simultâneo, reforçar os fatores distintivos da oferta formativa das UO, nomeadamente na resposta às necessidades do mercado, com vista a alcançar maior visibilidade para cada uma das UO.

**54.** Promover uma narrativa comunicacional que cumpra dois propósitos: 1) Promoção das características diferenciadoras do ensino superior politécnico; 2) Promoção do fator distintivo do IPL no mercado concorrencial do ensino superior politécnico.

**55.** Implementar estratégias de otimização de mecanismos de busca e aumento do tráfego de pesquisa orgânica, que deem maior relevância ao IPL, como o SEO (Search Engine Optimization) e recurso a campanhas digitais pagas (Google Ads, etc.).

**56.** Reformular a estratégia de comunicação online do IPL, nomeadamente através das redes sociais: Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube ou Twitter / X, apostando na segmentação de públicos e mensagens de modo a ter uma presença ativa e consistente. Promover uma maior ligação e dinâmica com as UO, a este nível, contribuindo para um maior envolvimento com a comunidade e comunicação comum.

**57.** Organizar eventos, presenciais e virtuais, como "Dias Abertos", palestras, workshops, webinars e participações em feiras de educação, que alavanquem uma capacidade promocional efetiva.

**58.** Mostrar o IPL como uma instituição de referência nas suas áreas de ensino através da organização de eventos institucionais nacionais e internacionais, que potenciem redes de parceria, execução de projetos de investigação com impacto mediático ou produção de conteúdo relevante como blogs, podcasts, webinars e vídeos, que abordem temas de interesse para a comunidade académica e científica e mercado de trabalho.

**59.** Dinamizar a comunicação com parceiros institucionais tais como entidades governamentais, outras IES, nacionais e internacionais, organizações, públicas ou privadas, através de parcerias e programas de cooperação interinstitucional. Para este efeito, vai ser fortalecida a rede de comunicação com os alumni, enquanto stakeholders privilegiados na ligação do IPL à sociedade.

**60.** Promover ações e campanhas que destaquem o compromisso do IPL com a responsabilidade social e a sustentabilidade, tais como projetos comunitários, investigação com impacto social e atividades de voluntariado, nomeadamente com o estabelecimento de parcerias com associações destas áreas.

## 4.2 ENSINO

De acordo com os seus estatutos, o IPL (DR2.<sup>a</sup> série - N.º 137, de 17 de julho de 2012) “é uma instituição de Ensino Superior de alto nível orientada para a criação, transmissão e difusão do conhecimento”. Neste sentido, o propósito principal do IPL articula os cursos ministrados e os seus estudantes, situando-se a base da sua missão na produção, no ensino e na divulgação do conhecimento. A qualidade e adequação da oferta formativa são fundamentais para a consolidação do IPL como instituição de referência nos planos nacional e internacional, conforme expresso estatutariamente.

A definição da oferta formativa cabe formalmente às Escolas e aos respetivos órgãos de gestão. No entanto, a Presidência deve promover uma discussão conjunta sobre a estratégia a adotar, nomeadamente a nível da inovação, diversificação e flexibilização, assim como da criação de redes e parcerias nacionais e internacionais. A Presidência deve assumir ativamente políticas de avaliação da qualidade da oferta formativa, sinalizando eventuais lacunas, apoiando o suprimento destas e garantindo a sua sustentabilidade financeira.

A Presidência deve também intervir no âmbito da dimensão pedagógica, promovendo uma discussão ampla sobre melhorias nos processos de ensino-aprendizagem e apoiando a criação de condições para práticas pedagógicas inovadoras, quer em termos de espaços e equipamentos, quer em termos de formação de docentes.

### Contextualização

Atualmente, a oferta formativa do IPL encontra-se estabilizada. Nos últimos anos, o número de licenciaturas e mestrados pouco variou, excetuando a subida do número de pós-graduações, em resultado do investimento do PRR. Esta oferta é abrangente em termos de áreas de formação nas licenciaturas e mestrados, nomeadamente nas artes, comunicação, educação, ciências empresariais, saúde e engenharia. No entanto, é menos diversa ao nível da oferta de pós-graduações e inexistente a nível de cursos superiores não conferentes de grau académico (Cursos Técnicos Superiores Profissionais - CTeSP). A oferta formativa a nível de doutoramento (3º ciclo) é muito reduzida, consubstanciando-se no Doutoramento em Artes - Artes Performativas e da Imagem em Movimento, em

associação com a Universidade de Lisboa; e de uma parceria da ESCS no doutoramento conferido pelo ISCTE, em Ciências da Comunicação.

Estas lacunas na oferta formativa resultam do isolamento do IPL no contexto do Ensino Superior, nomeadamente do seu afastamento do CCISP, que funciona como espaço de cooperação entre as mesmas, quer através de projetos comuns, quer através da disseminação de informação relevante para os seus membros. Neste contexto, têm emergido cursos de doutoramento, organizados em associação por alguns Politécnicos que estão já em processo de acreditação, ou já se encontram acreditados, na sequência de um trabalho colaborativo entre IES. A ausência do IPL no CCISP, conforme anteriormente referido, tem-se refletido na perda de importantes oportunidades relacionadas com programas de financiamento na área do ensino, devido à falta de conhecimento ou ao conhecimento tardio dos mesmos, com impacto inevitável na preparação adequada e em tempo útil das candidaturas. O isolamento do IPL tem também dificultado a participação da instituição em inúmeros fóruns de discussão sobre políticas para o Ensino Superior.

Não obstante a estabilidade na oferta formativa do IPL, verifica-se uma tendência de diminuição do número de estudantes no IPL (cerca de 11% relativamente a 2020), no âmbito das licenciaturas e mestrados. No caso das licenciaturas, atendendo a que o número de vagas disponibilizado pelo IPL se tem mantendo estável e que a taxa de ocupação tem-se mantido nos 100%, a diminuição do número de estudantes está associada a um crescente abandono escolar. Assim, revela-se essencial a implementação de um mecanismo de monitorização e prevenção do abandono, no sentido de perceber as suas causas e identificar soluções para reduzir a atual taxa de abandono.

A dinamização de programas de integração dos/as novos/as estudantes de primeiros ciclos do IPL, com recurso à constituição de redes de apoio assentes na relação interpares, iniciada em 2021/2022, deve prosseguir e aprofundar-se através de um desenho que acompanhe, ao longo do ano letivo, os/as novos/as estudantes, considerando as dinâmicas e culturas específicas de cada Escola. Após a fase inicial de arranque destes programas, no âmbito da atuação de estruturas governativas do IPL, importa integrar o seu funcionamento e desenvolvimento no âmbito dos serviços tecnicamente competentes e especificamente vocacionados para esse tipo de respostas, que permitam melhorar o grau de articulação entre medidas técnicas de apoio a estudantes, mantendo-se a matriz cooperativa com os órgãos das Escolas, os/as docentes, as AE e estruturas dinamizadoras da atividade estudantil.

A aposta na atratividade de estudar no IPL pode também ajudar a travar o decréscimo do número de estudantes do IPL. Melhorar a perceção social da relevância e qualidade do IPL ajudará a cativar os/as jovens e as suas famílias. Embora as vagas tenham vindo a ser preenchidas quase na totalidade, essa perceção trará estudantes/as mais motivados/as a manterem-se nos cursos e Escolas em que ingressaram. Há que trabalhar a perceção social dos nossos cursos, pois verifica-se uma quebra no número de candidaturas às licenciaturas do IPL em 2024, menos 16,5% face a 2023. O facto dos/as estudantes não terem entrado na sua primeira opção de candidatura poderá também contribuir para o abandono dos cursos, assim como as despesas inerentes a uma situação de deslocação. O estudo EDULOG3 refere que “Por um lado, o abandono é menor nos cursos em que mais estudantes são colocados/as na sua primeira opção. Por outro lado, os cursos com maiores quotas de estudantes insatisfeitos/as com a situação de mobilidade, seja porque estão deslocados/as quando não queriam, seja porque queriam estar deslocados/as, mas não conseguiram sair de casa da família, são os que perdem mais estudantes em resultado de transferências ou mudanças de curso”.

Um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, designadamente, o valor da educação universal como força de inclusão e de promoção de oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos, releva a importância que podem ter para o Ensino Superior os/as adultos/as já inseridos no mercado ou à procura de emprego, que pretendam reconverter a sua carreira ou reforçar as suas competências. Neste âmbito, o IPL deverá manter e reforçar o esforço para disponibilizar oferta formativa em horário pós-laboral, bem como apostar na criação de percursos formativos mais flexíveis.

No ano letivo 2023/24 foram colocados/as nas nossas Escolas 154 estudantes internacionais, os quais representam 5,7% dos/as novos/as estudantes do IPL, nesse ano letivo. Tendo em conta que no ano letivo de 2023/24 o número de estudantes internacionais a estudar em Portugal representava 12% do total de estudantes do Ensino Superior português, 10% no caso do subsistema politécnico, o IPL pode e deve crescer neste domínio. No IPL, a maioria dos/as estudantes internacionais são provenientes de países da CPLP, sobretudo Angola (39%), Brasil (31%) e Cabo Verde (12%), ou seja, estudantes que falam português como língua materna. Esta distribuição aponta para uma sub-representação de estudantes provenientes de países em que o Português não

---

<sup>3</sup> <https://www.edulog.pt/artigos/em-analise/edulog-recomenda-politicas-para-alcancar-equidade-no-ensino-superior>

constitui a língua oficial, ou uma das línguas oficiais, o que resulta da fraca oferta de UC ministradas em língua inglesa.

De referir, no entanto, que, apesar de falarem português, estes estudantes encontram-se inicialmente numa situação vulnerável aquando da sua integração e percurso inicial. Em especial, a adaptação a um novo sistema de ensino pode originar uma maior probabilidade de abandono académico, pelo que deverão existir mecanismos de apoio especificamente dirigidos a estes estudantes estrangeiros que nos procuram para realizarem a sua formação de nível superior.

No que diz respeito à mobilidade no âmbito do programa Erasmus, também se verifica o impacto negativo do reduzido número de UC em inglês: os/as estudantes *incoming* são apenas 4% dos/as estudantes de licenciaturas do IPL, um valor mais baixo do que o verificado a nível nacional (cerca de 7%), embora este número seja semelhante àquele que se verifica no subsistema Politécnico. Na ESCS, onde se verifica uma maior oferta de UC em inglês, esta percentagem ultrapassa os 10%, valor superior ao verificado no subsistema universitário (cerca de 9%).

## Oportunidades e Potencialidades

Os/As estudantes de hoje apresentam características diferentes quer ao nível comportamental, quer ao nível da sua experiência digital. Esta mudança veio tornar desajustados alguns dos métodos de ensino tradicionais, que contribuem para a desmobilização destes estudantes. Assim, a necessidade de inovação pedagógica no Ensino Superior tornou-se premente, tendo em conta o novo perfil dos/as estudantes e o desenvolvimento acelerado das tecnologias, especialmente a inteligência artificial (IA).

Por outro lado, o desenvolvimento da inteligência artificial e de outras tecnologias emergentes veio oferecer inúmeras oportunidades para transformar o Ensino Superior, promovendo uma aprendizagem mais personalizada e eficiente. No entanto, o aproveitamento desta oportunidade requer que as instituições assumam uma maior abertura a estas mudanças. É crucial que se promova uma cultura de inovação, incentivando o desenvolvimento contínuo das competências dos/as docentes, e o debate sobre a dimensão pedagógica dos processos de ensino-aprendizagem.

Esta mudança requer um grande investimento em formação, uma vez que muitos/as professores podem não estar familiarizados/as com o uso de ferramentas de IA

e outras tecnologias digitais. A aposta em ações de formação para os/as professores assume, pois, um papel de grande relevo. A integração de metodologias ativas na formação de professores, nomeadamente na aprendizagem baseada em problemas e em projetos, sala de aula invertida ou gamificação, são alguns dos exemplos que promovem uma abordagem centrada no estudante. Ao adotar práticas pedagógicas inovadoras e integrar adequadamente a IA e outras tecnologias digitais, estaremos não só a corresponder às expectativas e necessidades dos/as estudantes e a formar profissionais mais preparados/as, como também a contribuir para combater o insucesso académico e o abandono escolar.

A complexidade e velocidade destas mudanças trazem também a necessidade de inovação nos planos de estudo da oferta formativa do IPL. Muitas das atuais profissões serão muito diferentes dentro de poucos anos e, ao mesmo tempo, irão surgir outras que ainda não existem nos dias de hoje. É, pois, clara a necessidade de os/as estudantes, para além de competências específicas de cada área formativa, adquirirem competências transversais que os/as preparem enquanto profissionais polivalentes, capazes de trabalhar em diferentes ambientes e contextos. Esta necessidade é uma oportunidade de se discutir formas de tornar os nossos planos de estudo mais atrativos e flexíveis através da oferta de novas possibilidades de obter ECTS, nomeadamente, UC não obrigatórias, competências transversais, voluntariado, entre outras. Os/As estudantes do IPL terão, deste modo, oportunidade de construir os seus caminhos de forma mais personalizada, à semelhança do que já é tradição em IES estrangeiras e tem vindo a ser implementado em IES portuguesas.

Este enquadramento constitui-se também como uma oportunidade para promover a multidisciplinaridade, através da criação de parcerias entre as Escolas ou da inclusão nos planos curriculares de temas emergentes, como sustentabilidade, IA e ética digital, estimulando uma aprendizagem mais rica e diversificada. Os/As estudantes ficarão mais preparados para novos ambientes profissionais que são cada vez mais colaborativos e dinâmicos. É também garantido que, paralelamente com o desenvolvimento das competências científicas e técnicas, se desenvolvam também valores de cidadania.

O aprofundamento das relações com os parceiros internacionais, é também uma oportunidade para criar cursos de dupla titulação. Os/As nossos/as estudantes, para além de uma certificação adicional, terão a oportunidade de adquirir formação em áreas complementares, de ampliar os seus conhecimentos e competências de forma integrada. Com esta dupla titulação, tornar-se-ão mais competitivos/as num mercado de trabalho

cada vez mais exigente e multidisciplinar. Adicionalmente, estas parcerias contribuem para aprofundar o intercâmbio cultural e académico.

Por outro lado, estas alterações no mercado de trabalho, implicam uma necessidade de atualização permanente de competências técnicas e científicas ao longo das carreiras profissionais, abrindo oportunidade ao IPL de, através de novas ofertas formativas, atualizar e conferir competências de alto nível, em particular aos/às nossos/as *alumni*. O IPL poderá aproveitar esta oportunidade, tal como incentivado pela EU, apostando na microcreditação e em cursos de formação avançada de curta duração (modulares), os quais poderão funcionar autonomamente ou inseridos em mestrados e pós-graduações.

O sucesso das políticas de inclusão no ensino secundário tem levado a que o número de estudantes com necessidades educativas específicas que chega ao Ensino Superior tenha crescido significativamente. O IPL deve também contribuir para garantir que estes estudantes tenham acesso equitativo ao conhecimento e às oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional. Ao fazê-lo, estará também a cumprir o seu papel social de formar cidadãos/ãs conscientes, competentes e comprometidos/as com a transformação positiva da sociedade, uma vez que irá preparar melhor todos/as os/as seus estudantes, capacitando-os/as para contribuir para a construção de um mundo mais justo e igualitário.

Contudo, a inclusão não pode ser apenas um princípio para o IPL. Tem de se consubstanciar numa prática responsável, através da adaptação de infraestruturas, materiais didáticos, métodos de ensino e equipamentos e formas de avaliação para atender à diversidade dos/as estudantes, de forma a garantir que estes não encontrem barreiras adicionais, criadas por um ambiente de aprendizagem normativo e inadequado. No processo do seu acolhimento, da definição de medidas de apoio à inclusão e do acompanhamento destes estudantes, será também relevante, o papel a desempenhar pelos Serviço de Apoio Psicológico e Educativo, que deverão atuar em permanente trabalho de rede com os diversos intervenientes educativos e sob a cobertura de normativas devidamente atualizadas. O atual Estatuto de estudante portador de deficiência, datado de 2013, revela-se obsoleto, desde logo pela sua designação, pelo que a sua revisão constitui uma oportunidade para inovarmos em termos do apoio aos/às estudantes com necessidades educativas específicas e iniciarmos a construção de uma verdadeira cultura inclusiva no IPL.

Promover mais e melhores sinergias entre o ensino, a investigação e a sociedade civil é crucial para o fortalecimento da imagem do IPL, mas também permite que os

conteúdos curriculares e os projetos de investigação se alinhem mais diretamente com as necessidades e desafios da sociedade, como, por exemplo, a progressiva falta de professores para o ensino básico e secundário ou os crescentes problemas relacionados com a cibersegurança, podendo produzir soluções mais inovadoras e relevantes. Por outro lado, a articulação entre o ensino e a investigação, ao tornar os/as estudantes parte ativa do processo de criação de conhecimento, desenvolve-lhes novas competências, enquanto favorece a construção de parcerias estratégicas entre o IPL e as empresas, organizações não-governamentais e outros atores sociais.

Uma discussão pendente é a da oferta de CTeSP. A sua oferta pelo IPL permitirá, não só diversificar a oferta formativa do IPL, como também promover a sua ligação à comunidade. Esta discussão pressupõe uma ponderação sobre a sua viabilidade financeira, as vantagens políticas que poderão advir da sua implementação, e a colaboração entre IPL, Escolas, autarquias e outros parceiros para a criação de polos específicos para essa oferta.

Para que o IPL cumpra com aquilo que está definido nos seus estatutos, nomeadamente ser uma instituição de Ensino Superior de alto nível e justificar a designação internacional de Polytechnic University of Lisbon, é necessário participar ativamente em programas de doutoramento, orientados para os desafios da sociedade. Há que discutir quais as melhores estratégias para implementar esta oferta, nomeadamente, no que diz respeito às áreas onde se pode avançar de forma mais célere e quais os parceiros com que se pode colaborar neste âmbito. Esta dimensão é também articulada com a orientação programática de investigação, apresentada mais à frente neste programa, pois esta oferta será fundamental para promover o crescimento e a qualidade da investigação e inovação do IPL, bem como para a interligação destas com a sociedade.

## **Plano de Ação no Âmbito do Ensino**

### **DESENVOLVER NOVAS ESTRATÉGIAS DE ATRAÇÃO DE ESTUDANTES**

- 1.** Realocar e melhorar o programa de integração dos/as novos/as estudantes articulando o funcionamento desta rede de apoio, que assenta na relação interpares, com as demais modalidades de apoio aos estudantes asseguradas por serviços técnicos. O programa manterá o seu funcionamento matricial, reforçando o papel do professor-coordenador de cada Escola, que passará a integrar um

Núcleo Mentoria, integrado no respetivo polo dos Serviços de Apoio Psicológico e Educativo. O Programa deverá garantir as especificidades e dinâmicas próprias de cada Escola.

- 2.** Estimular a captação dos/as estudantes internacionais (não só da CPLP) e criar condições para que se sintam acolhidos e progridam na sua integração no IPL, proporcionando-lhes apoio diferenciado para a resolução de assuntos relacionados com a sua integração nas atividades académicas até à plena integração no país e cidade que os/as acolhe, em articulação com as estruturas locais e nacionais de integração de migrantes.
- 3.** Melhorar o procedimento de integração, acompanhamento e inclusão dos/as estudantes com necessidades educativas específicas. Desenvolver metodologias e estratégias de formação inclusivas, do ponto de vista dos conteúdos, dos materiais, dos processos de aquisição dos recursos necessários para garantir o apoio adequado e comunicar atempadamente com estes estudantes.
- 4.** Desenvolvimento e concretização de um plano de comunicação estruturado para a divulgação da oferta educativa do IPL, que tenha em conta, não só os/as estudantes do ensino secundário, como também os seus pais e mães, professores/as e psicólogos/as de acompanhamento vocacional das Escolas secundárias.
- 5.** Reforçar as iniciativas de marketing internacional (p. ex., explorar o que estudantes estrangeiros valorizam em Portugal, quais os países mais atrativos para recrutar, melhores estratégias de abordagem a estes potenciais estudantes, participar em feiras internacionais) e melhorar respostas práticas de acessibilidade dos estudantes internacionais ao IPL (p. ex., implementar formas de pagamento compatíveis, apoio nos procedimentos de autorização de residência).
- 6.** Desenvolver novas estratégias de atração de estudantes, que procurem formação superior inicial, para aumentar o número de candidatos e captar cada vez melhores estudantes; Por exemplo, academias, dias abertos, cursos de verão, eventos online, concessão de prémios de mérito, com eventual patrocínio de empresas e isenção ou redução de propinas para estudantes com elevadas classificações no ensino secundário.
- 7.** Desenvolver estratégias de atração de profissionais diplomados/as em busca de especialização ou de reconversão profissional. Criar um programa para regresso de antigos/as estudantes que não concluíram os seus cursos, que flexibilize a conjugação do currículo académico frequentado, com o atual e a experiência profissional, tendo em vista a conclusão do curso.
- 8.** Implementar um plano de comunicação para divulgação da oferta formativa pós-graduada e das formações de curta duração, direcionado para a população ativa, procurando contar com a colaboração dos/as alumni e das entidades empregadoras.

9. Estimular o prosseguimento de estudos, possibilitando aos/às estudantes de licenciatura a frequência de UC do mestrado subsequente àquele em que se encontram inscritos/as, estimulando, desse modo, a inscrição futura nesse curso.

## MODERNIZAR E MELHORAR A OFERTA FORMATIVA

10. Sanar a desadequação dos regulamentos acadêmicos do IPL, alguns já com dez anos ou mais sem atualização, caso dos Estatuto do estudante Internacional (2014), Manual Acadêmico (2013), Bolsas de estudo por mérito (2010) e Frequência de UC Isoladas e de Estudantes em Regime de Tempo Parcial (2009).

11. Promover a realização de um amplo debate sobre flexibilidade curricular, organização das atividades letivas, calendário escolar, inovação pedagógica, modelos e práticas pedagógicas e promoção da interdisciplinaridade e da transdisciplinaridade. Envolver neste debate a comunidade acadêmica, nomeadamente as Escolas e os seus Conselhos Técnico-Científicos e Pedagógicos, as Unidades de Investigação e a Federação e Associações de Estudantes.

12. Promover a discussão por parte das Escolas sobre a avaliação do seu plano formativo, ponderando a pertinência de eventuais alterações, seja em termos de novos cursos, seja em termos de redistribuição de vagas. Criar ofertas que permitam resolver problemas da sociedade, por exemplo, contribuir para minorar as dificuldades da falta de professores no ensino básico e secundário.

13. Promover a discussão sobre a inclusão de competências transversais e transformativas nos planos curriculares do IPL. Competências como pensamento crítico, comunicação, adaptabilidade e inovação, que vão além do conhecimento técnico específico de cada curso. Através do treino destas competências os diplomados/as do IPL estarão melhor preparados/as para lidar com desafios complexos e globais, fator essencial num mercado de trabalho dinâmico.

14. Criar e facilitar programas interdisciplinares, desenvolvendo iniciativas nas múltiplas áreas de formação do IPL. Promover sinergias entre os diferentes cursos existentes, alargando desse modo a multidisciplinaridade, através da formação em áreas complementares pela oferta de UC optativas.

15. Promover a relação entre as atividades de I&D+i e as de formação, sobretudo nos mestrados, incentivando ações baseadas na experiência e na experimentação (research-based learning). Fomentar, articuladamente com os CTC, CP e Unidades de Investigação, iniciativas e experiências de aprendizagem multidisciplinar e programas de estímulo à iniciação na investigação científica, curriculares ou extracurriculares.

16. No âmbito do seu papel de responsabilidade social, o IPL deve procurar que os/as seus estudantes se tornem profissionais capazes de avaliar o impacto das suas ações na sociedade e, na sua prática, respeitarem o bem-estar coletivo e a

justiça. Neste âmbito promover a inclusão da dimensão da Ética e Deontologia nos planos curriculares do IPL

#### **DIVERSIFICAR A OFERTA FORMATIVA**

**17.** Proceder, conjuntamente com as Escolas, ao levantamento das áreas de formação a investir em termos de cursos CTeSP.

**18.** Negociar com a Câmara de Lisboa e circundantes, bem como com as Juntas de Freguesia, cooperação em cedência de instalações para abertura de polos de CTeSP que funcionariam sobre coordenação científica de Escolas do IPL

**19.** Consolidar o portfólio de cursos de formação não conferentes de grau, nas áreas de intervenção de cada uma das Escolas ou agregando mais de uma área. Considerar novas ofertas que deem resposta às constantes evoluções societárias, tecnológicas e profissionais e à educação ao longo da vida, através da requalificação de profissionais diplomados em busca de especialização ou de reconversão profissional, sempre que possível em articulação com empresas ou instituições.

**20.** Fomentar programas inovadores de formação avançada de curta duração e MOOC (Massive Open Online Courses), visando a atualização profissional dos/as cidadãos/ãs ao longo da vida.

#### **LIGAÇÃO DA OFERTA FORMATIVA COM A COMUNIDADE**

**21.** Implementar uma estratégia de incentivo e de valorização dos alumni do IPL, procurando a sua colaboração para ações de captação de candidatos/as, para participarem em aulas como convidados/as ou enquanto conselheiros e mentores. Identificar e premiar ações, distintivas do desempenho extraordinário dos/as estudantes e diplomados/as, nas suas áreas de intervenção.

**22.** Aproveitar a implementação de novos polos de formação para cursos CTeSP como uma oportunidade de ligação á comunidade, atendendo às potencialidades deste tipo de formação e da necessária articulação com as autarquias.

**23.** Criar cursos para classes seniores ou colaborar com academias seniores de comunidades perto das Escolas do IPL, podendo algumas delas ser lecionadas por docentes jubilados/as.

**24.** Promover iniciativas do tipo summer schools, diversificando os períodos da sua oferta formativa.

**25.** Implementar cursos breves de capacitação de competências complementares e de interesse para os/as estudantes e públicos externos.

**26.** Promover a realização de masterclasses, seja com docentes do IPL para públicos externos, seja com profissionais da comunidade para estudantes do IPL.

**27.** Promover cursos de verão com enfoque em estudantes estrangeiros/as que pretendam aprender português e aspetos da cultura, história e música portuguesa.

**28.** Dinamizar ações de formação de curta duração no âmbito das línguas e cultura, cujo público-alvo sejam professores de diferentes níveis de ensino, através de articulação entre CLiC e ESELx.

**29.** Organizar cursos de línguas estrangeiras, de curta ou média duração, de caráter geral ou de âmbito especializado, destinados a públicos com interesses específicos e também a públicos infantis e juvenis.

## **INOVAÇÃO PEDAGÓGICA**

**30.** Promover a inovação pedagógica, incentivando a implementação de outros modelos pedagógicos (p. ex., Aprendizagem Baseada em Problemas ou Aula Invertida), de atividades baseadas na experiência, na experimentação e interligadas com as atividades de investigação, e de princípios de desenvolvimento de competências de aprendizagem cooperativa e de autoaprendizagem nos/as estudantes.

**31.** Formalizar a constituição de um Centro de Inovação Pedagógica do IPL que contribua para facilitar a adoção de práticas que promovam a aprendizagem ativa e o pensamento crítico e criativo dos/as estudantes. Este centro agregará a conceção e execução do plano de formação dos/as docentes (no início e ao longo da carreira) e a consolidação de comunidades de prática emergentes neste domínio, promovendo a partilha de recursos e de práticas pedagógicas. Prevê-se ainda a participação em projetos de inovação pedagógica a nível nacional e internacional e a promoção de eventos científicos.

**32.** Implementar programas de formação contínua para professores, que envolvam dimensões ligadas a metodologias e tecnologias educativas, a diversidade das origens e das culturas dos/as novos/as estudantes e à avaliação e à promoção da motivação e bem-estar do estudante.

**33.** Promover uma cultura de transformação das práticas dos/as nossos/as docentes. Sensibilizar para a abertura à implementação de métodos educacionais que promovam mudanças significativas e fomentem um ambiente mais dinâmico, colaborativo e centrado no estudante e proporcionem cenários de aprendizagem ativa.

**34.** Criar um concurso para o financiamento de projetos de inovação pedagógica, apoiando a sua concretização e consequente implementação de novas metodologias pedagógicas.

**35.** Criação de um prémio de inovação pedagógica para distinguir práticas pedagógicas inovadoras com utilização de novos recursos e resultados positivos em termos de participação dos/as estudantes e do processo de ensino e aprendizagem.

**36.** Melhorar a qualidade das infraestruturas físicas e tecnológicas de suporte ao ensino. Apoiar a criação de salas de aula e de laboratórios devidamente apetrechados, modernizados e preservados atendendo a novos desafios de ensino-aprendizagem, como, por exemplo, simultaneidade de ensino presencial e a distância, prática simulada e “gamificação”.

**37.** Apoiar mudanças na organização dos espaços das atividades letivas, possibilitando processos pedagógicos que integrem métodos de aprendizagem mais colaborativos, participativos e baseados em metodologias de trabalho de projeto.

## **MELHORAR A QUALIDADE DO ENSINO E AUMENTAR O SUCESSO ESCOLAR**

**38.** Monitorizar os percursos académicos dos/as estudantes através de um conjunto de indicadores referentes ao processo educativo, criando mecanismos para deteção precoce de potenciais casos de abandono escolar. Com base nesta monitorização, desenvolver estratégias articuladas com as Escolas para reduzir o abandono escolar, nomeadamente através de referenciação e reforço do apoio e da orientação académica desses/as estudantes.

**39.** Definir um conjunto de indicadores, que devem ser ativamente monitorizados, nomeadamente, o número de candidatos/as, considerando a totalidade das opções de candidatura, e os que indicam cursos do IPL em primeira opção, o número de estudantes internacionais, a taxa de ocupação dos cursos, a percentagem de licenciados/as que prosseguem para mestrado ou pós-graduação, entre outros. Esta monitorização permitirá ter presente as tendências evolutivas da procura dos cursos e permitirá respostas rápidas, ou mesmo antecipadas, em situações de crise.

**40.** Com base na monitorização e identificação dos/as estudantes com dificuldades de aproveitamento e, também, das áreas disciplinares com menor aproveitamento, promover estratégias de intervenção científica e pedagógica para apoio à recuperação em áreas críticas.

**41.** Definir uma estratégia de comunicação global do IPL que vise uma maior visibilidade da qualidade de ensino, nomeadamente, discutir o Relatório de Qualidade do IPL no Conselho Permanente e no Conselho Geral, promover a melhoria da qualidade dos inquéritos pedagógicos e o aumento da participação de estudantes e de docentes neste processo, promover ações de divulgação interna, sensibilização e compromisso para a importância dos processos de acreditação e certificação.

**42.** Procurar e submeter alguns ciclos de estudo a novas entidades de certificação nacionais e internacionais, nomeadamente na área das artes.

**43.** Criar um “Observatório” de monitorização da inserção profissional dos/as diplomados/as do IPL.

**44.** Melhorar a qualidade das infraestruturas físicas e tecnológicas de suporte à atividade pedagógica, adequando-os às exigências dos novos públicos e das novas metodologias e modalidades de educação.

## **AUMENTAR A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO**

**45.** Criar um programa captação de estudantes no estrangeiro, nomeadamente na CPLP, com recurso a programas bilaterais e protocolos entre o IPL e universidades dos países desta comunidade lusófona. Dinamizar “Redes” com instituições de Ensino Superior de países de Língua oficial Portuguesa.

**46.** Implementar mecanismos que facilitem a integração dos/as estudantes CPLP, por exemplo, línguas ou competências digitais, de modo a diminuir as taxas de insucesso e de abandono destes/as.

**47.** Dinamizar um quadro de ofertas curriculares e de formação em Língua inglesa nas diversas Escolas.

**48.** Oferecer cursos de Português como Língua não Materna/Língua Segunda, para desenvolvimento de competências de língua e conseqüente promoção do sucesso escolar, através do CLIC.

**49.** Promover a língua portuguesa como língua de internacionalização, a par do inglês.

**50.** Aumentar os fluxos de mobilidade incoming e outgoing de estudantes, docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão, sobretudo nas Escolas onde este número é mais reduzido .

**51.** Dinamizar a oferta de cursos de dupla titulação. Apoiar os esforços para estabelecer acordos de cooperação com instituições estrangeiras que garantam o reconhecimento mútuo de diplomas. Colaborar no apoio administrativo para facilitar a mobilidade e o acompanhamento dos/as estudantes ao longo do processo. Propor, também, a criação de mestrados de titulação múltipla: graus de mestre conjuntos entre Escolas e/ou em articulação com outras IES, nacionais e estrangeiras.

## 4.3 INVESTIGAÇÃO E CRIAÇÃO ARTÍSTICA

Enquanto instituição de Ensino Superior, o IPL deverá ter como um dos seus principais desígnios, em qualquer circunstância, a produção de conhecimento, tal como expresso na sua missão, nos seus estatutos (DR 2.<sup>a</sup> série - N.º 137, de 17 de julho de 2012): “produzir, ensinar e divulgar conhecimento, bem como prestar serviços à comunidade nas áreas em que dispõe de competências”. Neste quadro, torna-se fundamental trabalhar com o intuito de assegurar a qualidade da produção científica, técnica e artística, uma vez que esta é fundamental para a afirmação da instituição, tanto em Portugal como no estrangeiro. Da criação e investigação rigorosa, relevante e inovadora depende a acreditação e o prestígio dos seus ciclos de estudos, o acesso a financiamento e o impacto nacional e internacional da instituição.

Torna-se, assim, fundamental desenvolver estratégias que permitam concretizar, com altos níveis de qualidade, e em articulação com outros parceiros nacionais e internacionais, algumas das atribuições do IPL previstas no artigo 3º dos seus estatutos, nomeadamente:

- A realização de investigação e o apoio e participação em instituições científicas;
- A transferência e valorização económica do conhecimento científico e tecnológico;
- A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;
- A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições nacionais e estrangeiras;
- A contribuição, no seu âmbito de atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, com especial destaque para os países de língua portuguesa e os países europeus;
- A produção e difusão do conhecimento e da cultura;
- Ações culturais, recreativas e desportivas no seio da comunidade académica.

## Contextualização

Dado o papel fulcral da investigação científica, técnica e artística para o cumprimento da missão do IPL, bem como para afirmar a relevância da sua continuidade, e permitir o crescimento da instituição nos planos nacional e internacional, torna-se crucial melhorar a quantidade e qualidade do trabalho realizado nas Escolas, por forma a aproximar o IPL cada vez mais do conjunto de indicadores de excelência atualmente exigidos às instituições de Ensino Superior. Será igualmente importante, apostar na inovação, na visibilidade e no enquadramento científico e tecnológico de inúmeras iniciativas ligadas à produção de conhecimento que se desenvolvem atualmente no seio da instituição, reconhecendo os diversos *outputs*, práticas e atividades que garantem a qualidade e o impacto dessa produção de conhecimento.

Para se verificar uma aproximação a indicadores cada vez mais rigorosos, será necessário, numa primeira instância, definir e desenvolver em conjunto com as Escolas uma estratégia integrada de Investigação, Desenvolvimento e Criação Artística (ID&CA) para os próximos anos, com o intuito de reunir condições para que este tipo de produção ganhe um maior destaque e relevância na vida da IPL e se aproxime das mais recentes orientações partilhadas internacionalmente relativamente às práticas de avaliação da investigação, dos/as investigadores e das Unidades de Investigação.

Torna-se, assim, fundamental incentivar, reconhecer e divulgar o trabalho científico, técnico e artístico levado a cabo por docentes, investigadores e estudantes, através da implementação de uma cultura de investigação em rede, dentro e fora do IPL, assim como estimular o desenvolvimento de um espírito inclusivo, inovativo e empreendedor, garantindo uma melhor articulação entre a produção de conhecimento, a gestão de *outputs*, o sistema interno de garantia da qualidade e os meios de comunicação da instituição.

## Oportunidades e Potencialidades

A natureza diversa e multidisciplinar das Escolas que integram o IPL deverá ser encarada como uma mais-valia para a instituição, uma vez que se constitui como fator de diferenciação em relação a outras IES. Por exemplo, a criação e investigação nos domínios artísticos deverá ser assumida como área estratégica no plano do desenvolvimento e

afirmação do IPL no exterior, uma vez que esta é uma área através da qual o IPL pode e deve afirmar-se com maior vigor.

No atual contexto internacional, no âmbito do qual se discutem e desenvolvem novos critérios, métodos e ferramentas de avaliação e se reflete criticamente em conjunto através do intercâmbio de boas práticas e de aprendizagens em rede, o carácter aplicado, laboratorial e de criação artística, que caracteriza muitas das atividades desenvolvidas no IPL, deverá ser encarado enquanto oportunidade para inovar, tanto em termos da natureza dos temas e objetivos de investigação, como também das metodologias a aplicar e dos formatos dos *outputs* obtidos.

Desta forma, a futura Presidência do IPL deverá assumir o compromisso inequívoco de apoiar e facilitar as atividades de investigação artística, científica e tecnológica, tais como, por exemplo, apoiar os polos e Unidades de Investigação já existentes e estimular a criação de novos, assim como o desenvolvimento de 3º ciclos de estudos, em conjunto com entidades académicas e não académicas.

De forma mais concreta, e de acordo com o plano de ação apresentado em seguida, é importante equilibrar as várias componentes do serviço docente: ensino, investigação científica, artística e tecnológica, e atividades organizacionais, assim como reduzir substancialmente todo um conjunto de constrangimentos ao desenvolvimento de investigação, nomeadamente de âmbito burocrático, assim como a falta de recursos materiais, humanos e financeiros.

É essencial apoiar o registo, publicação, divulgação (interna e externa) de atividades e produtos de investigação artística, científica e tecnológica (entre as quais, patentes) como resultado do desenvolvimento e implementação de uma estratégia institucional mais concertada a partir da qual se articulem as várias atividades realizadas, os projetos em curso e os *outputs* produzidos. Neste âmbito, será fundamental o desenvolvimento de um portal que integre a ID&CA ao nível do IPL, das suas Escolas e das Unidades de Investigação.

Para que tal seja possível, é crucial definir o processo de validação da produção ID&CA de acordo com as melhores práticas internacionais de gestão de informação científica e melhorar os mecanismos de monitorização dessa produção, por forma a integrar de forma eficiente toda a informação relevante e simplificar os processos de disponibilização e de tratamento dessa informação.

É também urgente continuar a trabalhar no sentido de se discutir e definir, de acordo com os valores e estratégia da instituição, indicadores de excelência nas diferentes áreas

das artes, por forma a salvaguardar a valorização do trabalho de ID&CA junto da comunidade académica e não académica.

Por forma a ampliar o alcance e relevo da investigação e dos produtos que dela resultam, é essencial aproveitar mais oportunidades de financiamento externo para atividades de ID&CA, tanto no espaço nacional como internacional. A atividade de investigação depende fortemente de recursos captados em programas de financiamento competitivos, pelo que o IPL deve adequar todos os mecanismos de gestão interna, incluindo os de gestão administrativa, financeira e técnico-científica, que garantam uma melhoria significativa do seu desempenho nesta área.

Dada a riqueza e diversidade das áreas de conhecimento do IPL, torna-se fundamental não só estimular a colaboração interdisciplinar entre as várias Escolas em termos de investigação e criação artística e tecnológica, como também desenvolver mais sinergias entre o IPL, a comunidade, as empresas e outras IES nacionais e internacionais.

Neste sentido, é crucial aprofundar e incrementar o número de colaborações com investigadores/as e entidades estrangeiras (não só na Europa, na América do Norte e no Espaço Lusófono, como também em toda a América Latina, Ásia e África) e apostar no acréscimo da visibilidade internacional do trabalho desenvolvido no IPL (por exemplo, em publicações e eventos internacionais). Desta forma, é determinante não só reforçar a utilização da língua inglesa na formação, comunicação e na produção artística e científica, como também trabalhar ativamente em redes internacionais, tais como a aliança universitária europeia U!REKA, e outras alianças não europeias, como a AULA CAVILA, procurando aprofundar a partilha de conhecimento e experiências, reforçar os princípios da inclusão, da interculturalidade e da sustentabilidade, e captar um maior número de estudantes internacionais.

Por último, para dar resposta aos inúmeros desafios da sociedade atual, alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas e reforçar o papel do IPL enquanto instituição que contribui para assegurar o fluxo de mão de obra qualificada e de ideias inovadoras, é crucial apoiar o empreendedorismo e a inovação tecnológica, social, cultural e artística com raízes no conhecimento científico e na tecnologia e engenharia de ponta, através de ações de capacitação e ensino, concursos, workshops, conferências e desenvolvimento de redes com as empresas.

De forma a estar em linha com os objetivos e as prioridades do novo Espaço Europeu da Investigação (EEI), do Espaço Europeu da Educação, da Estratégia Europeia para as Universidades, do Plano de Ação para a Educação Digital e os objetivos da Década Digital, a valorização do potencial da comunidade académica e científica do IPL, fundamental para

estimular as transformações necessárias em vários sectores da sociedade, deverá assentar na criação de produtos comercializáveis a partir de projetos, do desenvolvimento de *start-ups* e da concessão de patentes.

Neste enquadramento, a POLITEC&ID reveste-se da maior relevância, uma vez que se constitui como importante plataforma de cooperação entre empresas e investigadores. A associação, orientada para a valorização económica e social do conhecimento científico e tecnológico gerado no IPL, deverá assumir com um maior empenho a tarefa de dinamizar e executar cada vez mais projetos de ID&CA e serviços à sociedade, no âmbito das várias áreas abrangidas pelas Escolas. Por outro lado, há que reforçar a presença do IPL na rede Poliempreende - que integra cerca de duas dezenas de instituições - com o intuito de estimular, financiar e reforçar o desenvolvimento de ideias e de projetos inovadores, em articulação com a Academia de Inovação, Criatividade e Empreendedorismo do IPL (ACE).

## Plano de Ação no Âmbito da Investigação e Criação Artística

### INVESTIGAÇÃO

1. Definir e consolidar, em conjunto com as Escolas do IPL, e em particular com os seus CTC, a curto e a médio prazo, uma estratégia integrada de investigação e de criação artística e tecnológica, tendo em conta as áreas de formação ministradas e as estratégias de financiamento do Governo Nacional, da EU e da FCT.
2. Criar um manual de procedimentos para validação da produção científica, artística e tecnológica, a nível do IPL.
3. Alinhar o investimento na estratégia de ID&CA com a relevância desta na avaliação do desempenho dos/as docentes e investigadores/as, possibilitando uma maior ponderação do seu envolvimento em atividades de criação e investigação aplicada, de prestação de serviços e de interação com a sociedade.
4. Apoiar a eventual atribuição de licenças sabáticas a docentes, definindo critérios comuns, baseados em indicadores de ID&CA, para atribuição destas licenças.
5. Desenvolver como política de recrutamento de docentes, uma maior valorização da ID&CA.
6. Premiar, não só ao nível do IPL, como também de cada Escola, os/as docentes com melhor desempenho em termos de ID&CA e de desenvolvimento de atividades com impacto na comunidade.
7. Premiar jovens investigadores (estudantes de mestrado, estudantes de doutoramento e alumni) com base na sua ID&CA.

- 8.** Rever o regulamento dos prémios de mérito e de atividades com relevância na comunidade.
- 9.** Implementar um sistema integrado de gestão da informação científica que abarque várias tipologias e atividades. Através de acesso individual, este sistema deverá permitir estabelecer relações entre as várias tipologias de conteúdo e proporcionar uma visão ampla a vários níveis: indivíduo, departamento, unidade de investigação, unidade orgânica e IPL. O sistema deverá ainda possibilitar a extração de relatórios e comunicar com o repositório institucional, assim como com outras plataformas externas ao IPL.
- 10.** Valorizar a afetação dos membros das equipas de investigação responsável pela captação de projetos de ID&CA de grande dimensão, prevendo, entre outros aspetos, redução de tempo letivo ou o apoio de gestores de ciência/gestores de projetos.
- 11.** Promover a procura sistemática e diversificada de fontes de financiamento para projetos de ID&CA do IPL, nomeadamente através de sinergias com os alumni ou de uma participação mais ativa da Associação Politec&ID.
- 12.** Reforçar e diversificar o tipo de bolsas de investigação do programa ID&CA, rever o regulamento, nomeadamente em termos dos critérios de avaliação dos projetos, da sua duração, e da constituição dos membros do júri, e tentar simplificar os procedimentos burocráticos associados a estes projetos. Complementar estes apoios com outros programas de maior envergadura.

## UNIDADES E POLOS DE INVESTIGAÇÃO

- 13.** Incrementar o número de Unidades de Investigação acreditadas pela FCT e estimular o desenvolvimento de novas parcerias com Unidades de Investigação externas ao IPL com a classificação de muito bom ou excelente (nomeadamente em termos da criação de novos polos no IPL), e a conseqüente criação de programas de doutoramento autónomos e em parceria.
- 14.** Definir uma política clara de integração de docentes do IPL em Unidades de Investigação, nomeadamente, os critérios para as exceções de autorização de participação em centros externos. Considerar a atividade de desenvolvimento e gestão das Unidades de Investigação na distribuição de serviço docente.
- 15.** Estimular a integração de jovens investigadores/as (estudantes de mestrado e doutoramento, bolseiros/as), dando-lhes acesso a condições de trabalho facilitadoras da atividade de investigação e da sua divulgação nos fóruns próprios.
- 16.** Estimular o aumento do número de docentes integrados em Unidades de Investigação e polos do IPL e aproveitar as políticas públicas de promoção do emprego científico, como o programa de Estímulo ao Emprego Científico, bem como outros apoios financeiros promovidos pelo Ministério da Educação, Ciência e Inovação, e em particular pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, para contratar investigadores/as que possam reforçar as Unidades de Investigação.

**17.** Promover a colaboração entre os centros e polos de investigação do IPL, assegurando a sua contribuição para a definição dos seus objetivos estratégicos e para a partilha de boas práticas.

Promover a formação de docentes/capacitação para concorrer a projetos de ID&CA.

**18.** Desburocratizar processos e promover uma maior e melhor articulação entre as unidades e polos de investigação e o Gabinete de Projetos Especiais e Inovação (GPEI), no sentido de incrementar o apoio a investigadores em procedimentos de candidatura e gestão de projetos.

**19.** Reforçar o GPEI com pessoal especializado em gestão e comunicação de ciência, por forma a promover a procura de oportunidades de financiamento e apostar fortemente na divulgação das atividades desenvolvidas no IPL.

**20.** Desenvolver esforços para assegurar espaços de ID&CA modernizados e equipados, que facilitem o crescimento das atividades de investigação e desenvolvimento de projetos, bem como melhorar as condições de trabalho de investigadores/as e criadores/as. Promover o reequipamento científico dos centros de investigação e de documentação, disponibilizando maior apoio bibliográfico e documental através do acesso mais alargado a bases de dados e plataformas de pesquisa.

**21.** Promover a integração de pós-docs em projetos de ID&CA, visando a contratação de investigadores no futuro.

**22.** Estimular a criação de eventos de comunicação de ciência, incluindo a partilha de casos de sucesso de ID&CA.

## COMUNIDADE

**23.** Apoiar e promover a participação dos/as docentes e dos/as estudantes em redes e projetos que integrem empresas, organismos públicos ou instituições culturais. Discutir a política de afetação de receita que decorra dos projetos de interação com a sociedade.

**24.** Incentivar a realização de dissertações/projetos de mestrado e de doutoramento em colaboração com empresas, organismos públicos ou instituições culturais, combinando as exigências científicas e artísticas com a aplicação de conhecimento a desafios concretos, ligados à atividade dessas entidades, acompanhando as transformações na política de financiamento público da investigação, nomeadamente a nível da FCT.

**25.** Continuar a promover mecanismos de suporte ao registo de propriedade intelectual, através da partilha e valorização de conhecimento e da divulgação da propriedade intelectual, com foco na propriedade industrial.

## **DOUTORAMENTOS**

- 26.** Apoiar a criação de novos programas de doutoramento em articulação com os polos e Unidades de Investigação, estimulando o desenvolvimento de parcerias com entidades nacionais e internacionais, nomeadamente IES e outras instituições não académicas.
- 27.** Promover, sempre que possível, a articulação entre as investigações de mestrado e de doutoramento e os projetos de investigação das Unidades de Investigação.

## **CRIAÇÃO E INVESTIGAÇÃO ARTÍSTICA**

- 28.** Retomar, dentro e fora do IPL, a discussão em torno dos indicadores de excelência no campo da criação artística no âmbito do Ensino Superior, por forma a salvaguardar a valorização do trabalho de criação e de investigação artística junto da comunidade académica e sensibilizar a tutela e a A3ES para a relevância desse trabalho.
- 29.** Criar estímulos (para além de prémios) para incrementar a quantidade, qualidade, diversificação e impacto da investigação e criação artística.
- Apoiar a investigação artística, a interdisciplinaridade e a colaboração entre Escolas e outras instituições, por forma a estimular a criação de novos temas, metodologias, formatos de outputs e ciclos de estudos.
- 30.** Apoiar a realização de eventos científicos, de criação artística e de desenvolvimento tecnológico que envolvam a participação de jovens investigadores/as e criadores/as.
- 31.** Apoiar o estabelecimento de protocolos com instituições-chave, que permitam a realização, em parceria, deste tipo de atividades.

## **PUBLICAÇÕES**

- 32.** Criar um programa de incentivo à publicação em revistas internacionais indexadas, assim como a apresentação de trabalhos científicos em conferências internacionais relevantes. Este programa poderá incluir, também, ações de discriminação positiva dos/as docentes que desenvolvem atividades científicas relevantes, em função das publicações e do financiamento captado.
- 33.** Reforçar os prémios de estímulo para os investigadores e para as Unidades de Investigação com maior produtividade científica.
- 34.** Desenvolver mecanismos que garantam a obrigatoriedade de divulgação da produção científica, artística e tecnológica no repositório online da instituição, nomeadamente através da avaliação de desempenho docente.

**35.** Estimular a realização de publicações em colaboração com empresas e outras instituições, sobretudo as que tenham conhecimento ou dimensão tecnológica com impacto setorial relacionado com as áreas de formação do IPL.

**36.** Publicitar eficazmente as provas de mestrado e doutoramento, e estimular a articulação entre os trabalhos realizados neste âmbito e publicações e projetos das Escolas.

## **EMPREENDEDORISMO**

**37.** Estimular a inovação e o empreendedorismo tecnológico, social, cultural e criativo, nomeadamente através do Programa Poliemprende e do apoio à criação de projetos inovadores para estudantes e diplomados/as do IPL.

**38.** Reforçar a ligação entre a investigação desenvolvida no IPL e as empresas através da dinamização do funcionamento da associação POLITEC&ID.

**39.** Apoiar a formação em empreendedorismo através da oferta de UC específicas (em Escolas onde estas não existem) e promover a mobilidade de estudantes e docentes no seio da comunidade IPL e no meio não académico.

**40.** Apoiar a criação de projetos de intervenção artística, em articulação com municípios (sobretudo de Lisboa e Amadora) e instituições e associações culturais, que visem o desenvolvimento pessoal e social dos/as estudantes.

## **QUALIDADE**

**41.** Definir, relativamente à investigação científica e à inovação, um conjunto de indicadores, que devem ser ativamente monitorizados, nomeadamente o número, qualidade e impacto de projetos de investigação e o número, qualidade e impacto de publicações, entre outros.

**42.** Implementar um sistema eficaz de monitorização da atividade científica, técnica e artística que resulte de uma articulação entre o Sistema Interno de Garantia da Qualidade e a Avaliação de Desempenho Docente.

## **INTERNACIONALIZAÇÃO**

**43.** Aprofundar a internacionalização do IPL, intensificando a sua atividade sobretudo no Quadro Estratégico do Espaço Europeu da Educação, do Horizonte Europa e do Erasmus+.

**44.** Apoiar o reforço da participação do IPL, das Escolas e das Unidades de Investigação em redes e organizações internacionais relevantes. Através destas parcerias e redes, apoiar a organização de projetos de investigação conjuntos, com a finalidade de aumentar a sua visibilidade a nível internacional. Aproveitar

também estas participações para a fomentar candidaturas de projetos conjuntos, nomeadamente da Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

**45.** Clarificar o modelo de apoio a missões no estrangeiro (p. ex., participação em eventos científicos internacionais).

**46.** Estimular e apoiar a organização de eventos científicos, de preferência de âmbito internacional. Definir como e em que circunstâncias se processa esse apoio, privilegiando eventos de redes das quais o IPL ou as suas Escolas fazem parte.

**47.** Estimular a participação e reforçar o apoio a candidaturas competitivas no âmbito de projetos europeus de ID&CA, nomeadamente no enquadramento do programa Horizonte Europa e da rede Portugal in Europe Research and Innovation Network20 (PERIN).

**48.** Aumentar o número de projetos de cooperação para o desenvolvimento, com foco nos países de língua portuguesa (e não só) nas áreas de formação do IPL, incentivando a participação nestas missões internacionais, no âmbito da responsabilidade social do IPL.

**49.** Aproveitar a integração em redes internacionais de IES e de profissionais, para promover a colaboração com professores e especialistas de reconhecido mérito, estimulando a organização de palestras e outras atividades. Dar especial atenção à qualidade do seu acolhimento de à clarificação e implementação de formas eficazes de organizar atividades extracurriculares e apoiar encargos com deslocações e honorários: flexibilizar a contratação de formadores nacionais e estrangeiros (visiting scholars).

**50.** Investir na formação do pessoal docente e do pessoal técnico, administrativo e de gestão em língua inglesa. Os concursos de recrutamento devem exigir o domínio escrito e oral da língua inglesa.

**51.** Reorganizar o GRIMA, por forma a garantir um apoio mais célere e efetivo à área da internacionalização.

## **DIVULGAÇÃO PÚBLICA DA CIÊNCIA E DO CONHECIMENTO**

**52.** Criar um Portal de Investigação do IPL através do qual se divulgue toda a atividade científica, tecnológica e artística da instituição, visando a partilha de conhecimento com toda a comunidade, interna e externa, em estreita articulação entre as Escolas e Unidades de Investigação.

**53.** Alinhar as políticas de ciência aberta do IPL com os princípios do Plano S, nomeadamente o total acesso aberto às publicações científicas resultantes de investigação financiada por fundos públicos.

**54.** Regulamentar normas institucionais para a gestão dos dados de investigação, nomeadamente questões de privacidade e ética, partilha de conhecimento com a

comunidade científica, interna e externa, e com a sociedade, cumprimento do RGPD.

**55.** Apoiar a edição de revistas e outras publicações científicas das Escolas e Unidades de Investigação. Apoiar soluções digitais para publicações na área das Artes que permitam a inclusão de conteúdos multimédia, no sentido de diversificar o formato dos outputs.

## 4.4 COMUNIDADE IPL

As pessoas deverão estar no centro da ação do IPL. O crescimento coeso e sólido da instituição implica o envolvimento de toda a comunidade IPL (trabalhadores, estudantes e diplomados) na prossecução de objetivos partilhados tendo como compromisso a afirmação da instituição.

É, assim, crucial que as expectativas dos estudantes e diplomados (*Alumni*), dos docentes e investigadores, e do pessoal técnico, administrativo e de gestão, sejam consideradas, e as suas propostas de melhoria integradas na construção de um percurso partilhado, confluyente com o objetivo de contribuir para um ensino superior de qualidade para todos.

Para *Um IPL mais Próximo*, importa zelar pela qualidade das relações humanas e pelo bom clima relacional, fomentando o sentido de pertença à Comunidade e a identificação com a missão institucional, respeitando as liberdades individuais e reconhecendo o trabalho de cada um.

Neste sentido, pretendemos melhorar e reestruturar os apoios à comunidade IPL para que seja uma instituição de todos/as e para todos/as, na qual nos sintamos próximos, no seio de um ambiente promotor de inclusão, equidade e diversidade.

### Contextualização

A educação e a qualificação são os grandes promotores da redução da desigualdade social. Um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) é “Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos”. No Ensino Superior, a ação social é o mecanismo basilar para dar resposta a este objetivo, pois procura garantir que todos/as os/as estudantes, independentemente da sua condição socioeconómica, possam frequentar e concluir com sucesso o curso escolhido.

A atual conjuntura social e económica do país apresenta um quadro socialmente complexo e preocupante. Sem um serviço de ação social eficaz, aumentam os riscos de abandono escolar. A ação social, sendo um dos instrumentos que permite facilitar o sucesso académico dos/as estudantes mais desfavorecidos, é, assim, uma prioridade pelo

seu caráter inclusivo e promotor de justiça social. No IPL, em 2023/24, a percentagem de estudantes que tiveram acesso a Bolsas de Estudos, diretamente financiadas pela Direção Geral do Ensino Superior (DGES), foi de 15%, valor alinhado com a média nacional.

O alojamento é outra área de âmbito social que merece particular atenção. A inflação verificada no mercado imobiliário nos últimos anos levou a um aumento substancial do preço das rendas, sendo que a situação é ainda mais gravosa na cidade de Lisboa. Apesar de a maioria dos/as estudantes do IPL ser de Lisboa, no ano letivo 2022/23, cerca de 28% dos/as estudantes de licenciatura residiam fora da Área Metropolitana de Lisboa (AML), aos quais acrescem 2% de estudantes estrangeiros/as e um terço de estudantes de Mestrado residentes fora da AML. Apesar de o IPL não ter dados públicos sobre o número de estudantes deslocados/as da sua residência, estima-se que mais de 2000 estudantes beneficiariam de alojamento, pois muitos/as dos/as residentes fora da AML deslocam-se diariamente das suas casas. O IPL dispõe de 200 camas na residência Maria Beatriz, às quais acrescem 92 disponibilizadas pela Junta de Freguesia de Benfica e 34 na Residência Manuel da Maia da CML, número que se revela muito escasso face às necessidades dos/as estudantes.

Para além das questões socioeconómicas, a saúde mental entre estudantes do Ensino Superior é uma preocupação crescente. O estudo recente (2022) realizado pela RYSE (Raising Youth for Sustainable Evolution) e ANEP (Associação Nacional de Estudantes de Psicologia), inquiriu 2084 estudantes do ensino superior; 48% referem sintomas de depressão, ansiedade ou perda de controlo, confirmando a tendência encontrada noutros estudos sobre a tendência crescente de problemáticas de saúde mental em estudantes de ensino superior.

O IPL deve assumir o seu papel de responsabilidade social com a sua própria comunidade, funcionando como um promotor dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da ONU, na área temática das Pessoas, adotando práticas e políticas que refletem um compromisso com a promoção do bem-estar da sua comunidade, em termos de saúde, de promoção e apoio ao exercício físico ou do acesso à cultura.

O Serviço de Saúde Ocupacional do IPL pode ser importante na promoção do bem-estar da comunidade, colaborando em programas incentivadores de estilos de vida saudáveis e sustentáveis. O envelhecimento do mapa de pessoal do IPL perspetiva o agravamento da necessidade de serviços de saúde noutras áreas.

Outra área onde o IPL dispõe de recursos importantes, é a promoção do desenvolvimento pessoal pela cultura, sendo que o IPL deve tirar melhor partido suas

Escolas de artes, para promover a educação cultural e artística, da sua comunidade e, inclusive, da comunidade envolvente.

## Oportunidades e Potencialidades

Os Serviços de Ação Social (SAS) do IPL têm tido um papel muito conservador no que diz respeito ao apoio aos/as estudantes, focando-se quase exclusivamente no seu papel tradicional: bolsas, alojamento e alimentação. Ainda assim, apesar deste foco, é necessário adotar uma atitude mais proativa noutras frentes, nomeadamente no contacto com os/as estudantes, com outros parceiros da comunidade e com o poder político. Não tendo recursos próprios para alargar os apoios sociais, o IPL deve, conjuntamente com as outras IES, defender junto da tutela a atribuição de um reforço que permita não só estender a sua ação a um maior número de estudantes, por exemplo aos/às estudantes de mestrado, como também empreender mais ações no âmbito da ação social indireta, como por exemplo, a concessão de outras bolsas sociais ou vales de refeição sociais.

Os SAS não podem ficar à espera do contacto dos/as estudantes, sendo necessário garantir que a informação sobre bolsas, alojamento e outros apoios disponíveis chega a todos/as. Os SAS deverão desenvolver uma maior proximidade com os/as estudantes, pelo que não podem estar localizados apenas no campus de Benfica. É fundamental que estes serviços se encontrem também nas Escolas, uma vez que nenhum estudante deverá perder apoios por desconhecimento dos seus direitos ou dos prazos a cumprir.

Em termos de alojamento, apesar da melhoria verificada este ano letivo com a disponibilização de 126 camas por parte da Junta de Freguesia de Benfica e da CML, mantém-se a necessidade de aumentar a capacidade de alojamento. Assim, é necessário agilizar as soluções em andamento para ampliar a oferta de alojamento, nomeadamente as que decorrem no âmbito do financiamento do PRR: o alargamento da residência Maria Beatriz, e a construção da nova residência junto ao ISEL e da residência partilhada com o ISCTE e a Universidade Nova. De referir que este esforço não deve consistir apenas no aumento do número de camas. Há que garantir que o financiamento disponibilizado pelo PRR é criteriosamente utilizado, salvaguardando a qualidade dos novos equipamentos em termos de acessibilidade e conforto, contemplando espaços que proporcionem bem-estar aos/as estudantes e promovam a vivência em comunidade.

No âmbito do apetrechamento e reforço de apoios ao nível da saúde psicológica dos estudantes, o [Programa ACCES](#) – Acessibilidade, Cooperação e Conexões para a

Promoção da Saúde Mental no Ensino Superior, desenvolvido por um grupo de peritos portugueses, no âmbito do Plano Nacional de Saúde Mental (PNSM), constituiu um importante passo para o repto à concretização de respostas no âmbito da criação de serviços de apoio aos estudantes do Ensino superior em matéria de saúde mental e bem-estar. Efetivamente, com base nas recomendações deste grupo de peritos, foi lançada a iniciativa governamental de financiamento Programa para a Promoção da Saúde Mental no Ensino Superior. Os SAS-IPL candidataram-se com o projeto Promoção da Saúde Mental e Bem-Estar dos Estudantes do IPL (PSMBE Estudantes IPL). Através do financiamento obtido, os Serviços de Apoio Psicológico e Educativo (SAPE), recentemente criados no âmbito dos Serviços de Ação Social, poderão ser reforçados para, de acordo com as indicações da tutela (DGES), intervirem na promoção da saúde mental e bem-estar em contexto de ensino superior, disponibilizando um conjunto de respostas em diversos patamares de intervenção, com destaque para práticas e ações preventivas e promocionais, além do tradicional apoio remediativo.

Para além da sua relevância na prevenção de riscos profissionais e na proteção e promoção da saúde no trabalho, o Serviço de Saúde Ocupacional poderá assumir um papel de destaque noutras áreas, nomeadamente, através da disponibilização de mais serviços médicos à comunidade (por exemplo, consultas ou exames de determinadas especialidades, e exames preventivos, ou ações no âmbito da educação sobre prevenção de doenças). Poderá ainda contribuir na monitorização da saúde e bem-estar, através do seu envolvimento em investigações e avaliações regulares sobre o bem-estar dos/as estudantes e trabalhadores. A deteção precoce de doenças é muito importante para prevenir possíveis situações graves, pelo que importa criar uma relação de proximidade entre o Serviço e a comunidade, sobretudo num contexto do envelhecimento do pessoal docente, técnico, administrativo e de gestão do IPL.

Conjuntamente com os parceiros da nossa comunidade, deve ser pensado um conjunto de iniciativas e temas, nomeadamente seminários, workshops, mensagens nas redes sociais promovendo práticas de convivência, de realização de atividades recreativas e de lazer, assim como de incentivo e apoio à prática do exercício físico, que contribuam para uma cultura de saúde e qualidade de vida no IPL. Neste âmbito, será relevante aproveitar a riqueza das Escolas de artes e as suas atividades culturais realizadas nos *campi*, direcionando-as para a comunidade académica, ou mesmo para as comunidades de outros parceiros.

Torna-se ainda importante dinamizar outras áreas no âmbito da promoção da saúde da comunidade IPL, como por exemplo através de um programa de repostas de apoio a consultas médicas nas principais áreas procuradas por trabalhadores e estudantes, através de protocolos com entidades externas do Serviço Nacional de Saúde, e/ou em articulação com a Escola Superior de Tecnologia da Saúde.

Também importante para a promoção do bem-estar da comunidade IPL é o desenvolvimento de iniciativas que incentivem escolhas alimentares equilibradas e conscientes entre os seus membros. Neste âmbito o IPL tem desenvolvido um trabalho em três vertentes: Literacia e competências alimentares e culinárias; Disponibilidade e acessibilidade alimentar nas cantinas, bares e outros serviços; e Desperdício alimentar. Pela relevância para a saúde de quem estuda ou trabalha no IPL, as iniciativas que permitam diversificar e melhorar a oferta alimentar devem continuar a ser apoiadas.

Ao nível das políticas do IPL, deve ser considerada a importância de um ambiente de trabalho e de estudo promotor de saúde. A manutenção e criação de áreas verdes nos *campi*, que promovam o contacto com o ambiente natural e incentivem passar mais tempo ao ar livre, e a afetação de espaços para realização de práticas de atividade física e/ou de relaxamento, poderão contribuir para um maior bem-estar na comunidade. No âmbito do serviço, pode também ser incentivada a flexibilidade de horário no trabalho para facilitar a conciliação entre a vida pessoal, profissional e o cuidado com a saúde.

Outra dimensão a considerar é a dinamização de atividades fora do contexto profissional ou académico, como por exemplo, o apoio à criação de grupos de interesse, (de corrida, de ciclismo, de cinema ou de estudantes estrangeiros/as), no âmbito dos quais os participantes se possam apoiar mutuamente, nesta área, a colaboração com as AE e com a casa de Pessoal do IPL pode ser relevante. O bem-estar poderá ainda ser promovido através do incentivo ao envolvimento em ações de voluntariado que beneficiam a sociedade, promovendo uma cidadania ativa e responsável.

A prática de desporto tem impacto na saúde física e mental e no bem-estar de todos/as nós. É fundamental que esta seja promovida no seio da nossa comunidade, tanto em termos recreativos, como em termos competitivos. A dinamização da atividade física através do desporto pode ser um fator de atratividade para o IPL, quer para estudantes, quer para quem aqui trabalha. Para além da componente da saúde, a prática desportiva promove o desenvolvimento de valores importantes na dimensão humana, nomeadamente competências sociais, sentido de responsabilidade e trabalho em equipa, e funciona também como elemento facilitador na integração dos novos membros da comunidade. O IPL, no entanto, apresenta grandes carências no que diz respeito a

instalações para a prática desportiva, pelo que é necessário investir na melhoria dos espaços existentes e na criação de novos espaços, assim como estabelecer colaborações com parceiros que possam contribuir para o objetivo de dinamizar a prática desportiva no IPL. Ao nível do desporto universitário, é importante prestar apoio não só às associações de estudantes para a criação de equipas em várias modalidades (de forma que estas possam participar em vários campeonatos regionais, nacionais e internacionais), como também a atletas nas modalidades individuais destes campeonatos.

## Plano de Ação no Âmbito da Comunidade IPL

### SERVIÇOS DE AÇÃO SOCIAL

- 1.** Implementar um conjunto de programas que permitam apoiar os/as estudantes de forma direta, através de receitas próprias, por exemplo, bolsas de apoio social complementares, bolsas de mérito social (p. ex., através do + Apoio SAS IPL), atribuição de auxílios de emergência de natureza excecional; e implementação da divulgação de bolsas públicas e privadas externas ao IPL.
- 2.** Melhorar as opções nutritivas disponíveis nas cantinas e bares das Escolas, incluindo alimentos integrais, frutas e vegetais.
- 3.** Realizar ações com nutricionistas sobre alimentação equilibrada, leitura de rótulos e planeamento de refeições. Promover campanhas sobre os impactos da alimentação ultraprocessada e os benefícios de hábitos alimentares saudáveis.
- 4.** Melhorar a atratividade e o conforto dos espaços de refeição, requalificar/equipar zonas de confeção, adaptar espaços polivalentes para zonas refeição para marmita e zonas de estudo.
- 5.** Aumentar a capacidade de alojamento para os/as estudantes deslocados, gerindo os programas de financiamento aprovados para a ampliação da Residência Maria Beatriz e construção da nova residência, e por protocolos com outros parceiros.
- 6.** Melhorar as condições da residência Maria Beatriz, nomeadamente as infraestruturas existente, contemplando a definição de áreas comuns de convívio para integração/interação dos estudantes.
- 7.** Criar um polo dos SAS no campus do ISEL de modo a poder servir os estudantes do IPL da parte oriental de Lisboa, ESD, ESTeSL, ISEL e residência, na ótica da prestação de serviços de proximidade.
- 8.** Aumentar a procura de receitas externas, através de programas de financiamento, nacionais ou comunitários, em áreas de apoio social ou de melhorias em infraestruturas.

**9.** Articular com os outros SAS a melhoria da aplicação de gestão integrada dos SAS, modernizando a comunicação e informação junto dos/as estudantes. Integrar nesta aplicação pagamentos e gestão das várias áreas dos SAS, bolsas, alojamento e refeições, bem como divulgar notícias de interesse.

## **SERVIÇO DE APOIO PSICOLÓGICO E EDUCATIVO**

**10.** Reforçar e expandir o Serviço de Apoio Psicológico e Educativo. Alargar o apoio psicológico e educativo aos/as estudantes, mantendo a proximidade dos serviços nos polos das diferentes Escolas, e expandir os serviços prestados.

**11.** Consolidar o programa de integração dos novos/as estudantes de apoio interpares, contemplando as especificidades das Escolas. Assegurar uma resposta mais imediata e próxima às dificuldades inerentes à entrada no Ensino Superior e constituindo-se este programa como uma rede próxima de apoio aos novos/as estudantes, acompanhando o seu funcionamento ao longo do ano letivo.

**12.** Atualizar o estatuto e melhorar as respostas de apoio à inclusão dos/as estudantes com necessidades educativas específicas (NEE), na estreita colaboração entre o SAPE e as estruturas das Escolas.

**13.** Articular o sistema de monitorização de sucesso académico para deteção precoce e prevenção do abandono escolar com os SAS e SAPE, desenvolvendo estratégias de apoio social ou psicológico que permitam reduzir o insucesso e evitar o abandono.

**14.** Implementar as ações previstas no projeto PSMBE Estudantes IPL, designadamente as que concretizam os seguintes domínios de ação: promover o bem-estar na comunidade; promover a literacia em saúde mental; desconstruir o estigma da doença mental; reforçar dos recursos psicossociais dos/as estudantes; disponibilizar respostas psicoterapêuticas (individuais e em grupo); tornar acessíveis respostas médicas a estudantes deslocados/as; referenciar serviços externos especializados; disponibilizar respostas inclusivas; investigar, avaliar e documentar os serviços prestados.

## **SERVIÇO DE SAÚDE OCUPACIONAL**

**15.** Consolidar o Serviço de Saúde Ocupacional para servir a comunidade IPL, bem como outras entidades públicas. Ampliar a sua oferta a outras áreas, nomeadamente, consultas ou exames de determinadas especialidades, e exames preventivos, ou ações no âmbito da educação sobre prevenção de doenças.

**16.** Desenvolver ações de promoção da saúde e estilos vida saudáveis em articulação com outros serviços, estruturas e projetos.

**17.** Apoiar a participação ou organização de seminários ou elaboração de materiais educativos sobre prevenção de doenças transmissíveis e/ou crónicas, como

diabetes e hipertensão, e fatores de risco, tabagismo ou consumo excessivo de álcool.

**18.** Apoiar projetos de investigação/ensino no âmbito da monitorização do impacto das ações de promoção de saúde, através avaliações regulares sobre o bem-estar dos trabalhadores.

## **NÚCLEO DE PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR**

**19.** Desenvolver estratégias de sensibilização e incentivo para incrementar na comunidade académica a adoção de hábitos saudáveis e de facilitação de práticas desportivas, em articulação com os SAS e as Associações de Estudantes.

**20.** Disponibilizar atividades de lazer e desportivas enquanto fator de bem-estar físico e psicológico, essencial para a adoção de hábitos de vida saudável. Formar grupos de interesse, por exemplo, grupos de corrida, meditação, teatro ou coros musicais, onde os participantes se podem apoiar mutuamente. Salvaguardando o funcionamento dos serviços, flexibilizar o horário para a prática destas ou outras atividades na hora de almoço.

**21.** Definir medidas que permita o cumprimento gradual dos requisitos da NP 4552:2022, assumindo o compromisso de adotar práticas laborais que possibilitem e facilitem a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

**22.** Pagar a taxa de inscrição dos trabalhadores nos Serviços Sociais da Administração Pública para os que o solicitarem.

**23.** Criar ou renovar espaços que possibilitem atividades como ioga, pilates, caminhadas ou outras atividades físicas que promovam também uma interação social saudável. Disponibilizar vestiários com chuveiros.

**24.** Promover a interação cultural, incrementando a divulgação das atividades artísticas das Escolas junto da comunidade IPL.

**25.** Apoiar outras iniciativas culturais internas, por exemplo da Casa de Pessoal do IPL, das Associações de Estudantes, Tunas Académicas e de outros grupos académicos.

**26.** Promover o bem-estar através do voluntariado, incentivando a comunidade a envolver-se em atividades de consciencialização e responsabilidade cívica, com vista à cidadania ativa, por exemplo, campanhas de doação de sangue ou projetos de sustentabilidade.

## **NÚCLEO DE APOIO AO ASSOCIATIVISMO E DESPORTO UNIVERSITÁRIO**

**27.** Apoiar o movimento associativo dos estudantes através de recursos financeiros, instalações e serviços.

**28.** Reunir periodicamente com as AE, seja no âmbito dos SP seja dos SAS, para discutir ações relacionadas com a comunidade dos/as estudantes do IPL.

**29.** Criar, conjuntamente com as AE, um programa de formação de quadros dirigentes associativos. Integrar esta oferta como formação extracurricular, com atribuição de ECTS.

**30.** Consolidar o apoio às equipas/atletas das AE para participação nos campeonatos de estudantes através de recursos financeiros, equipamentos, condições de treino e outros serviços. Estimular as candidaturas às bolsas de mérito desportivo, tornando-as mais conhecidas junto dos/as estudantes.

**31.** Estabelecer protocolos com a Federação Académia do Desporto Universitário e com a Associação Desportiva do Ensino Superior de Lisboa para agilizar a participação das equipas e atletas do IPL nos campeonatos e a realização dos exames de medicina desportiva.

## 4.5 SUSTENTABILIDADE E RESPONSABILIDADE SOCIAL

O desenvolvimento sustentável significa alcançar o desenvolvimento social e económico e a proteção ambiental de uma forma equilibrada e coerente. O Mundo enfrenta preocupantes desafios económicos, sociais e ambientais que levam os Governos e organizações a desenvolver estratégias que permitam diminuir a pobreza e proteger o ambiente combatendo as alterações climáticas. Esta preocupação, está patente na resolução da Organização das Nações Unidas (ONU) Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável, onde estão definidos 17 Objetivos de Desenvolvimento sustentável (ODS) para transformar o mundo e que se podem agregar em cinco grandes áreas temáticas: Pessoas, Prosperidade, Planeta, Paz e Parcerias. No caso de Portugal, o “Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” define, no âmbito desta agenda, as suas prioridades estratégicas nos ODS 4, 5, 9, 10, 13 e 14 (4. Educação de Qualidade; 5. Igualdade de Género; 9. Indústria, Inovação e Infraestrutura; 10. Reduzir as Desigualdades; 13. Ação Climática; e 14. Proteger e Vida Marinha).

No IPL, queremos ser parte ativa da resolução dos desafios ambientais, sociais e de governação no âmbito da estratégia de sustentabilidade, com adoção de políticas de gestão que contribuam para a concretização dos ODS; com a introdução destes temas na nossa oferta formativa, contribuindo para a formação de cidadãos socialmente e ambientalmente conscientes; e ainda com o fomento e convergência dos nossos projetos de investigação para a sustentabilidade e responsabilidade social, contribuindo para a inovação e desenvolvimento de soluções para os principais desafios da nossa sociedade, alavancando o crescimento económico e a expansão do conhecimento.

### Contextualização

O IPL, como instituição de Ensino Superior, tem de assumir o seu compromisso com o bem-estar da comunidade académica, com a sociedade em geral e com o ambiente. Na sua gestão, o IPL deve adotar práticas sustentáveis nas diversas áreas, por exemplo, na prevenção de resíduos, na utilização racional de energia, assim como no investimento em energias renováveis. Estas práticas devem também ser estendidas à sua atividade formativa, de promoção de investigação e de educação para a sustentabilidade.

Em 2023 o IPL ocupava uma posição média no UI *GreenMetric World University Ranking*, o qual envolve quase 1200 universidades. O sexto lugar ocupado pelo IPL entre as oito IES portuguesas presentes nesse *ranking* mostra, simultaneamente o grau de compromisso das comunidades escolares do IPL, em especial dos seus estudantes e, ainda, um espaço de progressão neste âmbito. Sete das Escolas do IPL são detentoras da bandeira verde, atribuída pela Associação Bandeira Azul de Ambiente e Educação (ABAAE). Os *campi* de Benfica e do ISEL são também detentores do galardão Ecocampus. Não obstante, o trabalho desenvolvido no âmbito dos programas EcoEscolas e Ecocampus, com forte adesão da população estudantil, deve prosseguir e ser aprofundado.

Exemplos do envolvimento atual do IPL em ações de sustentabilidade são a participação de pessoal docentes e de pessoal técnico, administrativo e de gestão em redes como a Rede Campus Sustentável, cuja carta de compromisso o IPL subscreveu desde o início, assim como na Rede de Sustentabilidade para o Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa, que o IPL integra desde a sua criação.

Queremos um IPL que, para lá da formação técnica e científica dos seus estudantes, se constitua como um espaço de conscientização e transformação, preparando-os, para além de futuros profissionais, como cidadãos conscientes dos desafios globais de Portugal e do mundo.

A incorporação dos ODS nos currículos deve ser incentivada, através da promoção de trabalhos académicos e participação em projetos de investigação que cruzem os temas da erradicação da pobreza, igualdade de género, preservação ambiental e a promoção de sociedades inclusivas e pacíficas, estimulando o pensamento crítico, a inovação e o empreendedorismo voltados para a sustentabilidade.

O IPL deve também seguir uma política de apoio e incentivo à intervenção ativa dos/as estudantes no movimento associativo, fomentando o exercício de uma cidadania e participação ativas e responsáveis na sociedade. Através de parcerias com empresas e organizações da sociedade civil ou de ações de voluntariado, IPL deve promover iniciativas que aproximem os/as estudantes da realidade social e ambiental, estimulando a sua ligação à sociedade e a sua responsabilidade social.

## Oportunidades e Potencialidades

No seu papel de formação de futuros quadros superiores, o IPL tem um papel importante no cumprimento da Agenda 2030 através da inclusão dos ODS nos seus currículos académicos, seja em UC, seja na possibilidade de creditação de atividades extracurriculares. Em áreas como a sustentabilidade, a inclusão social, ou a inovação. Os CTC das Escolas têm um papel importante na promoção deste objetivo enquanto oportunidade de tornar a oferta formativa das UO mais atrativa e inovadora, preparando os seus estudantes para atuar em áreas estratégicas e responderem aos desafios globais, formando-os como cidadãos comprometidos com a justiça social e ambiental. Ao assumir uma “educação para a cidadania global”, o IPL fortalecer-se-á enquanto instituição que contribui para o desenvolvimento sustentável a longo prazo.

A multidisciplinariedade do IPL, que abarca desde as áreas artísticas, comunicação, e educação, às engenharias, saúde, e contabilidade, configura um terreno fértil para a investigação e criação com impacto transformativo em múltiplos domínios, com oportunidades de desenvolvimento de projetos catalisadores de novas soluções para os desafios relacionados com os ODS. A multidisciplinariedade do IPL é também uma oportunidade para colaborar com entidades externas e integrar redes colaborativas na área da sustentabilidade. O IPL deve procurar parcerias estratégicas das quais resultem projetos e programas que beneficiem a sociedade como um todo, através da transferência de conhecimento, tecnologia e criação artística para lá do meio académico, em interação com as comunidades envolventes.

Projetos de investigação interdisciplinares que abordem questões como a educação de qualidade, a igualdade de género, a indústria, inovação e infraestruturas ou o combate às alterações climáticas poderão ser abordados em colaboração pelas diferentes áreas do conhecimento das Escolas com impacto positivo na sociedade.

O IPL pretende também tornar-se um modelo institucional na implementação dos ODS, através de suas próprias práticas de gestão, apostando em políticas de sustentabilidade, como, por exemplo, na Neutralidade Carbónica, redução do consumo de água e outros recursos naturais, além de promover ambientes inclusivos e diversos. Pretendemos inspirar a nossa comunidade académica ao dar o exemplo neste movimento.

Nenhum estudante deve deixar o seu curso por dificuldades económicas ou falta de apoio em momentos de crise psicossocial. O IPL tem de se empenhar na identificação de

dificuldades dos/as estudantes e no reforço dos serviços e estruturas vocacionadas para o apoio aos/às estudantes.

O IPL deverá também desenvolver políticas que assegurem igualdade de tratamento para todos os membros da sua comunidade, comprometendo-se com princípios de inclusão, voluntariado e dignidade humana, designadamente a eliminação de barreiras a estudantes com necessidades educativas específicas, a prevenção e combate ao assédio, a promoção da igualdade de género e o respeito pela orientação e identidade de género. Prevê-se que os, ainda recentemente criados, Serviços de Apoio Psicológico e Educativo, venham a desempenhar um papel dinamizador de medidas e ações, junto de estudantes com desafios nos domínios referidos.

## Plano de Ação no Âmbito da Sustentabilidade e Responsabilidade Social

### TRANSPARÊNCIA

1. Criar uma área na página institucional onde esteja expresso como a Missão e Valores do IPL se consubstanciam em termos de compromissos e eixos da sua ação no âmbito da relação com a sociedade, a autonomia científica, a investigação socialmente comprometida, e o desenvolvimento humanista e solidário.
2. Tornar pública, no site do IPL, a informação sobre os órgãos de gestão, os parceiros públicos e privados e os resultados da atividade do IPL, nomeadamente, relatórios anuais de atividades, rankings que integra e balanço social, entre outros.
3. Divulgar as ações realizadas pelo IPL, e os resultados obtidos, no âmbito da sustentabilidade ambiental e da neutralidade carbónica, incluindo os resultados da avaliação e monitorização, por forma a aumentar o impacto dos resultados e reforçar a motivação da comunidade.
4. Criar um plano de formação para maior consciencialização para a cibersegurança e para a privacidade da informação, dirigido a toda a comunidade, docentes, pessoal técnico, administrativo e de gestão e estudantes.

### DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

5. Criar o Comissariado para a Sustentabilidade na estrutura orgânica do IPL. Esta estrutura definirá um plano de ação em cinco áreas – (1) governação; (2) ensino; (3) investigação e transferência; (4) compromisso com sociedade; e (5) iniciativas nos Campi. O plano estrutura-se alinhado com os ODS. Entre os objetivos deste comissariado destacam-se: inspirar uma cultura de sustentabilidade, sensibilizando a comunidade académica para as problemáticas relacionadas com o desenvolvimento sustentável; apoiar a Presidência neste domínio, contribuindo

para que o IPL assuma os princípios do desenvolvimento sustentável nos seus processos de decisão; monitorizar a atuação e o desempenho do IPL, recolhendo e organizando indicadores e dados estatísticos e elaborando o relatório anual de sustentabilidade.

**6.** Apresentar publicamente, no prazo máximo de um ano a partir da assinatura deste compromisso, um roteiro para alcançar a neutralidade carbónica da organização com metas quantitativas e um calendário de redução de emissões. Aderir a programas de acordos voluntários para a redução de emissões promovidos pelo Governo. Fixar uma data a partir da qual o IPL se compromete a compensar anualmente total ou parcialmente as suas emissões.

**7.** Realizar uma conferência anual sobre contributo do IPL para os ODS. Apoiar a investigação, inovação e produção de conhecimento, passos essenciais para a concretização do objetivo da neutralidade carbónica. Publicitar notícias e artigos de opinião da comunidade IPL referentes aos ODS.

**8.** Discutir com os CTC a oferta de competências em sustentabilidade nos diferentes ciclos de estudo das UO, consolidando uma cultura de sustentabilidade no IPL, nomeadamente a criação de cursos com microcréditos, associados a competências transversais, onde, a sustentabilidade esteja contemplada.

**9.** Integrar redes, observatórios e fóruns dedicados ao desenvolvimento sustentável, assumindo o cumprimento dos acordos firmados, por exemplo, o Compromisso "Lisboa Capital Verde Europeia 2020 – Ação Climática Lisboa 2030" e subscrever documentos relevantes como a Carta Portuguesa para a Diversidade. Incorporar o compromisso climático nos códigos de ética ou outras declarações institucionais.

**10.** Dinamizar iniciativas conjuntas com as AE, FAIPL ou outros grupos estudantis, para a comemoração dos Dias associados a temáticas de sustentabilidade. Dinamizar campanhas e ações de sensibilização para a racionalização de consumos de papel, água e energia. Preparar um programa transversal de formação e sensibilização no âmbito da educação ambiental para pessoal docente e pessoal técnico, administrativo e de gestão (p. ex., produção de MOOC temáticos; exposições de ecodesign; comunicação de ciência associada a projetos no âmbito da economia circular) que pode também ser aberto à comunidade exterior ao IPL. Implementar sinalética para promover a sustentabilidade ambiental.

**11.** Promover iniciativas regulares para fomentar princípios de inclusão, voluntariado e dignidade humana, designadamente os de prevenção e combate ao assédio, de promoção da igualdade de género e de respeito pela orientação sexual.

**12.** Dinamizar campanhas solidárias e ações de voluntariado inovadoras, que envolvam a comunidade académica, particularmente as Associações de Estudantes.

**13.** Dinamizar um concurso de ideias, que promova inovação relativamente à Sustentabilidade no IPL.

**14.** Integrar os valores dos ecossistemas e da biodiversidade nos programas de arranjo exteriores dos Campi, bem como plantações específicas, em função dos espaços disponíveis nos Campi, tendo em vista concretizar uma ação de sensibilização e de apoio à captura e sequestro de carbono.

**15.** Incluir no plano de manutenção do património edificado, ações de otimização de consumos, melhoria de eficiência das infraestruturas e equipamentos e adoção de medidas de racionalização e eficiência energéticas. No âmbito de intervenções necessárias por outros motivos, associar medidas de melhoria da eficiência energética, nomeadamente no âmbito do aquecimento, envidraçados, iluminação e eficiência hídrica. Procurar que estas ações possam estar associadas a projetos financiados que promovam a sustentabilidade energética.

**16.** Melhorar a autonomia energética, investindo na geração de energia através de painéis fotovoltaicos, pois é a energia elétrica que tem o peso dominante nas fontes de energia utilizadas pelo IPL. Procurar que, a médio prazo, a energia gerada seja suficiente para suprir a maior parte das necessidades dos campi, aproveitando as oportunidades de financiamento existentes, para atingir a independência energética a médio prazo.

**17.** Estabelecer os meios para reuniões telemáticas que evitem deslocamentos. Implementar os meios necessários à realização de procedimentos eletrónicos (faturas, contratos, pagamentos, notificações, impostos, correspondência, avisos e atas de reuniões).

**18.** Passar a frota automóvel a elétrica e capacitar todos os campi com postos de carregamento elétrico, aproveitando programa do Fundo Ambiental. Promover iniciativas para uso transportes públicos e mobilidade suave. Reduzir a zona de estacionamento, aumentando a zona verde.

**19.** Adotar gradativamente os princípios da economia circular. Promover adoção de termos de referência e critérios de adjudicação para circularidade nas compras publicas, empreitadas. Privilegiar máquinas de venda com a opção 'sem copo' e promover o uso de copos reutilizáveis Promover partilha de equipamentos.

**20.** Criar ações específicas de gestão de resíduos e redução do desperdício alimentar nos SAS (cantinas e bares) no sentido de manter o Selo Distintivo - Produção Sustentável, Consumo Responsável atribuído pela Comissão Nacional de Combate ao Desperdício Alimentar.

**21.** Promover a adoção de soluções que aumentem a eficiência no uso da água, como sendo a instalação de sistemas de aproveitamento de águas pluviais para abastecimentos que não coloquem em causa a saúde pública (ex. destinados a rega de zonas verdes e lavagem de espaços comuns).

## **COOPERAÇÃO, VOLUNTARIADO E COMPROMISSO SOCIAL**

**22.** Apoiar a realização de protocolos institucionais com empresas sociais e organizações sem fins lucrativos, quer em Portugal, quer noutros países, sobretudo

nos de língua portuguesa. Disponibilizar recurso humanos do IPL, como consultores ou formadores, e envolver também estudantes em projetos de solidariedade com ações de voluntariado.

**23.** Aderir ao programa de cátedras UNITWIN/UNESCO, onde se juntam IES de vários países com o objetivo de cooperar no desenvolvimento de respostas a desafios globais do mundo, promovendo um sistema integrado de investigação, formação através da construção de redes universitárias.

**24.** Apoiar a implementação e desenvolvimento da Cátedra UNESCO de Comunicação e Literacia Mediática da ESCS, que promove um processo coletivo de capacitação e envolvimento das pessoas como cidadãos globais, com a comunicação e a literacia mediática no centro das estratégias.

**25.** Fomentar a atribuição de bolsas (patrocinadas por parceiros privados como empresas ou fundações) para voluntariado.

**26.** Integrar redes/grupos de trabalho para desafios sociais (ex.: Contributos da Investigação e Ensino para países em vias de desenvolvimento; Internacionalização e campus digital interuniversitário; Inteligência Artificial e Agência Humana).

**27.** Envolver os CTC para definir a melhor estratégia para garantir o cumprimento dos princípios éticos e deontológicos na investigação conduzida por docentes do IPL. Promover uma reunião dos presidentes das comissões de ética das UO para partilhar experiências de das práticas de cada uma.

**28.** Definir protocolos, convénios, ações de formação contra o assédio e a violência de género

**29.** Promover medidas de inclusão e apoios a estudantes desfavorecidos, deslocados, imigrantes, refugiados ou de outras culturas.

**30.** Identificar e providenciar a eliminação progressiva das barreiras arquitetónicas no acesso a salas de aulas, salas de trabalho, laboratórios, oficinas, espaços de convívio e de lazer, refeitórios, cantinas e bares.

## APÊNDICE - NOTA CURRICULAR

António José da Cruz Belo, 58 anos.

Doutorei-me em Comunicação Social na Universidad Complutense de Madrid, onde apresentei e defendi a tese “Sondagens eleitorais, sua divulgação e comportamento eleitoral dos portugueses”, com a classificação “*Sobresaliente - Cum Laude*” (2013); na Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa concluí o mestrado em Estatística e Investigação Operacional (1994) e a licenciatura em Ensino da Matemática (1989).

Atualmente, sou Professor Coordenador da Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) e investigador integrado do LIACOM - Laboratório de Investigação Aplicada em Comunicação e Média, da ESCS, onde exerço o cargo de Presidente da Mesa da Assembleia Geral.

Em termos pedagógicos, tenho larga experiência de lecionação e de regência de unidades curriculares no ensino superior, essencialmente na área da Estatística. Comecei a minha carreira no Ensino Superior, na ESCS, no ano em que esta iniciou atividade, 1989. Iniciei a atividade como Assistente de 1º e 2º Triénio, posteriormente como Professor Adjunto, sendo Professor Coordenador desde 2020.

Enquanto professor da ESCS lecionei e fui responsável por unidades curriculares na área da Estatística, Estudos de Mercado e Metodologias de Investigação. Nas quatro licenciaturas da ESCS, fui responsável pelas unidades curriculares de Métodos Quantitativos; Estatística Aplicada às Ciências Sociais; Métodos Quantitativos I e II; Análise Estatística I e II; Análise de Dado; e Estatística. Nos Mestrados lecionei na unidade curricular de Metodologias de Investigação, onde fui responsável pela componente das metodologias quantitativas. Atualmente sou responsável pela unidade curricular de Estatística, que leciono, nos cursos de Jornalismo, e de Relações Públicas e Comunicação Empresarial.

Na ESCS, para além da docência, assumi funções em diferentes órgãos, designadamente, Vice-Presidente do Conselho Diretivo (1995-2004); Presidente do Conselho Diretivo (2004-2010); e Presidente do Conselho Pedagógico (2010-2016). Sou membro do Conselho Técnico Científico desde 1994 (na altura designado como Conselho Científico).

Paralelamente à lecionação e ao exercício dos cargos de gestão na ESCS, desenvolvi atividade como investigador no CIMDE - Centro de Investigação em Media e Democracia,

que em 2010 alterou a designação para ICML – Instituto de Comunicação e Media, tendo sido Presidente deste centro entre 2010 e 2011. Fui diretor da revista científica da ESCS - Comunicação Pública – entre 2006 e 2009.

No CIMDE colaborei em projetos, dos quais destaco o estudo sobre Noticiários em Horário Nobre dos quatro canais televisivos (RTP1, RTP2, SIC e TVI) que contou com o patrocínio da Alta Autoridade para a Comunicação Social e da RTP. Deste projeto resultaram dois livros, “Telejornais em Exame” (2010) (em que fui autor de dois capítulos) e “Telejornais no Início do Século XXI” (2010) (do qual fui coordenador e autor de dois capítulos). Resultaram, ainda, vários artigos e comunicações, destacando-se a conferência de encerramento do 50º Aniversário da RTP. No âmbito do ICML, participei no projeto internacional “Foreign news on television: an international study”, que envolveu universidades de outros 16 países, e cujo objetivo principal foi analisar e comparar a natureza dos conteúdos das notícias televisivas sobre o estrangeiro num conjunto variado de países. Neste projeto fui responsável pela componente metodológica do estudo da equipa portuguesa e coautor de dois dos capítulos do livro que resultou deste estudo “Where in the World is the Global Village?” (2013).

Para além do trabalho desenvolvido no âmbito do CIMDE/ICML, participei em diversos projetos, dos quais resultaram livros ou relatórios, de que destaco a colaboração com a Entidade Reguladora para a Comunicação Social para o estudo do setor das rádios locais, da qual resultou o livro “Caracterização do sector da radiodifusão local” (2009) do qual fui coautor; a colaboração com a Amnistia Internacional e a ESELx, na organização de um ciclo de conferências, do qual resultou o livro “Direitos Humanos e da Criança” (2012), do qual fui coordenador; nomeação pelo Tribunal Cível de Lisboa como Perito no âmbito do Processo Ordinário envolvendo a RTP e a GDA, tendo coproduzido o relatório “Proporção de prestações artísticas protegidas de artistas intérpretes ou no conjunto da programação dos canais da RTP no período entre 2003 e 2012” (2014); colaboração com a Associação Portuguesa de Antropologia na produção do relatório “O Perfil do Antropólogo em Portugal” (2016); investigador no projeto “Narrar e Viver a Europa”, o qual foi financiado pelo programa IDI&CA do IPL, que estudou a cobertura jornalística das eleições em Portugal, de 2019, para o Parlamento Europeu, de que resultou o livro “Media, Europa e Cidadãos, a campanha e a cobertura das eleições europeias de 2019” (2021), do qual fui coautor de um capítulo do livro.

Em 2010 fui convidado pelo Presidente do IPL, Luís Vicente Ferreira, para o cargo de Pró-Presidente para a Comunicação. Exerci este cargo em acumulação com a lecionação e a presidência do Conselho Pedagógico na ESCS. No âmbito desta Pró-Presidência

dinamizei a rede dos gabinetes de comunicação dos SP e das Escolas do IPL, iniciando o projeto de harmonização das páginas institucionais das Escolas. Foi nessa fase criada a atual imagem do IPL, com substituição do anterior logotipo. Integrei o grupo de trabalho para a implementação de um sistema de garantia da qualidade no Instituto Politécnico de Lisboa, tarefa que viria a ser concluída com a implementação deste serviço em todas as Escolas do IPL e com a acreditação total por 6 anos por parte da A3ES.

Em 2016 fui convidado para integrar a Equipa da Presidência do IPL como Vice-Presidente e iniciei uma outra fase da minha atividade profissional mais dedicada exclusivamente à gestão, as áreas atribuídas à minha Vice-Presidência inviabilizavam a acumulação com a atividade de docência ou investigação. Na área da comunicação, em que fui responsável no mandato 2016-2021, conclui-se o projeto de harmonização das páginas institucionais das Escolas do IPL, com a partilha de uma linguagem visual comum e inclusão da ligação institucional ao IPL, e ligações para as outras UO e Serviços do IPL.

Na área da gestão financeira e patrimonial destaco o trabalho desenvolvido, conjuntamente com o Departamento de Gestão Financeira, no desenvolvimento da aplicação para a contabilidade do IPL, que permitiu a adaptação ao SNC-AP - Sistema de Normalização Contabilística para administrações públicas; e da aplicação para os processos de despesa, que permitiu a digitalização da maior parte do procedimento de aquisição de bens e serviços. Logrou-se reunir as condições para, finalmente, lançar o concurso para a empreitada de construção do novo edifício do ISCAL, com as licenças e autorizações prontas, contudo, o concurso não registou oponentes.

Foi também desafiante o processo de encerramento das instalações da ESD no Palácio do Marquês de Pombal e a sua transferência para o ISEL. A gestão desta mudança e a gestão da construção de instalações provisórias foi exigente, conseguindo-se, ainda assim que os alunos da ESD terminassem as aulas do 1º semestre nas instalações antigas e iniciassem o 2º semestre nas instalações adaptadas no ISEL, garantindo a regularidade letiva.

Destaco também o trabalho efetuado no âmbito da situação pandémica que se iniciou em março de 2020. Conjuntamente com a Pró-Presidência para a Saúde, foi possível ultrapassar a situação com sucesso e sem ocorrências negativas. Foi organizado um programa de testagem massiva no regresso à atividade presencial, com a mobilização de estudante e docentes da ESTeSL e foi possível realizar o teste Covid a um número muito significativo de estudantes, docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão. Foi ainda assegurado o funcionamento presencial de aulas, sempre que necessário, com

condições de testagem e de disponibilização de equipamentos de proteção individual e dos postos de trabalho.

Em 2023 solicitei a minha saída do cargo de Vice-Presidente e retornei à minha atividade de docente e investigador. Durante o período de licença especial preparei o meu regresso à docência de estatística, que ocorreu em setembro de 2024, e tem constituído uma experiência de enorme realização pessoal. No decurso da licença efetuei a atualização dos dados relativos às sondagens eleitorais ocorridas após 2013, prosseguindo o estudo efetuado na tese de doutoramento. Neste âmbito, aproveitando o convite da Sociedade Portuguesa de Matemática, fiz uma primeira apresentação, com a utilização dos resultados atualizados, intitulada “Estamos à frente nas sondagens, e agora?”. Colaborei ainda com o CTC da ESCS, integrando dois grupos de trabalho, o primeiro para a atualização da grelha de avaliação docente para o triénio 2025-2027, o segundo para a elaboração do regulamento da Comissão de Ética da ESCS, tendo sido os respetivos documentos-síntese aprovados no CTC.

Finalmente, também no ano de licença especial, constituí-me mandatário da Lista i dos representantes dos docentes e investigadores para a eleição do Conselho Geral – mandato de 2024-2028. Fui o dinamizador da lista e da construção do seu manifesto eleitoral.

→ **Ciência Vitae**

Lisboa, 14 de outubro de 2024