



**SANTARÉM
POLYTECHNIC
UNIVERSITY**
POLITÉCNICO DE SANTARÉM

Universidade Politécnica de Santarém 2030

Construindo um futuro sustentável e inclusivo através da inovação, do conhecimento e do impacto regional

João Miguel Moutão

Candidatura a Presidente do IPSantarém

2024/28

ÍNDICE

I	PREÂMBULO	2
1.1	Motivação para uma (re)candidatura	2
1.2	O ensino superior no âmbito da agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável	4
2	PROGRAMA DE AÇÃO	6
2.1	EIXO DE AÇÃO 1 - ENSINO-APRENDIZAGEM	8
	OE1: Assumir uma oferta formativa diferenciada, com valor real e aplicado, para a Sociedade em geral e para os agentes económicos em particular	11
	OE2: Concretizar a multidisciplinaridade entre as Escolas do Instituto Politécnico de Santarém	13
	OE3: Ser uma instituição pedagogicamente inovadora, explorando novos modelos híbridos de ensino-aprendizagem e tecnologias emergentes	14
	OE4: Promover a aprendizagem ao longo da vida e a formação contínua, alinhando-a com as necessidades da sociedade e do mercado de trabalho.	18
	OE5: Fortalecer a integração entre ensino, investigação e extensão, promovendo a integração do conhecimento e sua aplicação prática	19
	OE6: Fomentar a formação de cidadãos socialmente responsáveis, através da inclusão de valores éticos e de responsabilidade social nos programas de estudo.	19
2.2	EIXO DE AÇÃO 2 - INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO EM LIGAÇÃO COM COMUNIDADE	22
	OE 7: Alinhar a atividade dos centros e polos de investigação com a estratégia institucional para o I&D+I	26
	OE 8: Reforçar o posicionamento do IPSantarém no panorama de I&D+I nacional e internacional	27
	OE 9: Promover a formação avançada em alinhamento com a I&D+I	29
	OE 10: Promover a comunicação / divulgação dos resultados e do impacto da I&D+I	30
	EIXO DE AÇÃO 3 – INTERNACIONALIZAÇÃO	32
	OE 11: Implementar a Aliança Europeia ACE2-EU	36
	OE 12: Explorar novos mercados internacionais no ensino e aprendizagem	37
	OE 13: Explorar novos mercados internacionais nas redes de I&D+I	40
	EIXO DE AÇÃO 4: COMPETÊNCIAS CHAVE DAS PESSOAS	42
	OE 14: Melhorar a qualificação e as competências do corpo docente	43
	OE 15 Melhorar a qualificação e as competências do corpo não docente	44
	OE 16: Atrair investigadores de referência para a rede de investigação e inovação do IPSantarém	46
	OE 17: Desenvolver o sentimento de pertença e melhorar os processos de comunicação interna e externa	47
	EIXO DE AÇÃO 5 – SUSTENTABILIDADE	49
	OE18: Alinhar as práticas de responsabilidade social, ambiental e de inclusão com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	50
	OE 19: Concretizar um serviço de ação social escolar oportuno, eficaz e de referência	53
	OE 20: Dotar o IPSantarém de infraestruturas modernas e diferenciadoras	55
3	NOTAS FINAIS	58

I PREÂMBULO

1.1 Motivação para uma (re)candidatura

Quando assumi a presidência do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém) em 2020, vivíamos uma grave crise institucional que colocava em causa o prestígio da Instituição e o cumprimento pleno da sua relevante missão de agente promotor do desenvolvimento da região.

Era então o tempo de unir esforços, repensar a nossa missão e projetar o futuro do IPSantarém à luz do seu potencial, da sua missão e dos seus valores.

Foi com este espírito que me foquei desde o primeiro dia, em construir um Instituto mais unido e coeso, onde todas as Unidades Orgânicas e Serviços colaboram entre si, respondendo eficazmente às necessidades da sociedade, da ciência, da região, do país e do mundo.

A minha convicção era muito clara: sem este entendimento e compromisso de base, de nada valeria a pena projetar qualquer tipo de meta ou de objetivos, uma vez que todas essas aspirações cairiam por terra no primeiro minuto. Era preciso ir mais além daquilo que nos diferenciava e de perceber que são muito mais as coisas que nos unem do que as que nos separam, nesta relevante missão de valorizar o papel do IPSantarém no ensino superior e na sociedade.

Foram quatro anos de grandes desafios, com altos e baixos, com muitas conquistas e, certamente, também com outros desafios ainda por resolver. Existem, no entanto, dois marcos alcançados que considero terem sido essenciais.

Em primeiro lugar, a mobilização de toda a comunidade académica em torno do desenvolvimento e aprovação de um Plano Estratégico a longo prazo (Plano Estratégico 2030). A aprovação deste plano veio criar as bases para nortear a nossa atividade coletiva, interna e externamente, reforçando o sentimento de pertença em torno de uma visão partilhada e ambiciosa para o futuro do IPSantarém, estabelecendo objetivos claros, diferenciadores e metas para a década.

Em segundo lugar, a aprovação do nosso Código de Ética e de Conduta, o qual veio consolidar na nossa cultura institucional, através de um conjunto abrangente e inclusivo de princípios éticos, de valores promotores da integridade e da transparência em todas as nossas atividades, mas também indutores de um sentimento de pertença e de identidade institucional coesa entre todos os membros da nossa comunidade académica e dos nossos stakeholders.

Merece ainda destaque especial o papel decisivo que teve o capital humano da instituição. Foi através do envolvimento ativo e do comprometimento das pessoas com esta visão, aliado à capacidade do nosso Instituto em atrair e reter pessoas chave, que se tornou possível superar os desafios do passado e reestabelecer o reconhecimento social que a instituição desfruta atualmente como centro de referência e de excelência nas suas áreas de atuação.

Considero serem estes os alicerces fundamentais sobre os quais poderemos continuar a projetar o Politécnico de Santarém para novos patamares de desenvolvimento, consolidando os avanços já obtidos e trilhando novos caminhos na direção de um futuro ambicioso, sustentável e responsável, tirando partido do iminente surgimento das universidades politécnicas em Portugal, e da criação das primeiras universidades europeias do futuro, rumo a um espaço de ensino superior europeu unificado.

É neste contexto de mudança que a minha (re)candidatura é motivada, pela firme convicção de que juntos podemos ir ainda mais longe e sermos mais fortes, de que nosso potencial deve continuar a ser explorado e maximizado. Para isso, é imperativo continuar a fortalecer a nossa coesão interna, através de uma cultura relacional positiva, de forte colaboração, e do pleno respeito pela singularidade de cada pessoa e de cada Unidade Orgânica, reconhecendo que é nesta diversidade que reside a nossa maior riqueza.

É com este renovado espírito e vontade de fazer mais e melhor que esta candidatura assume o lema:

Universidade Politécnica de Santarém 2030

Co-construindo um futuro sustentável e inclusivo através da inovação, do conhecimento e do impacto regional

Este lema interpreta a nossa visão transformadora para o IPSantarém, refletindo os seguintes elementos-chave:

"Universidade Politécnica de Santarém" sinalizando a nossa aspiração de evoluir para uma Universidade Politécnica, em sintonia com as transformações previstas no panorama do ensino superior português e europeu. Esta evolução é sustentada pela recente aprovação do nosso primeiro programa de doutoramento, dando um passo importante nesta trajetória institucional.

"2030" em linha com o atual Plano Estratégico 2030, assumindo o nosso compromisso no cumprimento das metas estabelecidas no horizonte temporal previamente definido.

"Co-construindo" enfatiza a nossa abordagem colaborativa e participativa. Reconhecemos que o futuro do IPSantarém será moldado pela sinergia entre a comunidade académica interna, parceiros regionais, redes nacionais e internacionais, numa lógica de co-criação, de promoção de boas práticas e de responsabilidade partilhada.

"Futuro sustentável e inclusivo" reafirma o nosso compromisso inabalável com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no âmbito da Responsabilidade Social que é cometido às Instituições de Ensino Superior e com os valores europeus de equidade, solidariedade, diversidade e inclusão. Estes princípios são pilares fundamentais da nossa missão institucional e norteiam todas as nossas atividades académicas, científicas e pedagógicas.

"Inovação e conhecimento" sublinha a nossa dedicação à excelência académica, à investigação aplicada e à transferência de conhecimento. Estamos empenhados em criar e disseminar soluções inovadoras para os desafios sociais atuais, contribuindo para uma sociedade baseada no conhecimento e no desenvolvimento das competências individuais e coletivas.

"Impacto regional" reforça o nosso papel como catalisador do desenvolvimento socioeconómico e cultural da região do Ribatejo e Oeste, potenciando o seu capital humano através de parcerias estratégicas e de projetos colaborativos com atores locais e regionais, enquanto motor de inovação e desenvolvimento regional.

Acredito que a experiência e o conhecimento, que acumulei ao longo deste mandato, poderão ajudar o Politécnico de Santarém a adaptar-se a estas novas realidades, a desenvolver-se e a continuar a trilhar um caminho de prosperidade e sucesso.

Por outro lado, a minha confiança no potencial da nossa Instituição é inabalável, alicerçada no profundo conhecimento que tenho do seu maior ativo: o valor e o talento de todas as pessoas que constituem a nossa vibrante comunidade académica - estudantes, docentes, investigadores e funcionários.

É por isso crucial enfatizar que as bases programáticas aqui apresentadas, integram um conjunto de medidas de carácter assumidamente propositor e sinóptico, cuja completude só será alcançada sob intervenção e questionamento de toda a comunidade, num diálogo franco e aberto, olhos nos olhos, seguindo o ritmo e a reflexão crítica de quem questiona, e não o convencimento de quem propõe e se propõe.

Cada um de nós tem um papel relevante nesta jornada transformadora ao contribuir ativamente, com as suas ideias, energia e dedicação, melhorando a comunicação responsável, tornando-a mais eficaz

Convido, por isso, todos os membros da nossa comunidade académica a unirem esforços nesta proposta de co-construção de uma instituição de referência, que não apenas acompanha, mas lidera as transformações no ensino superior.

Ao fazermos isso, estaremos também a promover um futuro mais sustentável e inclusivo para as gerações vindouras, impulsionado pela inovação, pelo conhecimento e pelo impacto na nossa região.

1.2 O ensino superior no âmbito da agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável constitui um plano de ação global adotado por todos os Estados-membros das Nações Unidas em 2015, incluindo os países europeus. Embora não se trate de uma agenda específica da Europa, a União Europeia (UE) assumiu um compromisso inequívoco com a implementação da Agenda 2030, no âmbito das suas iniciativas e políticas, cujos principais elementos incluem:

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: A UE está empenhada na concretização dos 17 ODS, os quais abrangem áreas cruciais como a erradicação da pobreza, a promoção de uma educação de qualidade, o combate às alterações climáticas e o fomento de parcerias globais.

Pacto Ecológico Europeu: Esta estratégia de crescimento visa transformar a UE numa economia moderna, eficiente em termos de recursos e competitiva, alinhada com os princípios do desenvolvimento sustentável.

Estratégia de Crescimento Sustentável: A UE adotou uma abordagem transversal, integrando os ODS em todas as suas políticas e ações, assegurando uma coerência estratégica em prol da sustentabilidade.

Financiamento Sustentável: Assumindo uma política de redirecionar o financiamento para

investimentos sustentáveis, promovendo uma economia mais verde e responsável.

Economia Circular: A UE está focada na transição para um modelo económico circular, visando a redução do desperdício e o aumento da reciclagem e reutilização de recursos.

Ação Climática: A UE estabeleceu metas ambiciosas para a redução de emissões de gases com efeito de estufa e o aumento da utilização de energias renováveis, reafirmando o seu papel de liderança global nesta matéria.

Coesão Social: Existe um compromisso firme com a redução das desigualdades e com a promoção da inclusão social, visando uma sociedade europeia mais equitativa e justa.

Cooperação Internacional: A UE está empenhada no fortalecimento de parcerias globais para o desenvolvimento sustentável, reconhecendo a importância da colaboração internacional na prossecução dos ODS.

Educação para o Desenvolvimento Sustentável: Há um enfoque significativo na integração dos princípios de sustentabilidade em todos os níveis de educação, visando a formação de cidadãos conscientes e ativos na construção de um futuro sustentável.

As Instituições de Ensino Superior (IES) desempenham um papel fundamental e transformador na transição para uma sociedade mais sustentável, atuando como catalisadoras de mudança nas comunidades e regiões onde estão inseridas.

Como centros de conhecimento, inovação e pensamento crítico, as IES têm a responsabilidade social de liderar pelo exemplo, alinhando suas políticas, estratégias e práticas institucionais com os princípios de sustentabilidade e responsabilidade social. Ao fazê-lo, as IES não apenas moldam o comportamento das suas comunidades internas - estudantes, docentes e funcionários - mas também influenciam significativamente os stakeholders externos e a sociedade em geral.

Neste contexto, a visão estratégica de qualquer IES deve orientar-se inequivocamente para a concretização dos desafios sociais contemporâneos. Isto requer o desenvolvimento integrado e sinérgico de atividades de ensino, investigação e interação com a sociedade, que não apenas respondam às necessidades atuais, mas que também antecipem e promovam a aquisição das competências avançadas necessárias para enfrentar os desafios futuros.

Este programa de ação foi concebido como uma resposta direta e abrangente a este compromisso fundamental e representa um roteiro estratégico e operacional que visa posicionar a nossa instituição na vanguarda desta transformação, preparando os nossos estudantes, docentes e não docentes e parceiros externos para serem agentes ativos na construção de um futuro mais sustentável, justo e próspero.

Através da implementação deste programa, aspiramos não apenas a cumprir nossa missão tradicional de ensino, mas também a nos afirmarmos como um agente relevante na construção de uma sociedade mais resiliente, inovadora e alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Este é o nosso compromisso com as gerações presentes e futuras, e o guia para nossa atuação nos próximos anos.

2 PROGRAMA DE AÇÃO

O processo participativo que envolveu ativamente a nossa comunidade académica, no desenvolvimento do Plano Estratégico 2030 do IPSantarém, resultou na seguinte visão:

O Instituto Politécnico de Santarém será, em 2030, uma instituição líder e de excelência no ensino superior à escala global, na formação de pessoas e no valor que oferece à sociedade, prosseguindo os valores da ética, da boa conduta, da inclusão, da igualdade, do rigor, da exigência, da inovação e da responsabilidade social.

Em alinhamento com esta visão, foram estabelecidas as linhas orientadoras fundamentais para o desenvolvimento da instituição na próxima década, em torno de cinco eixos de ação principais:

1. Ensino-Aprendizagem
2. Investigação, desenvolvimento e inovação em ligação à comunidade
3. Internacionalização
4. Competências chave das Pessoas
5. Sustentabilidade

Em coerência com esta visão e com o processo em curso de implementação do Plano Estratégico 2030, esta candidatura assume estes eixos e objetivos estratégicos como princípios orientadores, mantendo a lógica e a visão de longo prazo que os sustentam. No entanto, reconhecendo os desenvolvimentos ocorridos na Instituição, na sociedade e no mundo desde a elaboração do Plano, as medidas propostas para concretizar cada objetivo estratégico serão revisitadas, atualizadas e aprofundadas.

Procura-se, desta forma, aprofundar as transformações em curso nos domínios da inovação pedagógica, da investigação aplicada, da internacionalização, da valorização das pessoas e da sustentabilidade, em estreita articulação com as necessidades da região e do país em resposta aos desafios atuais, consolidando o caminho traçado coletivamente para o Politécnico de Santarém.

QUADRO RESUMO: ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DO PROGRAMA DE AÇÃO

EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>1. ENSINO-APRENDIZAGEM</p> <p>Garantir a excelência e a relevância do processo de ensino-aprendizagem, alinhando-o com as necessidades em constante evolução da sociedade, dos estudantes e do mercado de trabalho, preparando os estudantes com as competências essenciais para enfrentar os desafios do futuro.</p>	<p>Objetivo Estratégico 1: Assumir uma oferta formativa diferenciada, com valor real e aplicado, para a sociedade em geral e para os agentes económicos em particular.</p> <p>Objetivo Estratégico 2: Concretizar a multidisciplinaridade entre as Escolas do IPSantarém, promovendo a criação de cursos inovadores que combinem conhecimentos de diferentes domínios e respondam às necessidades emergentes da sociedade e do mercado de trabalho.</p> <p>Objetivo Estratégico 3: Ser uma instituição pedagogicamente inovadora, explorando novos modelos híbridos de ensino-aprendizagem e tecnologias emergentes, através da capacitação dos docentes, da modernização das infraestruturas e da integração de metodologias ativas nos currículos, com vista a melhorar o sucesso académico e a empregabilidade dos estudantes.</p> <p>Objetivo Estratégico 4: Promover a aprendizagem ao longo da vida e a formação contínua, desenvolvendo uma oferta diversificada e flexível que responda às necessidades de atualização de competências da sociedade e do mercado de trabalho, tirando partido das metodologias de ensino a distância e das tecnologias educativas.</p> <p>Objetivo Estratégico 5: Fortalecer a integração entre ensino, investigação e extensão, fomentando a participação dos estudantes em projetos de investigação aplicada e de intervenção na comunidade, em articulação com os parceiros regionais, de modo a promover a criação e transferência de conhecimento com impacto no desenvolvimento sustentável do território.</p> <p>Objetivo Estratégico 6: Fomentar a formação de cidadãos socialmente responsáveis, integrando nos programas de estudo temáticas e metodologias que promovam o pensamento crítico, a reflexão ética, a cidadania ativa e o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em alinhamento com os princípios da responsabilidade social do IPSantarém.</p>
<p>2. INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (I&D+I) EM LIGAÇÃO À COMUNIDADE</p> <p>Consolidar o papel do Politécnico de Santarém como um ator fundamental no ecossistema regional de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D+I), reforçando a ligação entre o conhecimento produzido, a economia regional e as necessidades da sociedade, através da transferência de conhecimento e tecnologia, com impacto positivo no desenvolvimento sustentável da região.</p>	<p>Objetivo Estratégico 7: Promover projetos interdisciplinares de ligação à comunidade, orientados para as agendas da década, nomeadamente a inclusão e equidade, a transição digital e a sustentabilidade, através do reforço das parcerias com empresas, organizações sociais e outros stakeholders relevantes.</p> <p>Objetivo Estratégico 8: Reforçar o posicionamento do IPSantarém no panorama de I&D+I nacional e internacional, através da consolidação dos centros de investigação existentes, da criação de novas estruturas em áreas relevantes e da integração em redes de investigação ligadas à indústria e aos serviços.</p> <p>Objetivo Estratégico 9: Promover a formação avançada em alinhamento com a I&D+I, através da capacitação dos docentes, da atração de investigadores de referência e da oferta de programas de mestrado e de doutoramento em associação com outras instituições de ensino superior, nacionais e internacionais.</p> <p>Objetivo Estratégico 10: Promover a comunicação e divulgação dos resultados e do impacto da I&D+I, através da implementação de uma estratégia de comunicação de ciência aberta e de iniciativas de partilha de conhecimento com a sociedade.</p>
<p>3. INTERNACIONALIZAÇÃO</p> <p>Reforçar a dimensão internacional do IPSantarém, através da implementação da aliança europeia ACE2-EU e da exploração de novas oportunidades e mercados no ensino-aprendizagem e na I&D+I, através do estabelecimento de parcerias estratégicas com instituições de ensino superior, centros de investigação e empresas a nível global, promovendo a mobilidade de estudantes, docentes e não docentes, de forma a aumentar a visibilidade e o reconhecimento internacional da instituição.</p>	<p>Objetivo Estratégico 11: Implementar a Aliança ACE2-EU através do estabelecimento das suas estruturas de governança e das unidades operacionais conjuntas, promovendo uma integração profunda e sustentável entre as instituições parceiras, fomentando uma cultura de colaboração transnacional e criando as bases para uma universidade europeia do futuro.</p> <p>Objetivo Estratégico 12: Explorar novos mercados internacionais no ensino e aprendizagem, através da captação de estudantes internacionais, do aumento da mobilidade de estudantes e de docentes, bem como do lançamento de cursos em parceria com instituições estrangeiras.</p> <p>Objetivo Estratégico 13: Explorar novos mercados internacionais nas redes de I&D+I, através do reforço da participação em redes e projetos internacionais e da atração de investigadores de referência para colaborar com o IPSantarém.</p>
<p>4. COMPETÊNCIAS CHAVE DAS PESSOAS</p> <p>Agilizar e promover a aquisição contínua de novas competências nos docentes, não docentes e investigadores, alinhadas com as necessidades da instituição para o horizonte 2030, garantindo igualmente a atração de talento e a retenção de Pessoas Chave, assegurando a melhoria dos processos de comunicação interna e externa e o desenvolvimento de um sentimento de pertença.</p>	<p>Objetivo Estratégico 14: Melhorar a qualificação e as competências do corpo docente, através de ações de formação em pedagogia e didática do ensino superior, com enfoque em metodologias ativas, tecnologias educativas e competências digitais e linguísticas.</p> <p>Objetivo Estratégico 15: Melhorar a qualificação e as competências do corpo não docente, através da reorganização dos serviços, da implementação de um plano de formação orientado para a transição digital e para a internacionalização e da promoção de uma cultura de melhoria contínua.</p> <p>Objetivo Estratégico 16: Atrair investigadores de referência para a rede de investigação e inovação do IPSantarém, através da integração em redes internacionais, da participação em projetos mobilizadores e da criação de condições para o desenvolvimento de carreiras de investigação.</p> <p>Objetivo Estratégico 17: Desenvolver o sentimento de pertença e melhorar os processos de comunicação interna e externa, através da interiorização da missão, visão e valores, da realização de atividades de <i>team building</i> e da implementação de uma estratégia de comunicação multicanal.</p>
<p>5. SUSTENTABILIDADE</p> <p>Integrar os princípios da sustentabilidade em todas as dimensões da atividade da Instituição, alinhando-a com as melhores práticas de responsabilidade social e de inclusão, de forma a promover a boa governação, a sustentabilidade financeira e a melhoria contínua da qualidade dos serviços, visando a excelência e o desenvolvimento sustentável da instituição e da comunidade envolvente.</p>	<p>Objetivo Estratégico 18: Alinhar as práticas de responsabilidade social, ambiental e de inclusão com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, através da sensibilização da comunidade académica, da implementação de uma política de sustentabilidade ambiental e da promoção de iniciativas de voluntariado e intervenção social.</p> <p>Objetivo Estratégico 19: Concretizar um serviço de ação social escolar oportuno, eficaz e de referência, através da melhoria da eficácia dos serviços prestados, do reforço dos mecanismos de apoio aos estudantes com NEE e da promoção de iniciativas de bem-estar e desenvolvimento pessoal.</p> <p>Objetivo Estratégico 20: Dotar o IPSantarém de infraestruturas modernas e diferenciadoras, através da elaboração e implementação de um plano de manutenção, da renovação dos equipamentos e da adequação dos espaços às novas necessidades pedagógicas e de investigação.</p> <p>Objetivo Estratégico 21: Concretizar um modelo de governação sustentável, orientado para a melhoria contínua e para a excelência, através da renovação da acreditação do sistema interno de gestão da garantia da qualidade, da obtenção de novas certificações e da implementação de um <i>dashboard</i> estratégico e operacional.</p>

2.1 EIXO DE AÇÃO I - ENSINO-APRENDIZAGEM

Garantir a excelência e a relevância do processo de ensino-aprendizagem, alinhando-o com as necessidades em constante evolução da sociedade, dos estudantes e do mercado de trabalho, preparando os estudantes com as competências essenciais para enfrentar os desafios do futuro, promovendo a aprendizagem ao longo da vida.

O ensino é, manifestamente, uma das principais missões que a sociedade delega nas Instituições de Ensino Superior. No caso do IPSantarém, assumimos essa missão com um elevado sentido de responsabilidade e com uma visão clara e inequívoca, onde se pretende formar profissionais com um elevado nível de preparação técnica e científica que lhes permita estarem à altura de responderem positivamente aos desafios que o futuro lhes colocará ao longo da vida e, simultaneamente, que sejam cidadãos conscientes e ativos, capazes de contribuir significativamente para uma sociedade mais equitativa, livre e justa.

A concretização desta visão implica que, no IPSantarém, se tenha uma visão mais ampla e abrangente do processo de ensino, indo mais além da habitual reflexão sobre os conteúdos que são ministrados nos nossos ciclos de estudos, para se integrar também a reflexão sobre dimensão pedagógica associada à forma como esses conteúdos programáticos se transmitem e o seu real impacto nas aprendizagens e nas competências adquiridas pelos nossos estudantes.

Neste contexto, assumimos, desde já, a grande ambição de nos tornarmos uma referência ao nível da inovação pedagógica no nosso nível de ensino. Para concretizar esta visão, é essencial mobilizar toda a comunidade académica num processo participativo de *bottom-up*, que envolva ativamente estudantes, docentes em geral, coordenadores de curso, presidentes dos órgãos pedagógicos e científicos, bem como as direções das cinco escolas superiores, em torno de um processo reflexivo, participativo e colaborativo de cocriação de um modelo pedagógico atuante que responda aos novos desafios socialmente emergentes e aplicável a todas as formações oferecidas ou que se venham a oferecer pelo IPSantarém.

Esse modelo estabelecerá as condições e as boas práticas de um ambiente de aprendizagem dinâmico, colaborativo e centrado no estudante, que estimule a sua criatividade e pensamento crítico, e que esteja alinhado com os seus interesses individuais, e com as necessidades e desafios futuros enunciados pela própria sociedade, atualmente globalizada e assente no conhecimento. Este modelo pedagógico deverá integrar um conjunto de boas práticas, nomeadamente:

1. **Flexibilização Curricular:** implementação de percursos formativos flexíveis, que permitam aos estudantes, personalizar o seu trajeto académico de acordo com os seus interesses e objetivos profissionais, conforme preconizado pelo “Processo de Bolonha”.

2. **Metodologias de ensino ativas:** adoção de metodologias de ensino que coloquem o estudante no centro do processo de aprendizagem, fomentando a sua participação ativa através da resolução de problemas e do trabalho colaborativo.
3. **Ensino híbrido e a distância:** integração de modalidades de ensino presencial e a distância, tirando partido das tecnologias digitais para criar experiências de aprendizagem flexíveis, acessíveis e adaptadas às necessidades dos estudantes.
4. **Imersão em contextos de trabalho:** promoção de oportunidades de aprendizagem em contextos reais de trabalho, através de estágios, projetos e parcerias com empresas e organizações do setor social, permitindo aos estudantes aplicar os conhecimentos adquiridos e desenvolver competências profissionais relevantes.
5. **Internacionalização:** fomentar a mobilidade internacional de estudantes e docentes, bem como a integração de uma dimensão internacional, multilinguística e intercultural nos currículos e nas atividades de ensino e aprendizagem.

Por outro lado, é imprescindível que todo este processo de ensino-aprendizagem prepare os estudantes, não apenas para os desafios profissionais, mas também para serem agentes de mudança positiva na sociedade.

Desta forma, para além do comprometimento em desenvolver uma formação académica de excelência, assume-se também como missão, a preparação dos nossos estudantes para viverem numa sociedade mais justa, que está em constante transformação, proporcionando-lhes a aquisição de um conjunto de competências transversais essenciais para enfrentarem com êxito os desafios futuros. Referimos aqui o algumas dessas competências:

Pensamento crítico e resolução de problemas complexos: capacidade de analisar informações, questionar pressupostos e encontrar soluções, de preferência inovadoras para desafios complexos e multifacetados, utilizando um raciocínio lógico e criativo.

Criatividade e inovação: habilidade de pensar "fora da caixa", gerar novas ideias disruptivas face ao pensamento tradicional e aplicá-las de forma prática e eficaz, impulsionando o progresso e a mudança.

Inteligência emocional e empatia: capacidade de gerir as próprias emoções, bem como de compreender e de se relacionar com o outro de forma construtiva, promovendo a colaboração e a harmonia nas relações interpessoais.

Adaptabilidade e flexibilidade: capacidade de se ajustar rapidamente a novos contextos, tecnologias e formas de trabalho, demonstrando resiliência e abertura para a mudança, a qual cada vez se opera com maior velocidade e de uma forma transformadora.

Colaboração e trabalho em equipa: habilidade de trabalhar eficazmente com outros, aproveitando a diversidade de perspetivas e competências, e contribuindo para o sucesso coletivo.

Literacia digital e tecnológica: capacidade de utilizar e compreender as tecnologias emergentes, bem como de navegar no mundo digital de forma segura, ética e crítica, aproveitando todo o seu potencial.

Aprendizagem ao longo da vida: disponibilidade para aprender continuamente e para desenvolver-se pessoal e profissionalmente ao longo de toda a vida, adaptando-se às mudanças sucessivas e buscando constantemente o aprimoramento.

Por último, é fundamental que este processo de formação decorra com elevados níveis de responsabilidade social, em linha com o Livro Verde sobre Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior, e que sejam implementados mecanismos de suporte ao percurso dos estudantes e à sua plena integração atual e futura no mercado de trabalho, alinhados com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Neste contexto, deve salientar-se principalmente estas três áreas de responsabilidade:

Promoção do Sucesso Académico: reforçar os mecanismos de apoio e acompanhamento dos estudantes, assegurando a sua integração na comunidade académica em ambientes de aprendizagem estimulantes e colaborativos, acessíveis a todos os estudantes, em especial aos estudantes com NEE e àqueles que enfrentam desafios no âmbito da sua saúde mental.

Reforço da Rede Alumni e de suporte à Inserção no Mercado de Trabalho: estreitar laços e construir redes com ex-estudantes e parceiros empresariais, promovendo o reconhecimento recíproco, bem como a partilha de experiências e de mentoria.

Sustentabilidade e Responsabilidade Social: integrar princípios de sustentabilidade, ética e responsabilidade social em todos os programas curriculares, formando profissionais conscientes do seu papel na sociedade e no mundo.

Através destas iniciativas, o IPSantarém, como foi dito, deve reafirmar o seu compromisso em formar cidadãos e profissionais altamente qualificados, eticamente responsáveis e socialmente comprometidos, capazes de enfrentar os desafios do século XXI e de contribuir para a construção de um futuro mais próspero, inclusivo e sustentável para todos.

Para o cumprimento deste eixo de intervenção definiram-se 6 objetivos estratégicos que, no nosso entendimento, devem orientar as medidas a implementar nos próximos 4 anos, sendo eles:

OEI: Assumir uma oferta formativa diferenciada, com valor real e aplicado, para a Sociedade em geral e para os agentes económicos em particular

Medidas:

1. Auscultar regularmente as necessidades formativas da sociedade e dos agentes económicos da região, através de:
 - a) Criação de um conselho consultivo externo com representantes do tecido empresarial, autarquias e outras organizações relevantes.
 - b) Realização periódica de estudos e análises sobre o mercado de trabalho e prospetiva das necessidades de qualificação a médio e longo prazo.
 - c) Criação de um observatório do percurso e inserção dos nossos diplomados no mercado de trabalho
 - d) Auscultação sistemática dos diplomados e empregadores sobre a adequação da oferta formativa.
2. Criar novos cursos e atualizar os existentes, em função das necessidades identificadas, apostando em:
 - a) Áreas emergentes e estratégicas para o desenvolvimento regional e nacional, como a transição digital, a sustentabilidade e a economia verde.
 - b) Desenvolvimento de competências transversais e soft skills altamente valorizadas pelo mercado de trabalho, integrando estas competências de forma transversal nos currículos.
 - c) Implementação de modelos de aprendizagem flexíveis e personalizados, que permitam aos estudantes customizar os seus percursos formativos de acordo com seus interesses e as necessidades do mercado.
3. Envolver ativamente empresas, organizações e alumni no ciclo de vida dos cursos, através de:
 - a) Criação de comissões consultivas de curso com participação de *stakeholders* externos, incluindo representantes de empresas, organizações profissionais relevantes e *Alumni* de destaque, para contribuir no desenho, na implementação e na avaliação contínua dos planos curriculares.
 - b) Implementação de um programa abrangente de mentoria, conectando estudantes a profissionais experientes e *alumni* bem-sucedidos, proporcionando orientação prática, informação sobre o mercado de trabalho e oportunidades de *networking*.
 - c) Realização regular de workshops, seminários e palestras com especialistas convidados de diversos setores, abordando tendências emergentes, desafios práticos e inovações relevantes para cada área de estudo.

- d) Condução de avaliações periódicas e estruturadas dos cursos, incorporando o feedback sistemático de empregadores, parceiros industriais e *alumni* recentes, através de inquéritos, *focus groups* e entrevistas.
4. Reforçar a componente prática e aplicada dos cursos, em ligação com o tecido empresarial, através de:
- a) Incorporação sistemática de projetos e desafios reais propostos por empresas nos planos curriculares, promovendo a resolução de problemas concretos e o desenvolvimento de competências profissionais relevantes.
 - b) Criação de laboratórios e espaços de aprendizagem prática de última geração em parceria com empresas, proporcionando aos estudantes acesso a equipamentos e tecnologias utilizados no mercado de trabalho.
 - c) Reforço e alargamento dos programas de estágios curriculares a todos os cursos do IPSantarém.
 - d) Desenvolvimento de programas de formação dual inovadores, alternando de forma integrada períodos de estudo académico com experiências de trabalho em empresas parceiras, permitindo aos estudantes aplicar conhecimentos teóricos em contextos profissionais reais.
 - e) Implementação de um programa de mentoria envolvendo profissionais experientes de empresas parceiras, proporcionando orientação personalizada aos estudantes sobre o desenvolvimento de carreira.
5. Diversificar a oferta de formação ao longo da vida, através de:
- a) Criação de um portfólio abrangente de pós-graduações, de formações curtas e de microcredenciais, alinhadas com as necessidades de *upskilling* e *reskilling* do mercado de trabalho, abrangendo áreas emergentes e competências transversais.
 - b) Desenvolvimento de programas modulares e flexíveis, permitindo a construção de percursos formativos personalizados, com opções de acumulação progressiva de créditos e possibilidade de conversão em qualificações mais amplas conferentes ou não de grau académico.
 - c) Implementação de um sistema avançado e abrangente de reconhecimento e validação de competências adquiridas, incluindo aprendizagens não-formais e informais, facilitando a integração destas competências nos percursos formativos formais.
 - d) Estabelecimento de parcerias estratégicas com empresas e organizações para co-criação de programas de formação específicos, garantindo a relevância e aplicabilidade imediata dos conhecimentos adquiridos.
 - e) Desenvolvimento de uma plataforma digital integrada para gestão e oferta de formações ao longo da vida, facilitando o acesso, a personalização de percursos e o acompanhamento do progresso dos formandos.

- f) Criação de um sistema de orientação e aconselhamento para apoiar os estudantes na definição dos seus percursos formativos, considerando as suas necessidades individuais e objetivos de carreira.

OE2: Concretizar a multidisciplinaridade entre as Escolas do Instituto Politécnico de Santarém

Medidas:

6. Desenvolver projetos e iniciativas multidisciplinares que envolvam docentes, estudantes e parceiros externos de diferentes áreas, promovendo a resolução de desafios reais e a cocriação de conhecimento:
 - a) Implementar projetos baseados na metodologia de *challenge-based learning*, envolvendo equipas multidisciplinares.
 - b) Desenvolver *living labs* que funcionem como espaços de experimentação e inovação aberta, agregando contributos de diferentes escolas.
 - c) Promover concursos de ideias e projetos que estimulem a colaboração entre estudantes de diferentes cursos.
7. Desenvolver um portfolio de unidades curriculares transversais, partilhadas por cursos de diferentes áreas, fomentando uma oferta formativa mais flexível, transversal e adaptada aos interesses dos estudantes:
 - a) Identificar temas e competências transversais relevantes que possam ser abordados em Unidades Curriculares (UC) comuns.
 - b) Criar um modelo de funcionamento e de creditação das UC transversais, assegurando o seu reconhecimento nos planos de estudos dos cursos.
 - c) Disponibilizar UC transversais em regime modular e a distância, facilitando e flexibilizando a sua frequência.
8. Fomentar a criação de cursos multidisciplinares inovadores, que combinem conhecimentos de diferentes domínios e respondam a necessidades emergentes da sociedade e do mercado de trabalho:
 - a) Realizar estudos prospetivos para identificar áreas de interface com potencial para novos cursos multidisciplinares.
 - b) Envolver especialistas externos de reconhecido mérito e ordens profissionais no desenho destes cursos, assegurando a sua relevância.
 - c) Estabelecer parcerias com outras IES, nacionais e estrangeiras, para a criação de cursos multidisciplinares conjuntos, presenciais ou a distância.

9. Organizar eventos científicos, técnicos e pedagógicos que promovam a partilha de conhecimentos saberes entre as escolas, estimulando o diálogo interdisciplinar e a partilha de ideias:
 - a) Criar um programa anual de conferências e seminários com professores de diferentes escolas, abertos a toda a comunidade.
 - b) Lançar *calls* internas para a organização de eventos por equipas multidisciplinares, com apoio institucional.
 - c) Instituir um "Dia da Interdisciplinaridade" que mostre projetos colaborativos desenvolvidos no IPSantarém.

10. Incentivar o envolvimento de docentes e estudantes das diferentes escolas do IPSantarém em atividades conjuntas de curta duração e projetos colaborativo, através de:
 - a) Lançamento de *calls* para projetos de inovação pedagógica e investigação aplicada que incluam obrigatoriamente docentes e estudantes de pelo menos duas escolas diferentes.
 - b) Integração nos planos curriculares de períodos de imersão noutras escolas do IPSantarém, com duração de 1 a 2 semanas, permitindo aos estudantes experienciar diferentes ambientes académicos e profissionais, com reconhecimento formal de créditos ECTS.
 - c) Expansão do programa de mentoria entre estudantes, criando pares "mentor-mentorando" de diferentes escolas, fomentando a troca de experiências e conhecimentos entre áreas disciplinares distintas.
 - d) Organização de *hackathons* e desafios interdisciplinares anuais, reunindo equipas mistas de estudantes e docentes das várias escolas para resolver problemas reais propostos por parceiros externos.
 - e) Criação de uma plataforma digital colaborativa que facilite a comunicação e o desenvolvimento de projetos conjuntos entre membros de diferentes escolas do IPSantarém.
 - f) Implementação de um sistema de microcréditos para reconhecer e valorizar a participação de docentes e estudantes em atividades colaborativas inter-escolas.

OE3: Ser uma instituição pedagogicamente inovadora, explorando novos modelos híbridos de ensino-aprendizagem e tecnologias emergentes

Medidas:

11. Despertar e capacitar os docentes para a utilização de metodologias de ensino inovadoras e centradas no estudante:
 - a) Promover ações de formação contínua em pedagogia e didática do ensino superior, com enfoque em metodologias ativas e tecnologias educativas, incluindo workshops práticos, seminários especializados e programas de mentoria entre pares.

- b) Estimular a criação de comunidades de prática para partilha de experiências e boas práticas entre docentes, facilitando encontros regulares, fóruns de discussão online e projetos colaborativos interdisciplinares.
- c) Valorizar a participação em projetos e atividades de inovação pedagógica no âmbito do processo de avaliação do desempenho docente.
- d) Implementar um programa de observação e feedback entre pares, promovendo a reflexão crítica e o aperfeiçoamento contínuo das práticas pedagógicas.
- e) Criar um repositório digital de recursos pedagógicos inovadores, facilitando o acesso e a partilha de materiais, planos de aula e estratégias de ensino entre os docentes.
- f) Reforçar parcerias com outras instituições de ensino superior no âmbito dos recém criados centros de excelência em inovação pedagógica, para intercâmbio de conhecimentos e de boas práticas.
- g) Desenvolver um sistema de avaliação e feedback dos estudantes focado especificamente na eficácia das metodologias de ensino inovadoras, utilizando os resultados para informar melhorias contínuas.

12. Dotar a Unidade de Ensino a Distância e Inovação nas Práticas Pedagógicas (UEDIPP) com os meios necessários para que:

- a) Promova a partilha de boas práticas e recursos educativos abertos, fomentando uma cultura de colaboração entre os docentes.
- b) Monitorize e avalie o impacto das inovações pedagógicas nas aprendizagens dos estudantes, considerando o envolvimento, desempenho e sucesso dos estudantes.
- c) Auxilie os órgãos pedagógicos das escolas na definição de estratégias de melhoria contínua, com base na avaliação regular dos cursos e unidades curriculares pelos estudantes e docentes.
- d) Capacite os docentes, através de ações de formação de inovação pedagógica e de disseminação.

13. Investir diretamente e/ou apresentar candidaturas para o desenvolvimento de infraestruturas e equipamentos tecnológicos que suportem novos modelos de ensino-aprendizagem, assegurando:

- a) Salas de aula com equipamentos adequados ao ensino híbrido e colaborativo, incluindo sistemas de videoconferência de alta qualidade, ecrãs interativos, câmaras de rastreamento automático e microfones omnidirecionais para captar áudio em toda a sala.
- b) Laboratórios e espaços experimentais para projetos e atividades hands-on, equipados com tecnologias de ponta relevantes para cada área de estudo, como equipamentos de realidade virtual e aumentada.

- c) Plataformas de e-learning robustas e integradas com os sistemas de informação acadêmica, oferecendo funcionalidades avançadas como análise de aprendizagem, gamificação, e ferramentas de colaboração em tempo real.
- d) Espaços de aprendizagem flexíveis e reconfigurável que possam ser facilmente adaptados para diferentes metodologias de ensino, como aprendizagem baseada em projetos.
- e) Infraestrutura de rede de alta velocidade e capacidade, incluindo cobertura Wi-Fi abrangente em todo o campus, para suportar o aumento do uso de dispositivos e aplicações digitais.

14. Desenvolver oferta formativa em *b-learning* e *e-learning*, tirando partido das tecnologias digitais, através de:

- a) Implementação de um programa abrangente de formação de docentes em desenho instrucional e tutoria online, incluindo workshops práticos, mentoria entre pares e recursos de aprendizagem contínua para garantir a qualidade e eficácia do ensino online.
- b) Estabelecimento de equipa interna responsável por fornecer suporte técnico e pedagógico aos docentes e estudantes, e monitorizar a qualidade das ofertas formativas online dando apoio á produção colaborativa de conteúdos digitais.
- c) Participação ativa em redes e consórcios nacionais e internacionais com experiência comprovada em ensino a distância, facilitando a troca de boas práticas, o desenvolvimento conjunto de recursos digitais.
- d) Desenvolvimento de uma infraestrutura tecnológica robusta e flexível, incluindo uma plataforma de aprendizagem online intuitiva, ferramentas de criação de conteúdo e sistemas de avaliação digital, para suportar uma variedade de abordagens pedagógicas em ambientes virtuais e híbridos.
- e) Implementação de um sistema de garantia de qualidade específico para cursos online e híbridos, incluindo mecanismos de feedback dos estudantes, revisão por pares e avaliação contínua da eficácia das metodologias de ensino-aprendizagem digitais.

15. Integrar nos currículos, metodologias de ensino ativas, como a aprendizagem baseada em projetos de cocriação e na resolução de problemas reais:

- a) Incluir em todos os planos de estudo unidades curriculares de projeto que permitam a resolução de problemas reais propostos por empresas e organizações, garantindo uma ligação direta entre o ensino e o mundo do trabalho.
- b) Promover concursos de ideias e competições de inovação envolvendo estudantes de diferentes cursos, fomentando a interdisciplinaridade e o desenvolvimento de competências transversais.
- c) Criar laboratórios de inovação interdisciplinares onde estudantes de diferentes áreas possam colaborar em projetos de longo prazo, simulando ambientes de trabalho reais e promovendo a criatividade e a inovação.

16. Implementar um sistema de reconhecimento e de recompensa do mérito pedagógico dos docentes:

- a) Criar prêmios anuais para as melhores práticas de inovação pedagógica com impacto nos resultados acadêmicos e na avaliação.
- b) Considerar as práticas de inovação pedagógica no processo de avaliação do desempenho docente e nos concursos de progressão na carreira docente.
- c) Atribuir incentivos à disseminação e publicação de experiências de inovação pedagógica.

17. Fortalecer a integração acadêmica e social dos estudantes, através de:

- a) Desenvolvimento de um programa estruturado de acolhimento e integração para novos estudantes, incluindo semanas de orientação e atividades de *team building*.
- b) Promoção de atividades extracurriculares diversificadas que fomentem o sentido de pertença e o desenvolvimento de competências sociais e profissionais.
- c) Criação de espaços de convívio e estudo colaborativo que favoreçam a interação entre estudantes de diferentes cursos e anos.

18. Promover o sucesso acadêmico e combater o abandono escolar, através de estratégias de apoio ao estudante:

- a) Implementar um sistema integrado de monitorização e sinalização precoce para identificar estudantes em risco de insucesso ou abandono.
- b) Reforço da rede multidisciplinar de promoção do sucesso acadêmico, para acompanhamento personalizado dos estudantes sinalizados.
- c) Implementação de um programa de mentoria entre pares, envolvendo estudantes de anos mais avançados no apoio académico e integração dos novos estudantes.

19. Reforçar a realização de mostras e de feiras de emprego que confirmem visibilidade às competências adquiridas pelos estudantes e às suas experiências profissionais, através de:

- a) Organização de eventos anuais de *showcasing* de projetos finais e trabalhos de estágio dos estudantes, convidando potenciais empregadores.
- b) Criação de uma plataforma *online* para exibição permanente de portfólios digitais dos estudantes finalistas.
- c) Promoção de sessões de *networking* entre estudantes, *Alumni* e empregadores durante as feiras de emprego.
- d) Desenvolvimento de parcerias com empresas e organizações para participação regular nas mostras e feiras de emprego do IPSantarém.

20. Acompanhar e monitorizar o percurso profissional dos diplomados (*Alumni*), através de:

- a) Implementação de um sistema robusto de gestão da rede *Alumni*, com atualizações regulares de informações de carreira.
- b) Realização de inquéritos anuais aos diplomados sobre a sua situação profissional e adequação da formação recebida às necessidades do mercado de trabalho.
- c) Criação de um observatório de empregabilidade que analise tendências e produza relatórios regulares sobre a inserção profissional dos diplomados.
- d) Organização de eventos de *networking* e formação contínua específicos para *Alumni*, promovendo a sua ligação continuada à instituição.
- e) Atribuição do prémio anual carreira *Alumni* IPSantarém, reconhecendo e distinguindo os percursos profissionais de excelência dos diplomados, reforçando assim os laços com a comunidade *Alumni* e inspirando os atuais estudantes.

OE4: Promover a aprendizagem ao longo da vida e a formação contínua, alinhando-a com as necessidades da sociedade e do mercado de trabalho.

Medidas:

- 21. Desenvolver uma oferta diversificada de programas de formação contínua e de atualização profissional, através de:
 - a) Criação de uma estrutura dedicada à gestão de formação contínua e de microcredenciais.
 - b) Implementação de uma plataforma digital para gestão e certificação de microcredenciais, que permita a integração destes cursos nos percursos formativos formais e promova a oferta de formação contínua.
 - c) Promoção da cultura de aprendizagem ao longo da vida, através da atribuição de incentivos para o regresso à formação de antigos alunos e de profissionais, através do desenvolvimento de programas intergeracionais de aprendizagem.
 - d) Monitorização e avaliação contínua da oferta formativa, assegurando o alinhamento com as necessidades do mercado de trabalho, bem como a satisfação dos formandos e entidades parceiras.
- 22. Acreditar, registar e oferecer Mestrados Profissionais como forma de estimular e aumentar as oportunidades de formação ao longo da vida, através de:
 - a) Implementação de um processo ágil de criação e acreditação de Mestrados Profissionais, que inclua uma equipa dedicada a agilizar os processos de acreditação junto das entidades competentes, e de um sistema de revisão curricular periódica para manter a relevância dos programas.

- b) Adoção de modelos de ensino flexíveis e adaptados ao perfil do estudante-profissional, como as modalidades de ensino híbrido, combinando sessões presenciais e online e uma estrutura modular que permita a acumulação progressiva de créditos.
- c) Criação de um mecanismo mais ágil de reconhecimento e validação de competências profissionais, que possibilite a creditação de experiência profissional relevante e a integração de certificações profissionais no percurso acadêmico.
- d) Implementação de uma estratégia de comunicação específica para Mestrados Profissionais, incluindo eventos de *networking* e *showcasing* de projetos de mestrado.

OE5: Fortalecer a integração entre ensino, investigação e extensão, promovendo a integração do conhecimento e sua aplicação prática

Medidas:

23. Integrar projetos de investigação e extensão nos currículos dos cursos, através de:

- a) Inclusão de atividades/ unidades curriculares de iniciação científica em todos os ciclos de estudos de licenciatura.
- b) Desenvolvimento de trabalhos finais de curso, alinhados com projetos de investigação em implementação no Instituto.

24. Promover a participação de estudantes em atividades de investigação desde os primeiros anos, através de:

- a) Criação de bolsas de investigação para estudantes de licenciatura.
- b) Organização de seminários e *workshops* sobre metodologias de investigação.
- c) Implementação de um programa de mentoria entre estudantes de mestrado e de licenciatura.

OE6: Fomentar a formação de cidadãos socialmente responsáveis, através da inclusão de valores éticos e de responsabilidade social nos programas de estudo.

Medidas:

25. Implementar práticas pedagógicas inovadoras que estimulem o pensamento crítico e a responsabilidade social, através de:

- a) Implementação de um modelo de ensino centrado no estudante e no seu processo de aprendizagem, valorizando o desenvolvimento de competências transversais.

- b) Integração de metodologias de ensino ativas que promovam a reflexão ética e uma atitude crítica dos estudantes e os prepare para uma cidadania ativa.
- c) Criação de espaços e atividades de debate e discussão aprofundada sobre questões sociais contemporâneas.
- d) Reconhecimento e valorização de iniciativas de responsabilidade social, desenvolvidas por estudantes e docentes, através da atribuição de prêmios, bolsas ou outras formas de incentivo, que evidenciem o seu contributo para a comunidade.
- e) Estímulo à participação de estudantes em atividades extracurriculares com impacto social, proporcionando oportunidades para aplicarem os conhecimentos adquiridos e desenvolverem competências de cidadania e responsabilidade social.

26. Fomentar a formação interdisciplinar orientada para o desenvolvimento sustentável, através de:

- a) Integração transversal dos ODS nos currículos.
- b) Promoção de projetos interdisciplinares focados em desafios sociais e ambientais.
- c) Organização de seminários e workshops sobre sustentabilidade e responsabilidade social, convidando especialistas e profissionais para partilhar conhecimentos e boas práticas.

27. Promover o envolvimento dos estudantes em projetos de voluntariado com impacto social, através de:

- a) Integração de atividades de intervenção comunitária em unidades curriculares específicas, permitindo aos estudantes aplicar os conhecimentos adquiridos em contextos reais e desenvolver competências de cidadania e responsabilidade social.
- b) Criação de um programa institucional de voluntariado com reconhecimento académico, que valorize o envolvimento dos estudantes em causas sociais e lhes proporcione oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional.
- c) Estabelecimento de parcerias estratégicas com organizações sociais, para o desenvolvimento de projetos de pesquisa e intervenção, fomentando a transferência de conhecimento e a cocriação de soluções inovadoras para desafios sociais.
- d) Promoção de iniciativas de capacitação e mentoria para estudantes envolvidos em projetos de voluntariado, dotando-os de ferramentas e competências para uma atuação eficaz e sustentável junto das comunidades.

28. Desenvolvimento de academias de formação orientadas para as competências avançadas do futuro, através de:

- a) Implementação de um sistema de microcredenciais para certificação de competências avançadas do futuro, em áreas como a inteligência emocional, liderança ética, geração de novas ideias e soluções originais para problemas.

- b) Criação de uma rede de especialistas e mentores, incluindo *alumni*, para orientar e inspirar os estudantes, no desenvolvimento de competências avançadas e na construção de percursos profissionais diferenciados.
- c) Integração de experiências internacionais e interculturais nos programas de formação avançada, fomentando a mobilidade, a colaboração em rede e a exposição a diferentes contextos e perspectivas.

2.2 EIXO DE AÇÃO 2 - INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO EM LIGAÇÃO COM COMUNIDADE

Consolidar o papel do Politécnico de Santarém como um ator fundamental no ecossistema regional de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D+I), reforçando a ligação entre o conhecimento produzido, a economia regional e as necessidades da sociedade, através da transferência de conhecimento e tecnologia, com impacto positivo no desenvolvimento sustentável da região.

A investigação, o desenvolvimento e a inovação (I&D+I), em estreita ligação com a comunidade, constituem pilares fundamentais da missão das Instituições de Ensino Superior (IES), complementando a sua missão de ensino. As IES são, assim, e por natureza, centros de excelência científica, que se desenvolvem através da investigação que realizam e da sua capacidade de gerar valor e conhecimento para a sociedade.

Neste contexto, o IPSantarém está fortemente empenhado em se afirmar como uma instituição de referência no ecossistema regional de I&D+I, enquanto ator chave na interligação entre o conhecimento científico, o tecido empresarial e as necessidades da sociedade, atuando como um catalisador da inovação e do desenvolvimento sustentável da região.

Para concretizar esta visão, o IPSantarém definiu no seu Plano Estratégico 2030 uma estratégia ambiciosa, alinhada com as prioridades dos *European Digital Innovation Hubs* e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU. Esta estratégia assenta numa abordagem colaborativa, aplicada e orientada para a criação de impacto, privilegiando:

A aposta em áreas de especialização inteligente, que combinem as competências distintivas do IPSantarém com as necessidades e oportunidades identificadas na região, nomeadamente nas áreas da agricultura inteligente, da bioeconomia sustentável, da circularidade da economia, da saúde e da dupla transição digital e ambiental.

A promoção de uma cultura de inovação e empreendedorismo na comunidade académica, estimulando a participação de estudantes, docentes e investigadores em projetos de I&D+I com potencial de valorização económica e social, e apoiando a criação de *startups* e *spin-offs*.

O reforço das infraestruturas e dos serviços de apoio à inovação, incluindo a modernização dos laboratórios e equipamentos, a criação de espaços de *coworking* e incubação, e a disponibilização de serviços de consultoria, mentoria e aceleração, para apoiar a transferência de conhecimento e tecnologia.

A internacionalização da atividade de I&D+I, através da participação em redes e consórcios europeus, do reforço da mobilidade de investigadores e da atração de financiamento competitivo, posicionando o Politécnico de Santarém como um parceiro estratégico e de referência em projetos de investigação aplicada à escala global.

O fomento da Inovação Social, através da criação de um Centro de Inovação Social que funcione como um laboratório de ideias e uma incubadora de projetos com impacto social, que responda a desafios sociais atuais, em áreas como a inclusão, a migração, a interculturalidade, o envelhecimento ativo, entre outros.

A aposta nas novas tecnologias, como fator de diferenciação e de competitividade do IPSantarém, através do estabelecimento de parcerias com empresas tecnológicas e da incorporação nos processos de investigação e transferência de conhecimento de tecnologias emergentes como inteligência artificial, realidade aumentada/virtual, *blockchain* e IoT.

O aumento da captação de financiamento competitivo para a investigação, diversificando as fontes de financiamento e reforçando a participação em programas nacionais e europeus de apoio à I&D+I, de modo a garantir a sustentabilidade e o crescimento da atividade científica do IPSantarém.

No âmbito desta estratégia, o IPSantarém procurou, nos últimos anos, concentrar toda a sua massa crítica em torno de centros de investigação próprios, com o objetivo de robustecer significativamente a sua capacidade de investigação. Este esforço resultou no registo de seis Unidades de Investigação na Fundação para a Ciência e a Tecnologia, que se encontram atualmente em processo de avaliação:

Centro de Estudos de Recursos Naturais, Ambiente e Sociedade (CERNAS) - focado na investigação aplicada e multidisciplinar nas áreas da agricultura, ambiente, florestas e desenvolvimento rural sustentável, visando contribuir para a resolução de desafios sociais e para a promoção do desenvolvimento regional.

Centro de Investigação em Artes e Comunicação (CIAC), Polo de Literacia Digital e Inclusão - dedicado à investigação em literacia digital, com o objetivo de promover a inclusão e a participação cívica na sociedade da informação.

Centro de Investigação em Desporto, Saúde e Desenvolvimento Humano (CIDESD) - vocacionado para a investigação nas ciências do desporto, relacionada com a performance desportiva e a saúde no contexto do desporto.

Centro de Investigação em Qualidade de Vida (CIEQV) - orientado para a investigação multidisciplinar sobre os fatores que influenciam a qualidade de vida, o bem-estar e a saúde das pessoas, com vista ao desenvolvimento de soluções inovadoras que melhorem as condições de vida das comunidades.

Rede de Investigação em Saúde (RISE-Health) - uma rede colaborativa que agrega investigadores de diferentes áreas da saúde, com o propósito de desenvolver investigação

translacional e aplicada que responda aos desafios dos sistemas de saúde e contribua para a melhoria da saúde das populações.

Centro de Investigação & Inovação em Desporto, Atividade Física e Saúde (SPRINT) - dedicado à investigação de excelência e à inovação no domínio do desporto, da atividade física e da promoção da saúde e de estilos de vida saudáveis, em estreita colaboração com o tecido associativo, empresarial e comunitário.

Estas unidades de investigação constituem-se como pilares da atividade científica do IPSantarém, cobrindo áreas estratégicas que vão desde os recursos naturais e o ambiente, passando pelas artes, comunicação e inclusão, até ao desporto, saúde e qualidade de vida.

Através de uma abordagem multidisciplinar e colaborativa, focada na investigação aplicada e na inovação, estas unidades têm o potencial para gerar conhecimento e soluções que respondam aos desafios da região e do país, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento sustentável do território e para a melhoria da qualidade de vida das populações.

Por outro lado, e de forma complementar, o IPSantarém tem também procurado apostar na atração e retenção de investigadores e de recursos humanos altamente qualificados, capazes de impulsionar a excelência da investigação e a transferência de conhecimento. A este propósito, o IPSantarém viu recentemente aprovado no âmbito do programa FCT-Tenure, o financiamento para 8 posições para a carreira de investigador, distribuídas pelas suprarreferidas unidades de investigação:

1. Investigador Auxiliar em Proteção de Plantas - CERNAS
2. Investigador Auxiliar em Produção Animal - CERNAS
3. Investigador Auxiliar em Ciências da Saúde - RISE_Health
4. Investigador Auxiliar em Ciências do Desporto - Atividade física e saúde - SPRINT
5. Investigador Auxiliar em Ciências do Desporto - Comportamento humano e desempenho desportivo - SPRINT
6. Investigador Auxiliar em Ciências do Desporto - Mudança comportamental - CIDESD
7. Investigador Auxiliar em Ciências da Computação e Informação - CIAC
8. Investigador Auxiliar em Media e Comunicações - CIAC

A aprovação destas posições FCT-Tenure representa um marco muito significativo para o IPSantarém, porquanto irá permitir consolidar a atividade das atuais unidades de investigação e expandir a atividade científica para novas áreas do conhecimento, em alinhamento com as prioridades estratégicas regionais e nacionais.

Estes investigadores, com percursos académicos de excelência e de experiência internacional, irão trazer também novas perspetivas, metodologias e redes de colaboração, enriquecendo assim, o ecossistema de investigação e da inovação do IPSantarém além fronteiras. Para além disso, a sua

integração reforçará a capacidade de captação de mais financiamento científico, e as oportunidades de participação em projetos de investigação aplicada, com produção científica de elevado impacto e a capacitação do nossos investigadores.

Também ao nível da formação avançada, a presença destes investigadores terá um efeito catalisador, através da sua participação em programas de mestrado e doutoramento, potenciando a atração de estudantes e jovens investigadores de elevado potencial.

Estas conquistas representam um passo decisivo na consolidação do IPSantarém como uma instituição de referência na investigação aplicada e na inovação. No entanto, para que haja uma verdadeira e plena valorização destes recursos, torna-se fundamental proceder-se à criação de uma estrutura de apoio à missão da Transferência de Tecnologia e Valorização de Conhecimento, promovendo uma comunicação e uma colaboração eficaz entre a academia e a sociedade. Esta estrutura - Santarém INOVTEC, terá como missão:

Articular de forma eficaz a investigação científica produzida no Instituto, em estreita colaboração com as suas Escolas Superiores, os seus Centros de Investigação e os agentes do território, promovendo a ligação entre as demais IES, laboratórios colaborativos, centros de valorização e transferência de tecnologia e as empresas.

Facilitar a transferência de conhecimento e tecnologia para empresas e sociedade, através de canais diretos, disponibilizando soluções que suportem a transição para a neutralidade carbónica, circularidade da economia, eficiência dos recursos e digitalização da economia.

Promover parcerias estratégicas de longo prazo com empresas e organizações regionais, fortalecendo a ligação entre a academia e o tecido empresarial, e impulsionando a construção de soluções aplicadas e a criação de ecossistemas digitais propícios à atração e fixação de talentos.

Fomentar um ecossistema de inovação que incentive a criação de startups e spin-offs baseadas em tecnologias desenvolvidas no IPSantarém, contribuindo para a criação de emprego qualificado e impulsionando a economia local e nacional.

Maximizar o impacto socioeconómico regional através da aplicação prática do conhecimento gerado na instituição, fortalecendo a capacidade de inovação e investigação em áreas estratégicas relacionadas com a transição verde e digital.

Criar plataformas de diálogo entre académicos, empresários e decisores políticos, promovendo a cocriação de soluções para desafios regionais e capacitando os cidadãos para uma economia verde, digital e inclusiva.

Desenvolver programas de capacitação e formação ao longo da vida através do conhecimento que é produzido no Instituto, designadamente no âmbito das tecnologias verdes e digitais.

Numa perspetiva mais operacional, o Santarém INOVTEC deverá valorizar o conhecimento produzido no IPSantarém, promovendo o mapeamento das tecnologias desenvolvidas e a progressão da sua maturidade tecnológica de TRLs 4 para TRLs 7/8, criando assim as condições necessárias para a atração e fixação de recursos humanos altamente qualificados e impulsionando o desenvolvimento económico e social da região. Para concretizar essa visão, o Santarém INOVTEC concentrar esforços nas seguintes ações estratégicas:

Desenvolver um plano estratégico para a área da transferência de tecnologia, identificando áreas prioritárias, recursos necessários e as metas a alcançar, alinhadas com as necessidades do tecido empresarial da região.

Implementar uma estratégia de comunicação e divulgação proativa dos resultados de investigação e as tecnologias desenvolvidas, incluindo *showcases* tecnológicos, a participação em eventos relevantes e uma forte presença digital.

Criar e gerir uma plataforma digital interativa que funcione como interface entre o IPSantarém e a sociedade, facilitando o acesso aos serviços, competências e tecnologias disponíveis no IPSantarém, e promovendo a cocriação de soluções inovadoras.

Estabelecer um sistema robusto de monitorização e avaliação do impacto das atividades de transferência de tecnologia, utilizando indicadores quantitativos e qualitativos, e envolvendo ativamente os *stakeholders* no processo de melhoria contínua.

Implementar um sistema integrado de gestão da propriedade intelectual, que assegure a proteção e valorização dos resultados de investigação, e promova a sua transferência para o mercado através de licenciamento ou criação de *spin-offs*.

Para dar resposta aos desafios identificados neste eixo de intervenção, estabeleceram-se 3 objetivos estratégicos que servirão de base para as medidas a adotar nos próximos 4 anos.

OE 7: Alinhar a atividade dos centros e polos de investigação com a estratégia institucional para o I&D+I

Medidas:

29. Reorganizar as áreas disciplinares para desenvolver massa crítica e sinergias na investigação, através de:
 - a) Mapeamento detalhado das competências, recursos e áreas de investigação existentes no IPSantarém.
 - b) Identificação de áreas estratégicas e emergentes alinhadas com a missão institucional e as necessidades regionais e nacionais.
 - c) Criação e fortalecimento de grupos de investigação interdisciplinares em torno de temas prioritários, promovendo a colaboração entre os diferentes centros de investigação,

diferentes escolas e departamentos, sustentando a criação de eventuais laboratórios associados.

30. Promover investigação em ligação com a indústria e os serviços, através de:

- a) Consolidação e expansão da participação em laboratórios colaborativos, reforçando parcerias existentes e estabelecendo novas colaborações.
- b) Criação de um centro de valorização e transferência de conhecimento na área da digitalização do setor agroalimentar que permita consolidar a I&D+I existente.
- c) Fortalecimento e ampliação da participação no *Hub* de Tecnologia do Desporto, desenvolvendo projetos inovadores com impacto no setor desportivo e na saúde.
- d) Estabelecimento de novas parcerias estratégicas com setores industriais emergentes, como tecnologias verdes, a economia circular e indústria 4.0.

31. Integrar princípios de ciência aberta e ciência cidadã nos projetos de I&D+I, através de:

- a) Participação ativa em redes nacionais e internacionais de ciência aberta e cidadã, promovendo a troca de conhecimentos e boas práticas.
- b) Implementação de uma política institucional abrangente de acesso aberto para resultados de investigação, incluindo publicações, dados e software.
- c) Desenvolvimento de projetos de investigação baseados em metodologias de ciência cidadã, envolvendo ativamente a comunidade local na recolha e análise de dados.

32. Promover a responsabilidade social na ciência, através de:

- a) Estímulo à participação em projetos de inovação e inclusão social com impacto direto na comunidade local e regional.
- b) Promoção de projetos culturais e artísticos com impacto social, envolvendo entidades locais e regionais, e valorizando o património cultural da região.
- c) Desenvolvimento de programas de mentoria científica que conectem investigadores e estudantes com organizações comunitárias.
- d) Implementação de um sistema de avaliação do impacto social e económico dos projetos de investigação, incentivando a sua orientação para resultados com benefícios tangíveis para a sociedade.

OE 8: Reforçar o posicionamento do IPSantarém no panorama de I&D+I nacional e internacional

Medidas:

33. Reforçar as atuais linhas de investigação com produção científica relevante, através de:

- a) Capacitação contínua dos docentes e não docentes para a elaboração de candidaturas competitivas e gestão eficiente de projetos de I&D+I.
 - b) Reforço da capacidade de formar e integrar investigadores com os graus de mestrado e de doutoramento, criando programas de acolhimento e desenvolvimento de carreira.
 - c) Implementação de um sistema de incentivos à produção científica de qualidade, alinhado com padrões internacionais de excelência.
34. Interligar as atividades de investigação com centros de investigação nacionais e internacionais, através de:
- a) Integração estratégica em redes e consórcios internacionais de investigação, em áreas de especialização do IPSantarém.
 - b) Atração e integração de investigadores externos internacionais nos centros de I&D+I próprios, promovendo a diversidade e a excelência científica.
 - c) Modernização e dinamização das infraestruturas de I&D+I, desenvolvendo espaços e laboratórios *state-of-the-art*, atrativos para inovação e investigação colaborativa com empresas e outras entidades.
 - d) Estabelecimento de programas de intercâmbio e mobilidade de investigadores com instituições parceiras de referência.
35. Promover a proteção de propriedade intelectual e conhecimento, e apoiar a sua valorização económica e social:
- a) Disponibilizar um serviço de proteção da propriedade intelectual;
 - b) Promover a criação de empresas, *spin-offs* e a transferência de tecnologia e conhecimento para empresas estabelecidas;
 - c) Promover a incubação de *startups* e a criação de espaços de *cowork*;
 - d) Acelerar a criação de *startups* tecnológicas, criativas e de inovação social.
36. Aumentar a visibilidade e impacto da produção científica, através de:
- a) Implementação de um programa de apoio à publicação em revistas científicas para os "investigadores júnior", incluindo a revisão interna por "investigadores senior" e a atribuição de apoios à edição e publicação científica em complemento aos centros de investigação.
 - b) Reforçar os serviços de apoio à organização e acolhimento de conferências e eventos científicos internacionais de referência nas áreas de especialização do IPSantarém.

- c) Desenvolvimento de uma estratégia integrada de comunicação científica, incluindo presença ativa em plataformas digitais e a produção de conteúdos de divulgação científica.

37. Fomentar a internacionalização da investigação, através de:

- a) Estabelecimento de parcerias estratégicas com instituições de referência internacional, dando prioridade a colaborações de longo prazo e com potencial de impacto.
- b) Implementação de um programa robusto de mobilidade de investigadores, incluindo bolsas para estadias de investigação no estrangeiro e atração de investigadores visitantes.
- c) Criar os serviços de apoio aos docentes para a escrita de projetos, candidaturas e sua execução, no âmbito da participação em consórcios internacionais de grande escala, como Horizonte Europa 2030.

OE 9: Promover a formação avançada em alinhamento com a I&D+I

Medidas:

38. Desenvolver as competências de I&D+I internamente, através de:

- a) Implementação de uma estratégia abrangente de atração e retenção de docentes e investigadores com doutoramento.
- b) Criação e fomento de carreiras de investigação estruturadas, com percursos claros de progressão e avaliação baseada em mérito científico.
- c) Estabelecimento de um programa robusto de formação contínua em metodologias de investigação avançadas.

39. Fortalecer a ligação entre o ensino pós-graduado e as atividades de I&D+I, através de:

- a) Integração estruturada de estudantes de mestrado e doutoramento em projetos de investigação em curso, com atribuição de bolsas de investigação quando possível.
- b) Desenvolvimento de um programa regular de seminários, workshops e escolas de verão ministrados por investigadores de referência nacionais e internacionais.
- c) Criação de unidades curriculares baseadas em projetos de investigação reais, promovendo a aplicação prática de conhecimentos e metodologias.
- d) Implementação de um programa de estágios de investigação para estudantes de pós-graduação, em laboratórios e centros de investigação parceiros.

40. Promover parcerias estratégicas para programas de formação avançada, através de:

- a) Estabelecimento de acordos com empresas e organizações para a realização de doutoramentos em ambiente empresarial, alinhados com desafios reais do setor produtivo.

- b) Criação e desenvolvimento de programas de doutoramento inovadores em associação com outras instituições nacionais e internacionais de referência, potenciando sinergias e complementaridades.
- c) Participação ativa em redes de formação avançada a nível europeu, promovendo a mobilidade e a formação interdisciplinar.
- d) Desenvolvimento de programas de dupla titulação com instituições internacionais de prestígio, aumentando a atratividade e o reconhecimento internacional da formação avançada do IPSantarém.

OE 10: Promover a comunicação / divulgação dos resultados e do impacto da I&D+I

Medidas:

41. Implementar uma estratégia de comunicação integrada para a I&D+I, através de:

- a) Consolidação de um processo sistemático para a comunicação de atividades e resultados de I&D+I, incluindo a definição de públicos-alvo, mensagens-chave e canais de comunicação apropriados.
- b) Implementação de um sistema de gestão de informação científica robusto, que facilite o acesso, organização e análise dos dados de investigação.
- c) Criação de uma plataforma digital centralizada para disseminação de resultados de investigação, com interfaces *user-friendly* para diferentes públicos (académico, empresarial, público geral).
- d) Desenvolvimento de uma política de ciência aberta, promovendo o acesso livre às publicações e dados de investigação.

42. Dinamizar espaços de partilha de conhecimento e *networking* científico, através de:

- a) Organização regular de *workshops*, *webinars* e conferências internacionais de prestígio nas áreas de especialização do IPSantarém, incluindo eventos virtuais e híbridos para ampliar o seu alcance.
- b) Implementação de um programa de seminários internos para apresentação de projetos e resultados de I&D+I, fomentando a colaboração interdisciplinar.
- c) Criação de uma série de "Encontros com Investigadores", convidando especialistas externos para interagir com a comunidade académica do IPSantarém.

43. Aumentar a visibilidade e impacto das publicações científicas do Politécnico, através de:

- a) Integração da Revista UIIPS em bibliotecas eletrónicas e indexadores de referência internacional, melhorando a sua visibilidade e fator de impacto.

- b) Consolidação e otimização do processo editorial para publicações científicas do Instituto, incluindo um serviço de suporte à redação e revisão de artigos em inglês.
- c) Desenvolvimento de parcerias com revistas e editoras de renome para co-edição de publicações especiais e números temáticos.
- d) Direcionar os apoios atribuídos no âmbito dos centros de investigação apenas para revistas de alto impacto e de acesso aberto.

44. Promover a divulgação científica para públicos não especializados, através de:

- a) Criação de conteúdos de divulgação científica em formatos acessíveis (vídeos, podcasts, infográficos), adaptados a diferentes plataformas e redes sociais.
- b) Estabelecimento de parcerias com meios de comunicação locais e nacionais para disseminação de resultados de I&D+I, incluindo colunas em jornais nacionais e programas de rádio/TV.
- c) Organização de eventos de ciência aberta e participativa, envolvendo a comunidade local, como feiras de ciência, dias abertos e cafés científicos.
- d) Desenvolvimento de um programa de embaixadores científicos, capacitando investigadores para comunicar eficazmente com o público geral.

45. Monitorizar e avaliar o impacto da comunicação de I&D+I, através de:

- a) Implementação de um sistema integrado de métricas e indicadores de impacto para as atividades de comunicação científica, utilizando plataformas como *SCOPUS* e *Web of Science*, incluindo a análise de métricas alternativas (*altmetrics*).
- b) Realização de estudos periódicos sobre a perceção e reconhecimento da I&D+I do IPSantarém junto de *stakeholders*-chave e do público geral, complementados por análises de impacto socioeconómico regional.
- c) Criação de um sistema de *feedback* e melhoria contínua das estratégias de comunicação de I&D+I, com revisões anuais e ajustes baseados em evidências, incorporando dados do CiêncialD e outras fontes relevantes.
- d) Desenvolvimento de um relatório anual de impacto da I&D+I, destacando as contribuições do IPSantarém para os desafios sociais e o desenvolvimento regional, alinhado com os ODS.

EIXO DE AÇÃO 3 – INTERNACIONALIZAÇÃO

Expandir e reforçar a dimensão internacional do Politécnico de Santarém, através da implementação da aliança europeia ACE2-EU e da exploração de novas oportunidades e mercados no ensino-aprendizagem e na I&D+I, através do estabelecimento de parcerias estratégicas com instituições de ensino superior, centros de investigação e empresas a nível global, promovendo a cooperação internacional de estudantes, docentes e não docentes nas sua mais diversas formas, de modo a aumentar a visibilidade e o reconhecimento da instituição.

Na sociedade global em que vivemos, o Politécnico de Santarém reconhece a importância que o processo de internacionalização assume para o seu desenvolvimento institucional em geral e, para a formação dos seus estudantes e do seu pessoal, em particular. Esta estratégia promove o florescimento de uma comunidade académica multicultural e, desejavelmente multilinguística, potenciadora de uma verdadeira transformação organizacional e humana, que prepare, principalmente os estudantes, mas também os demais atores organizacionais, para os desafios de um mundo cada vez mais complexo e interconectado.

No âmbito desta estratégia, o IPSantarém tem vindo a consolidar uma abordagem diversificada, focando-se essencialmente em três regiões geográficas:

Europa: tirando o máximo partido do programa Erasmus+, o qual tem contribuído para a realização de várias mobilidades de cooperação académica e científica com outras instituições de ensino superior, principalmente na Europa, designadamente das atividades que se irão desenvolver no seio da universidade europeia ACE2-EU, enriquecendo quer os percursos formativos dos estudantes, e as suas oportunidades de cooperação internacional, quer o enriquecimento pessoal e profissional dos docentes e não docentes, para além de contribuir ainda para a disseminação dos valores europeus e para o fomento do sentimento de cidadania europeia.

Países Lusófonos: aproveitando principalmente as potencialidades da Rede Internacional Académica da Lusofonia (RIAL), na qual o IPSantarem dinamizou muito ativamente a sua criação e que, em consequência, atualmente coordena, bem como a proximidade linguística, histórica e cultural existente entre os países lusófonos, criando oportunidades para o desenvolvimento de diversos projetos colaborativos de alto impacto, que proporcionem ao Instituto, desempenhar um papel estrutural e estrategicamente relevante .

América Latina: considerando o grande potencial de crescimento socioeconómico dos países da América Latina, o IPSantarém deve aprofundar a sua participação ativa nas redes como a *ACINNET (Academic International Network-* na qual detém uma vice-presidência), a Metared Portugal e a Peninsular Network in Open Innovation, fomentando novas oportunidades e intensificando a mobilidade nas suas mais diversas formas e a cooperação académica e científica, ao mais alto nível, as quais a nossa participação intensa nessas redes, por certo proporcionará.

Para além de se considerar estas três regiões como fundamentais e de primeiro plano, do ponto de vista estratégico, deve ter-se ainda em atenção o **Espaço Mediterrânico**, dada a nossa proximidade geográfica e a existência de algumas afinidades culturais, para além da existência, de alguns contactos institucionais recentes, concretamente com instituições marroquinas, os quais se manifestaram muito promissores sob diversos pontos de vista.

Designadamente, são de destacar, entre outras, a apresentação de candidaturas a projetos com financiamento internacional, bem como no apoio que o IPSantarem, poderá vir a prestar ao desenvolvimento institucional de instituições daquela região, bem como o apoio que essas instituições poderão dar na eventual constituição de um centro de língua e cultura magrebina, sediado no IPSantarém.

Mais recentemente, a estratégia de internacionalização do IPSantarém conheceu um novo impulso significativo através da aprovação da Universidade Europeia *ACE2-EU (Applied, Connected, Entrepreneurial and Engaged European University)*, uma aliança coordenada pelo próprio IPSantarém. Esta iniciativa reúne 9 instituições de ensino superior de diferentes regiões da Europa, incluindo os Balcãs, representando uma diversidade geográfica, cultural e académica bastante relevante.

Ao abranger um leque diversificado de perfis institucionais, desde Universidades de Investigação e Ciências Aplicadas até Universidades de Medicina e Universidades de Cultura e Artes, a *ACE2-EU* cria um ecossistema educacional único, abrangente e plural, proporcionando uma riqueza de perspetivas e competências complementares, que serão fundamentais para moldar o futuro do espaço de ensino superior europeu e a preparação dos respetivos estudantes para enfrentarem os desafios desse mesmo futuro.

Em conjunto, esta aliança representa um universo de 56 400 estudantes, 3214 docentes e não docentes e compõem-se de 53 faculdades e 29 centros de investigação. Esta ampla base de recursos humanos e estruturas académicas e científicas de suporte e capacidade física instalada, proporciona à aliança uma capacidade adicional muito substancial para implementar iniciativas de todo o tipo, particularmente inovadoras e de larga escala, no espaço de ensino superior europeu.

As unidades operacionais conjuntas da aliança foram projetadas para trabalhar de forma integrada e sinérgica, apoiando a implementação dos seus objetivos estratégicos e facilitando a colaboração transnacional sem precedentes, ao nível do ensino, investigação, inovação e dos serviços à sociedade e proporcionando oportunidades igualmente inéditas, de colaboração multidisciplinar para toda a comunidade académica do IPSantarém.

Num futuro muito próximo, haverá o compromisso de serem criadas condições objetivas para que estudantes, docentes, não docentes e investigadores tenham acesso a uma mobilidade contínua, e variada nas mais diversas formas, estabelecida entre as instituições parceiras, impactando consequentemente, todas as áreas de missão da nossa Instituição, designadamente:

Ensino: permitindo que os docentes possam lecionar, presencialmente e a distância, em diversos contextos culturais, promovendo e possibilitando a troca de metodologias e o desenvolvimento de boas práticas pedagógicas colaborativas e interdisciplinares.

Aprendizagem: possibilitando que os estudantes tenham a oportunidade de vivenciar experiências educativas diversificadas e enriquecedoras, preparando-os melhor para um mundo global e em constante mudança, bem como para a diversidade cultural e o multilinguismo, fatores considerados atualmente, como sendo cruciais para a obtenção de um emprego de qualidade.

Investigação: criando condições para os investigadores beneficiarem de um ambiente de colaboração transnacional, com acesso a infraestruturas de investigação diversificadas e de ponta, bem como a novas oportunidades de participação em projetos internacionais e em redes colaborativas mais alargadas e de âmbito transnacional.

Inovação e Empreendedorismo: estimulando que a comunidade académica possa envolver-se em atividades de inovação e empreendedorismo promovendo assim uma cultura institucional e individual de iniciativa autónoma e inovação.

A estratégia de implementação da *ACE2-EU* embora exceda os limites temporais de um mandato presidencial, uma vez que foi fixada para 10 anos, foi elaborada de modo a definir metas ambiciosas e progressivas, visando uma transformação profunda da cooperação institucional e do panorama educativo europeu, para a qual, estamos totalmente empenhados em contribuir para a sua concretização. Esta estratégia faseada no tempo pode ser descrita da seguinte forma:

No curto prazo (1-3 anos), terá como foco:

- i. Estabelecer uma estrutura de governança robusta e inclusiva, envolvendo todas as instituições parceiras, estudantes e stakeholders externos.
- ii. Lançar os primeiros programas de formação de curta duração, como cursos intensivos blended (BIPs), escolas de verão e programas de mobilidade virtual.
- iii. Iniciar projetos-piloto de investigação colaborativa, promovendo a mobilidade de investigadores e estudantes entre as instituições parceiras.
- iv. Desenvolver uma plataforma digital comum (e-Campus) para facilitar a colaboração e o ensino à distância.

A médio prazo (4-7 anos), existe a ambição de:

- i. Desenvolver e implementar cursos de mestrado e doutoramento conjuntos, alinhados com as áreas de especialização da aliança e as necessidades do mercado de trabalho europeu.

- ii. Criar programas de pós-graduação e formação avançada, focados em competências emergentes e na aprendizagem ao longo da vida.
- iii. Reforçar significativamente a cooperação ao nível da investigação e da inovação, estabelecendo centros de investigação conjuntos e aumentando a participação em projetos europeus.
- iv. Implementar um sistema abrangente de microcredenciais, permitindo percursos de aprendizagem flexíveis e personalizados.

Longo prazo (8-10 anos), procura-se por todos os meios, criar as condições para que a ACE-EU possa aspirar a:

- i. Implementar plenamente um estatuto legal comum para a aliança, facilitando a partilha de recursos e atividades para atingir níveis mais elevados de excelência e atuar com personalidade jurídica própria.
- ii. Estabelecer-se como uma Universidade Europeia legalmente reconhecida, com alcance, reputação e impacto à escala europeia e global.
- iii. Consolidar um modelo de governança e gestão partilhada, apoiado por unidades operacionais conjuntas totalmente integradas.
- iv. Expandir a oferta de programas conjuntos para todos os níveis de ensino, incluindo licenciaturas, mestrados e doutoramentos, com reconhecimento automático em toda a aliança.
- v. Criar um ecossistema de inovação e empreendedorismo transnacional, que sirva como motor de desenvolvimento regional e europeu.
- vi. Estabelecer-se como um centro de excelência em áreas-chave de especialização, atraindo talentos e financiamento de investigação a nível global.
- vii. Implementar um modelo de campus interuniversitário europeu plenamente funcional, que permita uma mobilidade perfeita e experiências de aprendizagem verdadeiramente europeias.

Ao longo de todo este processo, as atividades projetadas terão, obrigatoriamente, que envolver pelo menos uma entidade parceira, seja da indústria, sejam autoridades locais e regionais, sejam ainda outros parceiros relevantes do ecossistema de inovação das regiões envolvidas. Esta abordagem visa garantir:

- i. A relevância dos programas para os mercados de trabalho locais e europeu.
- ii. O desenvolvimento de competências altamente especializadas e alinhadas com as necessidades dos empregadores.
- iii. A contribuição efetiva para a inovação e o desenvolvimento socioeconómico das regiões parceiras.
- iv. O fortalecimento da ligação entre ensino, investigação e inovação, criando um verdadeiro "triângulo do conhecimento" à escala europeia.

Esta visão de longo prazo, partilhada pelos membros da aliança *ACE2-EU*, é focada na resolução dos desafios futuros de modo a proporcionar uma transformação societal sustentável e participada e, irá contribuir, particularmente, para a consolidação do Espaço Europeu de Educação e para a competitividade global do ensino superior europeu, promovendo a excelência, a inclusão e a relevância socioeconómica, quer das instituições parceiras envolvidas, quer das suas regiões.

Para dar resposta aos desafios identificados neste eixo de intervenção, estabeleceram-se 3 objetivos estratégicos os quais procuraremos atingir inequivocamente e que nortearão as medidas a adotar neste domínio nos próximos 4 anos.

OE II: Implementar a Aliança Europeia ACE2-EU

Medidas:

46. Estabelecer e consolidar as estruturas de governança e gestão conjuntas da ACE2-EU, através de:
 - a) Criação e operacionalização da Autoridade de Governo, do Grupo Diretor de Reitores e Presidentes, e do Conselho de Gestão.
 - b) Implementação dos Conselhos Consultivos de Estudantes, Funcionários e Parceiros Externos.
 - c) Realização de Assembleias Anuais para revisão e alinhamento estratégico.
 - d) Desenvolvimento de processos e procedimentos para tomada de decisão colaborativa e resolução de conflitos.
47. Implementar as unidades operacionais conjuntas e sistemas de apoio da ACE2-EU, através de:
 - a) Estabelecimento e operacionalização da APP Factory, ARIES Incubator, SPACE Centre e e-Campus, garantindo sua plena funcionalidade e alinhamento com os objetivos estratégicos da aliança.
 - b) Formação de equipas de gestão multidisciplinares e interinstitucionais para cada unidade operacional, promovendo a diversidade de competências e a representatividade das instituições parceiras.
 - c) Desenvolvimento e implementação de sistemas e processos integrados, para otimizar as atividades das unidades operacionais e facilitar a colaboração transnacional.
 - d) Implementação de mecanismos de coordenação entre as unidades operacionais como reuniões periódicas entre as unidades, para assegurar sinergias, evitar duplicações e maximizar a eficiência operacional em toda a aliança.
48. Desenvolver e implementar políticas e procedimentos comuns da ACE2-EU, através de:

- a) Elaboração de políticas conjuntas para a garantia de qualidade, alinhadas com as melhores práticas europeias e as necessidades específicas da aliança.
- b) Estabelecimento de procedimentos padronizados para reconhecimento mútuo de créditos, qualificações e períodos de aprendizagem, incluindo mobilidades virtuais e *blended*, facilitando a flexibilidade curricular e a mobilidade dos estudantes.
- c) Desenvolvimento de diretrizes comuns para a criação e disponibilização de programas e cursos conjuntos, promovendo a interdisciplinaridade.
- d) Implementação de um sistema integrado de monitorização e avaliação do desempenho da aliança, utilizando indicadores quantitativos e qualitativos, e envolvendo ativamente os *stakeholders* internos e externos no processo de melhoria contínua.

49. Fomentar uma cultura organizacional colaborativa e uma identidade comum da ACE2-EU, através de:

- a) Realização de eventos e atividades regulares de *team building* e desenvolvimento de programas abrangentes de intercâmbio de pessoal entre as instituições parceiras, abrangendo docentes, investigadores, pessoal administrativo e técnico, com durações variadas e objetivos específicos de aprendizagem e partilha de boas práticas.
- b) Implementação de uma plataforma digital integrada de comunicação e colaboração interna, incorporando fóruns de discussão, repositórios de documentos partilhados e sistemas de videoconferência, para facilitar o trabalho colaborativo e a troca de boas práticas entre as instituições da ACE2-EU.
- c) Promoção ativa e consistente dos valores e da visão da ACE2-EU em todas as atividades e comunicações da aliança, através da criação de uma estratégia de comunicação interna, desenvolvimento de materiais de sensibilização e realização de sessões regulares de disseminação e informação.
- d) Estabelecimento de um programa de embaixadores ACE2-EU, envolvendo estudantes, docentes e funcionários na promoção da identidade e valores da aliança dentro das suas instituições e comunidades locais.

OE 12: Explorar novos mercados internacionais no ensino e aprendizagem

Medidas:

50. Intensificar a captação de estudantes, oriundos dos mercados Europeu, CPLP América Latina e Espaço Mediterrâneo, através de:

- a) Desenvolvimento e lançamento de cursos para estes estudantes ministrados quer em língua portuguesa, quer em língua inglesa, incluindo programas de graduação, de pós-graduação e cursos de curta duração.

- a) Renovação e atualização do site institucional com versão completa em inglês e outras línguas relevantes (ex: espanhol, francês), garantindo uma presença digital atrativa e informativa.
- b) Implementação de um programa abrangente de capacitação multilinguística e intercultural para docentes e não docentes, para suporte eficaz às atividades de internacionalização.
- c) Desenvolvimento e implementação de uma estratégia direcionada de marketing internacional, incluindo a participação em feiras internacionais, a produção de materiais promocionais multilíngues e a criação de campanhas digitais segmentadas para mercados-alvo.
- d) Criação de um programa de embaixadores internacionais, envolvendo Alumni e estudantes atuais, na promoção do IPSantarém nos respetivos países de origem.
- e) Estabelecimento de parcerias estratégicas, celebradas com instituições de ensino superior pertencentes aos mercados-alvo, para a criação de programas de dupla titulação e intercâmbio.
- f) Reforço dos serviços de apoio dedicados aos estudantes estrangeiros, de forma a considerar a orientação pré-chegada, programa de acolhimento, e suporte contínuo para integração académica e cultural.
- g) Implementação de um sistema de bolsas de estudo competitivas para atrair talentos internacionais de alto potencial.
- h) Aprofundar, intensificar e incentivar, dentro dos limites das disponibilidades orçamentais, o nosso programa interno "Pedro Alvares Cabral", alargando-o ao pessoal docente e não docente e às atividade de investigação.

51. Aumentar o número de estudantes em mobilidade internacional, através de:

- a) Promoção e expansão das oportunidades de mobilidade de curta duração e programas intensivos (*BIP - Blended Intensive Programmes*), incluindo o desenvolvimento de novos *BIPs* em áreas estratégicas e o aumento da oferta de "cursos de verão/inverno" internacionais.
- b) Fortalecimento e diversificação das parcerias para realização de estágios internacionais, estabelecendo acordos com empresas, organizações não-governamentais e instituições públicas em diferentes países.
- c) Consolidação e expansão do programa de "Embaixadores", envolvendo ativamente os estudantes que tiveram experiências de mobilidade na promoção e apoio às oportunidades internacionais, através de sessões de partilha de experiências, workshops e participação em feiras de mobilidade.
- d) Reforço e diversificação das bolsas de mobilidade para países da CPLP, e da América Latina incluindo o estabelecimento, para este fim, de parcerias estratégicas com instituições e empresas desses países com vista ao co-financiamento de bolsas *incoming* e *outgoing*.

- e) Implementação de programas de "internacionalização em casa", e promovendo atividades interculturais nos *campus*, para beneficiar os estudantes que por qualquer razão não participam em mobilidades físicas.
- f) Criação de um sistema de reconhecimento acadêmico mais flexível e eficiente que facilite a validação dos períodos de estudo e estágio no estrangeiro

52. Diversificar e expandir a oferta formativa nos mercados internacionais, através de:

- a) Desenvolvimento e implementação de cursos em regime de *joint degrees* com instituições parceiras de prestígio internacional, focados em áreas estratégicas do IPSantarém.
- b) Estabelecimento de protocolos de dupla titulação com instituições da CPLP e da América Latina, particularmente com instituições com os quais temos mantido no passado relações próximas, reforçando laços históricos e culturais e promovendo a mobilidade académica e profissional entre estas regiões.
- c) Estabelecimento de parcerias estratégicas com empresas multinacionais e organizações internacionais para o desenvolvimento de programas de formação específicos e estágios internacionais.

53. Fomentar a cultura de internacionalização e reforçar os serviços de apoio, através de:

- a) Aumento da visibilidade da organização anual da "*International Week*", envolvendo toda a comunidade académica e *stakeholders* externos, com programação diversificada que inclua workshops, palestras, eventos culturais e oportunidades de *networking* internacional.
- b) Implementação de um sistema integrado de gestão de mobilidade internacional, através de uma Plataforma digital *user-friendly* para candidaturas, gestão e monitorização de mobilidades, com integração com os sistemas académicos e administrativos existentes e funcionalidades de *reporting* e análise de dados para informar a tomada de decisão.
- c) Desenvolvimento de um programa abrangente de formação contínua para staff em competências interculturais e multilinguísticas, incluindo oportunidades de *job shadowing* em instituições parceiras estrangeiras e a certificação das competências adquiridas, pelo menos ao nível de microcredencial.
- d) Apoio proativo à participação das Escolas e dos docentes em redes internacionais, através de um maior reconhecimento e valorização das atividades de representação internacional nos sistemas de avaliação de desempenho.

OE 13: Explorar novos mercados internacionais nas redes de I&D+I

Medidas:

54. Reforçar a presença em redes de I&D+I europeias, através de:

- a) Participação ativa em programas de investigação e inovação da União Europeia (ex: Horizonte Europa), incluindo a submissão de propostas competitivas, o estabelecimento de parcerias estratégicas e o envolvimento em ações de *networking*.
- b) Integração em consórcios de investigação europeus alinhados com as áreas estratégicas do IPSantarém, promovendo a colaboração interdisciplinar e intersectorial, e potenciando o acesso a infraestruturas e recursos de ponta.
- c) Promoção de mobilidade de investigadores no espaço europeu, através do desenvolvimento de programas de intercâmbio, estágios de investigação e participação em projetos colaborativos transnacionais, facilitando a troca de conhecimentos e de boas práticas.

55. Fortalecer as parcerias de I&D+I com países lusófonos e ibero-americanos, através de:

- a) Desenvolvimento de projetos de investigação conjuntos e apresentação de candidaturas para o efeito, com instituições da CPLP e da região ibero-americana, focados em desafios e oportunidades comuns.
- b) Criação de programas de intercâmbio de investigadores com países lusófonos e ibero-americanos, promovendo a mobilidade bidirecional e o desenvolvimento de competências.
- c) Participação ativa em redes de investigação temáticas no espaço lusófono e ibero-americano, potenciando sinergias e recursos partilhados.
- d) Organização de eventos científicos conjuntos, como conferências e workshops, para promover o diálogo e a colaboração entre investigadores da comunidade lusófona e ibero-americana.
- e) Promover a participação em programas de doutoramento em cotutela com instituições parceiras lusófonas e ibero-americanas, fomentando a formação avançada e a produção científica conjunta.

56. Promover a visibilidade internacional da investigação do IPSantarém, através de:

- a) Organização e apoio à participação ativa dos docentes e investigadores em conferências, congressos e eventos científicos internacionais de prestígio nas áreas estratégicas do IPSantarém, incluindo a apresentação de trabalhos e a moderação de painéis temáticos.
- b) Promover a participação de docentes do IPSantarem em júris de provas conferentes de grau, realizadas em instituições estrangeiras com quem tenhamos protocolos celebrados para o efeito.

- c) Desenvolvimento e implementação de uma estratégia abrangente de comunicação científica internacional, que inclua a produção de conteúdos multimédia, a presença ativa em plataformas digitais especializadas e o estabelecimento de parcerias com meios de comunicação internacionais.
- d) Criação de uma série de webinars internacionais para divulgação dos resultados de investigação mais relevantes, convidando especialistas internacionais para comentar e discutir os trabalhos apresentados.

EIXO DE AÇÃO 4: COMPETÊNCIAS CHAVE DAS PESSOAS

Agilizar e promover a aquisição contínua de novas competências nos docentes, não docentes e investigadores, alinhadas com as necessidades da instituição para o horizonte 2030, garantindo igualmente a atração de talento e a retenção de pessoas, assegurando a melhoria dos processos de comunicação interna e externa e o desenvolvimento de um sentimento de pertença

No contexto atual, de rápidas transformações no ensino superior, o capital humano constitui-se como o fator mais relevante para o seu êxito e sustentabilidade de qualquer Instituição de Ensino Superior. No limite, são as pessoas que, com o seu trabalho e compromisso, contribuem diariamente para a concretização da missão e visão institucional.

Em coerência com esta realidade, assume-se como eixo estratégico o investimento na formação contínua e no desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores do Instituto, promovendo o desenvolvimento de competências-chave nas pessoas.

Esta aposta integra também o desafio de atrair e reter novas competências-chave importantes para a concretização da missão institucional a longo prazo, reforçando as respostas atuais e cobrindo novas áreas de atuação.

Em suma, ao se investir no capital humano, está-se a robustecer a capacidade da instituição em responder proativamente às crescentes exigências que a sociedade coloca e, deste modo, a garantir a sua sustentabilidade futura.

Para além destes aspetos, este eixo foca-se também no fortalecimento do sentimento de pertença institucional e na melhoria dos processos de comunicação interna e externa.

Quando cada pessoa compreende claramente as suas responsabilidades e, sobretudo, o propósito subjacente às suas funções, desenvolve um sentimento de pertença e valorização pessoal, subjacente à participação num projeto institucional mais amplo e impactante. Este sentimento de propriedade é fundamental para criar um ambiente de maior satisfação profissional e, conseqüentemente, maior bem-estar, produtividade, criatividade e alinhando dos esforços individuais com os objetivos gerais e estratégicos da instituição.

Para que isso aconteça, é determinante que haja uma partilha de informação eficaz, garantindo que todos estejam informados e compreendam o sentido último das tarefas que desempenham. A modernização e a simplificação de processos, incluindo a melhoria do sistema de Gestão Documental, e a transformação digital do Instituto serão por isso determinantes para fomentar esse sentimento de pertença e envolvimento, beneficiando tanto os agentes internos, quanto os utilizadores externos.

Estas dimensões são fundamentais para cultivar um ambiente de trabalho motivador, criativo, inspirador, inclusivo, colaborativo e plenamente alinhado com os valores e objetivos estratégicos do IPSantarém.

Pretende-se assim:

Melhorar as qualificações e competências, quer dos docentes, quer dos não docentes, alinhando-as com as exigências emergentes no ensino superior em geral e as necessidades específicas delineadas no Plano Estratégico 2030.

Atrair e reter talentos e competências chave de excelência, nos mais diversos níveis e nas mais diversas atividades, que garantam a sustentabilidade e o crescimento da instituição, melhorando a qualidade dos serviços existentes e ampliando as respostas para novas áreas de intervenção entretanto emergentes.

Melhorar as condições de trabalho, criando um ambiente propício ao desenvolvimento profissional contínuo e à inovação, fomentando a motivação intrínseca e o comprometimento de todos os trabalhadores e colaboradores.

Implementar práticas colaborativas e relacionais positivas, que promovam a sinergia entre diferentes áreas e competências, potencializando a criatividade e a resolução de problemas complexos.

Esta abordagem, promotora de uma cultura organizacional centrada nas pessoas, assente em processos colaborativos e tecnologicamente desenvolvidos, permitirá que o IPSantarém se posicione como uma instituição dinâmica, preparada para responder aos desafios atuais e futuros.

Para o cumprimento deste eixo de intervenção, definiram-se 4 objetivos estratégicos que devem orientar as medidas a implementar nos próximos 4 anos, sendo eles:

OE 14: Melhorar a qualificação e as competências do corpo docente

Medidas:

57. Continuar a reforçar o número de docentes doutorados no mapa de pessoal, através de:

- a) Promoção da abertura de novos concursos para acesso e progressão na carreira, nos termos dos Estatutos da Carreira Docente do Ensino Superior Politécnico, do RJIES e dos Estatutos do IPSantarém, priorizando áreas estratégicas e de maior necessidade institucional.
- b) Criação de condições de facilitação e apoio à conclusão de doutoramentos para docentes de carreira, de forma equitativa e na medida das possibilidades da instituição.
- c) Estabelecimento de parcerias com universidades nacionais e estrangeiras para o desenvolvimento de programas de doutoramento para docentes de carreira.

58. Desenvolver competências digitais e de inovação pedagógica do corpo docente, através de:

- a) Implementação de um plano de formação e qualificação abrangente e contínuo para os

docentes, que inclua módulos sobre competências digitais, metodologias ativas de ensino-aprendizagem e inovação pedagógica.

- b) Promoção de workshops e seminários regulares sobre tecnologias educativas emergentes e metodologias de ensino inovadoras, com foco na aplicação prática em contextos de sala de aula e ambientes virtuais de aprendizagem.
- c) Criação de um programa de mentoria para novos docentes, focado na adoção de práticas pedagógicas inovadoras e na integração eficaz de tecnologias digitais no processo de ensino-aprendizagem.
- d) Estabelecimento de comunidades de prática entre docentes, para partilha de experiências, recursos e boas práticas na utilização de tecnologias educativas e metodologias inovadoras.
- e) Criação de um repositório digital de recursos pedagógicos inovadores, desenvolvidos pelos docentes, para promover a partilha de conhecimentos e a colaboração interdisciplinar.

OE 15 Melhorar a qualificação e as competências do corpo não docente

Medidas:

59. Valorizar e reforçar o quadro do pessoal técnico do IPSantarém, através de:

- a) Reforço do quadro do pessoal técnico, alinhado com o crescimento da atividade operacional da instituição e de novas áreas de atuação, garantindo uma distribuição equilibrada de recursos humanos.
- b) Implementação de políticas de recrutamento e seleção comuns, transparentes e baseadas em competências, assegurando a atração de talentos qualificados e a diversidade de perfis.
- c) Abertura regular de concursos de progressão na carreira, fundamentados em critérios objetivos de mérito e desempenho, promovendo o desenvolvimento profissional contínuo.
- d) Adoção de uma abordagem por processos na gestão de pessoas, focada na otimização de fluxos de trabalho, clarificação de responsabilidades e melhoria contínua do desempenho individual e coletivo.
- e) Implementação de um sistema de avaliação de desempenho justo e transparente, alinhado com os objetivos estratégicos da instituição, que promova o reconhecimento e a valorização do mérito.
- f) Criação de oportunidades de mobilidade interna e rotação de funções, permitindo a aquisição de novas experiências e competências e, conseqüentemente, o enriquecimento profissional dos colaboradores.

60. Desenvolver um programa abrangente de formação contínua, através de:

- a) Elaboração de um plano estratégico de formação e qualificação para a década, com foco em competências digitais e outras competências-chave para o futuro, alinhado com os objetivos estratégicos da instituição e as tendências gerais, entretanto emergentes.
- b) Realização de diagnósticos regulares e sistemáticos de necessidades de formação, utilizando métodos diversificados como inquéritos, entrevistas e análise de desempenho, para identificar lacunas de competências a suprir e áreas prioritárias de desenvolvimento.
- c) Reforço das competências multilinguísticas do pessoal não docente, através da disponibilização de cursos de línguas estrangeiras, adaptados às necessidades específicas das respetivas funções, com níveis progressivos de aprendizagem.
- d) Estabelecimento de parcerias com instituições especializadas em áreas de formação certificada, relacionadas com as funções realizadas no âmbito dos serviços.

61. Promover o bem-estar e a conciliação entre a vida profissional e pessoal, através de:

- a) Implementação, sempre que possível, de medidas de flexibilidade laboral,
- b) Criação de programas abrangentes de apoio ao bem-estar físico e mental, englobando serviços de aconselhamento psicológico, programas de gestão de stress, aulas de *mindfulness*, ginástica laboral e incentivos para a prática de atividade física.
- c) Desenvolvimento de iniciativas que promovam um ambiente de trabalho acolhedor, colaborativo e inclusivo, como espaços de trabalho compartilhados, eventos de *team building* e grupos de interesse.
- d) Implementação de políticas de desconexão digital e respeito pelos períodos de descanso, garantindo o equilíbrio entre as exigências profissionais e a vida pessoal dos colaboradores.
- e) Realização de inquéritos regulares para avaliar o grau de satisfação e bem-estar, utilizando os resultados para implementar melhorias contínuas e alterações nas políticas de conciliação trabalho-vida pessoal.

62. Implementar um sistema de gestão de desempenho e reconhecimento do mérito, através de:

- a) Definição de objetivos claros, mensuráveis e alinhados com a estratégia institucional para cada função, envolvendo os colaboradores no processo de estabelecimento de metas individuais e de equipa.
- b) Realização de avaliações de desempenho generalizadas e regulares, com *feedback* construtivo e bidirecional, incluindo autoavaliação, avaliação por pares e avaliação pela chefia, promovendo um diálogo contínuo sobre o desenvolvimento profissional.
- c) Implementação de planos de desenvolvimento individual consensualizados, e baseados nos resultados das avaliações de desempenho, para promover a melhoria contínua e o

crescimento profissional dos colaboradores.

- d) Revisão e ajuste periódico do sistema de gestão de desempenho, com base no *feedback* dos colaboradores e nas necessidades dinâmicas da instituição, para garantir a sua eficácia e relevância contínuas.

OE 16: Atrair investigadores de referência para a rede de investigação e inovação do IPSantarém

Medidas:

63. Aumentar o número de investigadores de referência a colaborar em atividades de investigação e na prestação de serviços, através de:

- a) Desenvolvimento de programas de investigação colaborativa de nível nacional e internacional, entre outros, realizados, designadamente no âmbito da Universidade Europeia *ACE2-EU*, focando em áreas estratégicas e desafios societais relevantes.
- b) Criação de um quadro próprio, operacional em 2025, para a carreira de investigador, e abertura de concursos para a carreira de investigador, alinhados com as áreas de especialização dos centros de investigação e com os perfis aprovados na candidatura à FCT Tenure, garantindo condições competitivas e atrativas.
- c) Estabelecimento de protocolos de mobilidade para investigadores, com instituições estrangeiras de prestígio e implementação de um programa destinado a investigadores visitantes, promovendo intercâmbios quer de curta, quer de longa duração.

64. Melhorar as condições de acolhimento e integração de investigadores internacionais, através de:

- a) Criação de um núcleo de apoio dedicado a investigadores internacionais, oferecendo assistência personalizada em questões administrativas, logísticas e de integração sociocultural.
- b) Oferta de cursos de língua e cultura portuguesa, para investigadores estrangeiros, facilitando deste modo a sua adaptação e integração nas comunidades académica e local.
- c) Desenvolvimento de um programa de apadrinhamento de novos investigadores internacionais, envolvendo investigadores seniores no processo de orientação e suporte.
- d) Criação de um programa de bolsas para investigadores internacionais de pós-doutoramento, com duração e financiamento atrativos.

OE 17: Desenvolver o sentimento de pertença e melhorar os processos de comunicação interna e externa

Medidas:

65. Reforçar o sentimento de pertença institucional através da interiorização da Missão, Visão e Valores, mediante:

- a) Implementação de um manual de acolhimento abrangente para pessoal docente e não docente, que inclua não apenas informações práticas, mas também uma apresentação detalhada da história, cultura e valores institucionais do IPSantarém.
- b) Desenvolvimento de um programa de integração estruturado para novos colaboradores, incluindo sessões de orientação, mentoria por pares e oportunidades de *networking*, com colegas de diferentes departamentos e unidades orgânicas.
- c) Realização regular de atividades de *team building* e eventos de integração, adaptados às diferentes áreas e níveis hierárquicos, promovendo a colaboração interdepartamental e o alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição.
- d) Dinamização de eventos internos onde colaboradores de longa data possam partilhar experiências e conhecimentos que exemplifiquem a Missão, Visão e Valores do IPSantarém na prática, reforçando a cultura institucional junto dos novos membros.

66. Melhorar a comunicação interna e a partilha de conhecimento, através de:

- a) Implementação de planos de formação gerais e setoriais, focados em competências relacionais e comunicacionais, incluindo workshops práticos sobre comunicação eficaz, gestão de conflitos e inteligência emocional.
- b) Organização de eventos interdisciplinares como fóruns de inovação, seminários temáticos e sessões de *brainstorming* colaborativo e transversais às diferentes áreas para promover a troca de conhecimentos.
- c) Criação de uma plataforma digital para divulgação de atividades internas, incorporando funcionalidades interativas como fóruns de discussão.
- d) Desenvolvimento de uma estratégia de *storytelling* institucional, com testemunhos de membros da comunidade académica, incluindo a produção de vídeos, podcasts e artigos que destaquem experiências inspiradoras e boas práticas.

67. Simplificar processos e desmaterializar circuitos, mediante:

- a) Aposta em tecnologias que facilitem a transição digital, incluindo sistemas de *workflow* automatizados, assinaturas digitais e ferramentas de colaboração em nuvem.
- b) Mapeamento e reengenharia de processos administrativos para identificar e corrigir ineficiências.

- c) Continuação do desenvolvimento do sistema de gestão documental, possibilitando a circulação da informação e documentação de forma integrada entre todas as estruturas do Instituto.
- d) Implementação de *dashboards* interativos para monitorizar em tempo real o desempenho dos processos-chave.
- e) Disponibilização de formação regular a todos os colaboradores sobre as plataformas em uso, para uma utilização mais efetiva e eficaz das mesmas.
- f) Implementar as oportunidades de otimização, identificadas pelos grupos de melhoria contínua, ao nível dos principais processos no âmbito do Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

68. Fortalecer a comunicação externa e a imagem institucional, através de:

- a) Desenvolvimento de uma estratégia de comunicação digital multicanal, incluindo a otimização do website institucional, presença ativa nas redes sociais, e a produção regular de conteúdo relevantes para diferentes públicos-alvo.
- b) Criação de programas de embaixadores institucionais (alunos, *Alumni*, docentes), fornecendo-lhes recursos e incentivos para representar eficazmente a instituição em diversos contextos, partilhar experiências positivas e promover os valores do IPSantarém.
- c) Organização de eventos de portas abertas à comunidade, incluindo feiras de ciência cidadã e outras iniciativas culturais e desportivas em parceria com organizações locais.
- d) Implementação de uma estratégia de relações públicas proativa, incluindo a produção regular de comunicados de imprensa, sobre atividades relevantes e seus impactos na comunidade.
- e) Desenvolvimento de uma série de *webinars* e podcasts focados em temas relevantes para o público em geral, destacando a expertise dos docentes e investigadores do IPSantarém.

EIXO DE AÇÃO 5 – SUSTENTABILIDADE

Integrar os princípios da sustentabilidade em todas as dimensões da atividade da Instituição, alinhando-a com as melhores práticas de responsabilidade social e de inclusão, de forma a promover a boa governação, a sustentabilidade financeira e a melhoria contínua da qualidade, visando a excelência e o desenvolvimento sustentável da instituição e da comunidade envolvente.

O Politécnico de Santarém reconhece a importância de integrar os princípios da sustentabilidade em todas as suas áreas de missão e desenvolvimento organizacional. A sustentabilidade, compreendida, principalmente, nas suas dimensões ambiental, social e económica, estabelece-se desta forma como um eixo fundamental da estratégia institucional.

Além de promover o alinhamento do IPSantarém com os mais elevados padrões e boas práticas internacionais ao nível da sustentabilidade, este compromisso inclui também o desígnio de formar cidadãos e profissionais mais conscientes e proativos na construção de um futuro mais sustentável e equitativo.

Pretende-se, assim:

Responsabilidade social e inclusão: Promover uma cultura institucional que valorize ativamente a diversidade, a equidade e o impacto positivo na comunidade, implementando políticas e práticas que assegurem a inclusão de todos os indivíduos e grupos, particularmente os mais vulneráveis ou sub-representados.

Sustentabilidade ambiental: Implementar práticas e políticas abrangentes que minimizem o impacto ambiental, promovam a consciência ecológica na comunidade académica e integrem os princípios de sustentabilidade em todas as operações, currículos, candidaturas e projetos de investigação que decorram na instituição.

Apoio social: Desenvolver e manter um sistema robusto e eficaz que garanta suporte aos estudantes, além de assegurar a igualdade de oportunidades e contribuir para o sucesso académico, a par de reforçar a atenção dada às necessidades holísticas dos alunos, incluindo o seu bem-estar mental, físico e social.

Promoção da qualidade e da excelência: Fomentar uma cultura de melhoria contínua e inovação, em todos os aspetos da atividade institucional, estabelecendo padrões elevados de desempenho, incentivando a criatividade e a experimentação, e reconhecendo e recompensando a excelência em todas as áreas de atuação.

Governação ética e transparente: Adotar e melhorar, continuamente, práticas de

gestão transparentes, éticas e participativas, que promovam a confiança, o envolvimento e a responsabilização de todas as partes interessadas, garantindo uma tomada de decisão inclusiva e baseada em evidências e no estudo das melhores práticas.

Através destas iniciativas, o IPSantarém visa consolidar e fortalecer a sua posição como uma instituição de referência, profundamente comprometida com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas.

A implementação deste eixo requer o envolvimento alargado e ativo de toda a comunidade académica - estudantes, docentes, investigadores e pessoal não docente - bem como uma colaboração estreita com parceiros externos, principalmente os considerados mais significativos. Especificamente:

Estudantes: quer enquanto beneficiários diretos, quer enquanto cocriadores ativos em diferentes iniciativas, fornecendo regularmente feedback e participando em projetos.

Docentes e investigadores: terão um papel fundamental e decisivo no desenvolvimento de iniciativas educativas e colaborativas, alinhadas com os ODS.

Pessoal não docente: será essencial para implementar mudanças operacionais e administrativas que suportem, ampliem e intensifiquem as iniciativas de sustentabilidade.

Parceiros externos, incluindo empresas, organizações da sociedade civil e autoridades locais: serão envolvidos através de parcerias estratégicas, projetos colaborativos e participação em órgãos consultivos.

Para facilitar este desígnio, através do gabinete de responsabilidade social, serão criados mecanismos de participação como fóruns regulares, plataformas de colaboração e programas de embaixadores de sustentabilidade em cada unidade orgânica.

Para o cumprimento deste eixo de intervenção, definiram-se 3 objetivos estratégicos que devem orientar as medidas a implementar nos próximos 4 anos, sendo eles:

OE18: Alinhar as práticas de responsabilidade social, ambiental e de inclusão com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

Medidas:

69. Sensibilizar e mobilizar a comunidade académica para os desafios da sustentabilidade, através de:
 - a) Estabelecimento de parcerias estratégicas com empresas do ecossistema, autarquias, associações estudantis e outras organizações relevantes para desenvolver e implementar iniciativas conjuntas de sustentabilidade com impacto local e regional.
 - b) Implementação de infraestruturas e soluções sustentáveis nos diversos campus, incluindo

estações de carregamento para veículos elétricos, espaços para estacionamento de bicicletas e trotinetes elétricas e sistemas de gestão inteligente de energia e água.

- c) Definição, disseminação e implementação de uma política/estratégia abrangente que vise a sustentabilidade ambiental, alinhada com os ODS e as metas europeias para neutralidade carbónica.
- d) Promoção de campanhas de consciencialização, atividades de formação e realização de palestras e outros eventos científicos, sobre práticas sustentáveis, alterações climáticas e economia circular, envolvendo ativamente estudantes, docentes, investigadores e funcionários.
- e) Implementação de um sistema de monitorização, em tempo real, dos consumos de energia e de água, associado a um plano de ação para redução desses consumos e promoção do aumento da eficiência energética, seja nos edifícios, seja nas demais infraestruturas dos campus.
- f) Aumento significativo da produção de energia renovável, através da instalação de sistemas fotovoltaicos, aproveitamento de biomassa e outras tecnologias limpas, com o objetivo de alcançar a autossuficiência energética a médio prazo.
- g) Criação de um "Laboratório Vivo de Sustentabilidade", onde novas tecnologias e práticas sustentáveis possam ser testadas, demonstradas e integradas nas atividades de ensino e investigação.
- h) Desenvolvimento de um programa de voluntariado ambiental e de um sistema de incentivos para promover comportamentos sustentáveis entre a comunidade académica.

70. Contribuir para a responsabilidade social junto da comunidade, através de:

- a) Integração de iniciativas de ligação à comunidade nos ciclos de estudo que considerem uma aprendizagem baseada na realização de tarefas de serviço comunitário.
- b) Consolidação, expansão e diversificação da rede de voluntariado "Politécnico de Santarém+", aumentando e diversificando o número de participantes e as áreas de intervenção.
- c) Manutenção da distinção do IPSantarém como Marca "Entidade Empregadora Inclusiva" do IEFP, consolidando e implementando novas práticas de inclusão e diversidade no ambiente de trabalho.
- d) Estímulo e apoio ativo à participação da comunidade académica em projetos de inovação e inclusão social com impacto comunitário, através de incentivos e reconhecimento académico.
- e) Promoção e cocriação de projetos culturais, envolvendo entidades locais e regionais, que fortaleçam laços com a comunidade e enriqueçam a vida cultural da região.

- f) Desenvolvimento e implementação de programas de apoio a grupos sub-representados ou desfavorecidos, visando aumentar o acesso, combater o abandono e aumentar o sucesso académico destes grupos.
- g) Criação de um observatório de responsabilidade social que monitorize, avalie e reporte o impacto das iniciativas neste domínio, desenvolvidas pelo do IPSantarém na comunidade.
- h) Estabelecimento de parcerias estratégicas com organizações sociais e empresas para ampliar o alcance e o impacto das iniciativas de responsabilidade social desenvolvidas pelo IPSantarém.

71. Promover a inclusão e a diversidade no ambiente académico, através de:

- a) Implementação de políticas e práticas de inclusão social, abrangentes em todos os documentos institucionais e processos operacionais, assegurando uma abordagem transversal à inclusão em toda a instituição.
- b) Desenvolvimento e oferta de um programa contínuo de formação e sensibilização sobre educação inclusiva, diversidade e equidade, para toda a comunidade académica, incluindo estudantes, docentes, investigadores e pessoal não docente.
- c) Realização de uma avaliação técnica às condições de acessibilidade nos campus e subsequente implementação de medidas para mitigar as disfunções e promover a plena acessibilidade física e digital em todas as instalações, plataformas e recursos educativos do IPSantarém.
- d) Criação de um serviço de Apoio à Inclusão e Diversidade, dotado de recursos e pessoal especializado, para aumentar o nível de suporte personalizado a estudantes com necessidades específicas e promover uma cultura inclusiva em todos os campus do Instituto.
- e) Desenvolvimento de um programa alargado de bolsas, e apoios específicos para estudantes de grupos sub-representados, incluindo, se possível apoio financeiro e, fundamentalmente, acompanhamento académico.
- f) Estabelecimento de parcerias estratégicas com organizações promotoras de inclusão e diversidade, para enriquecer as práticas institucionais e proporcionar oportunidades adicionais aos estudantes.
- g) Implementação de um sistema de monitorização e avaliação regular das iniciativas de inclusão e diversidade, com indicadores claros e mensuráveis de desempenho e mecanismos de feedback da comunidade académica.

72. Implementar práticas de gestão sustentável e responsável, através de:

- a) Adoção e integração de práticas alinhadas com as normas de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) e de Certificação Ambiental (ISO 14001:2015), adaptando-as às especificidades do contexto académico e promovendo uma cultura organizacional

orientada para a sustentabilidade.

- b) Aprofundamento e otimização da implementação de um sistema de contabilidade analítica e de apoio à gestão sustentável, permitindo uma análise detalhada dos custos e benefícios das iniciativas de sustentabilidade levadas a cabo e facilitando a tomada de decisões informadas.
- c) Desenvolvimento e implementação de um sistema abrangente de avaliação da satisfação dos utentes internos e externos, utilizando metodologias diversificadas (inquéritos, *focus groups*, entrevistas) e garantindo o *feedback* contínuo para melhoria dos serviços.
- d) Nomeação da Comissão de Ética do IPSantarém para a consolidação, monitorização contínua e atualização regular do processo de implementação do Código de Ética e de Conduta do Instituto, assegurando a sua relevância e eficácia através de mecanismos de *feedback*.
- e) Reforço e atualização constante de uma política de segurança da informação e de proteção de dados pessoais, em conformidade com as mais recentes regulamentações e melhores práticas internacionais.
- f) Desenvolvimento e implementação de um sistema de arquivo digital consistente e seguro, que garanta não só a preservação legal e sustentável dos documentos do Instituto, mas também facilite o acesso e a gestão eficiente da informação, em conformidade com as normas arquivísticas e de preservação digital.

OE 19: Concretizar um serviço de ação social escolar oportuno, eficaz e de referência

Medidas:

73. Melhorar a eficácia e abrangência dos serviços de ação social, através de:

- a) Melhoria contínua da qualidade das infraestruturas de apoio, incluindo a renovação e modernização de cantinas, salas de estudo e residências, bem como a criação de espaços multifuncionais que promovam o bem-estar e a interação social.
- b) Diversificação e ampliação dos apoios de mecenato para bolsas e programas sociais, estabelecendo parcerias estratégicas com empresas, *Alumni* e outras entidades para aumentar os recursos disponíveis para apoio aos estudantes.
- c) Desenvolvimento e promoção do desporto universitário e dos respetivos valores, incentivando a participação de todos os estudantes, independentemente de suas capacidades físicas.
- d) Implementação de uma Unidades de Apoio ao Alto Rendimento no Ensino Superior (UAARES), com o objetivo de facilitar a conciliação entre a carreira desportiva e académica dos estudantes-atletas de alto rendimento, proporcionando acompanhamento personalizado e condições adequadas para o sucesso em ambas as vertentes.

- e) Implementação de programas "campus saudável", focados no bem-estar físico e mental da comunidade académica, incluindo iniciativas de promoção da saúde, aconselhamento psicológico, *workshops* de gestão de stress e atividades de *mindfulness*.
- f) Criação de um sistema de monitorização e avaliação contínua da qualidade e eficácia dos serviços de ação social, incorporando *feedback* regular dos estudantes e ajustando os serviços de acordo com as necessidades.

74. Garantir o acesso e o percurso dos estudantes no ensino superior, através de:

- a) Reforço e diversificação do sistema de apoios sociais para prevenir o abandono por razões financeiras, incluindo bolsas de estudo, auxílios de emergência, e apoios para alojamento e alimentação, adaptados às necessidades específicas dos estudantes.
- b) Alargamento e agilização do fundo de emergência para situações de carência económica imprevista, com processos de avaliação e atribuição rápidos e flexíveis, garantindo uma resposta eficaz a crises financeiras inesperadas dos estudantes.
- c) Desenvolvimento, em articulação com o Gabinete de Empregabilidade, de parcerias estratégicas com entidades locais, empresas e instituições, para oferecer um programa abrangente de estágios remunerados e outras oportunidades de trabalho part-time aos estudantes, alinhados com as suas áreas de estudo e horários académicos.

75. Promover a saúde e o bem-estar da comunidade académica, através de:

- a) Implementação de um serviço integrado de saúde ocupacional nas instalações do Instituto, incluindo avaliações periódicas de saúde, programas de prevenção de doenças profissionais e promoção de ambientes de trabalho saudáveis.
- b) Reforço e expansão dos serviços de apoio psicológico e de saúde mental, incluindo aconselhamento individual, terapias de grupo, *workshops* sobre gestão de stress e ansiedade.
- c) Estabelecimento de parcerias estratégicas com serviços de saúde locais para facilitar o acesso a cuidados médicos especializados, incluindo consultas prioritárias, rastreios de saúde e programas de vacinação para a comunidade académica.
- d) Aumento de espaços nos campus, destinados a promover o bem-estar físico e mental, tirando partido das áreas verdes já existentes e criando espaços para suplementares para convívio, realização de atividades físicas, descanso e lazer.
- e) Organização de eventos e atividades regulares que promovam estilos de vida saudáveis, como feiras de saúde, desafios de bem-estar, aulas de *fitness*, *workshops* de nutrição e programas de cessação tabágica.
- f) Desenvolvimento de uma plataforma digital de saúde e bem-estar, oferecendo recursos *online*, monitorização de saúde pessoal e acesso a serviços de telemedicina para toda a comunidade académica.

OE 20: Dotar o IPSantarém de infraestruturas modernas e diferenciadoras

Medidas:

76. Implementar um Sistema Integrado de Gestão de Instalações:

- a) Estabelecer uma equipa centralizada de gestão de instalações para todas as Unidades Orgânicas, responsável pela coordenação e supervisão das atividades de manutenção e desenvolvimento de infraestruturas em todo o Instituto.
- b) Desenvolver e implementar um plano abrangente de manutenção preventiva e corretiva, incluindo inspeções regulares, cronogramas de manutenção e procedimentos de resposta rápida para problemas emergentes.
- c) Adotar um sistema de gestão de manutenção informatizado para rastrear, priorizar e otimizar as operações de manutenção, permitindo uma gestão eficiente dos recursos e uma melhor tomada de decisões baseada em dados.
- d) Implementar um programa de formação contínua para a equipa de gestão de instalações, garantindo que se mantêm atualizados com as melhores práticas e tecnologias emergentes na área.
- e) Estabelecer processos de comunicação eficazes entre a equipa de gestão de instalações e a direção das diferentes Unidades Orgânicas, para garantir uma resposta atuante e rápida às necessidades específicas de cada unidade.

77. Renovar e construir novas infraestruturas:

- a) Concluir os projetos de construção em curso: Pólo de Pós-Graduações (Campus Andaluz, ESGT Santarém); Residências de Estudantes (ESE e ESA); Laboratório Experimental de Saúde (ESS), assegurando o cumprimento dos prazos e orçamentos estabelecidos.
- b) Priorizar a eficiência energética em todas as renovações e novas construções, incorporando tecnologias e materiais sustentáveis, com isolamento térmico avançado, sistemas de iluminação LED e aproveitamento de luz natural.
- c) Implementar tecnologias inteligentes para monitorização e gestão de energia, incluindo sensores de ocupação e painéis solares, com vista à redução do consumo energético e a pegada de carbono do Instituto.
- d) Desenvolver, em consonância com a direção das Unidades Orgânicas, um plano de longo prazo para o investimento e criação de infraestruturas, alinhado com as projeções de crescimento e as necessidades futuras no âmbito do ensino e investigação.

78. Otimizar a utilização do espaço:

- a) Avaliar a utilização dos espaços em todas as instalações do IPSantarém, utilizando tecnologias avançadas de monitorização e análise de dados para obter informação precisa

sobre padrões de ocupação e eficiência de uso.

- b) Desenvolver um plano de otimização de espaço, baseado nos dados de utilização recolhidos, considerando as necessidades atuais e futuras de cada Unidade Orgânica.
- c) Construir uma bateria alargada de indicadores-chave de desempenho para a gestão de instalações, abrangendo áreas como eficiência energética, taxa de ocupação, satisfação dos utilizadores e custos operacionais, com revisão e ajuste periódicos.
- d) Criar espaços flexíveis e multifuncionais, que possam ser facilmente adaptados e reciclados para diferentes usos, incorporando mobiliário modular, tecnologias de ponta e sistemas de reserva inteligentes.
- e) Implementar um sistema de gestão de espaços baseado em *software*, permitindo uma alocação dinâmica e eficiente de salas e recursos, bem como a recolha contínua de dados para informar futuras decisões de planeamento e investimento.
- f) Desenvolver diretrizes e políticas institucionais para promover uma cultura de utilização eficiente do espaço entre toda a comunidade académica, incluindo a adoção de práticas de trabalho flexíveis.

79. Implementar um Sistema Integrado de Gestão Estratégica, através de:

- a) Continuação do desenvolvimento e implementação do *balanced scorecard* institucional, alinhado com o plano estratégico 2030, integrando indicadores que permitam analisar o desempenho global da instituição.
- b) Definição e monitorização regular de indicadores-chave de desempenho para cada objetivo estratégico, estabelecendo metas ambiciosas, mas realistas, e mecanismos eficientes de recolha de dados.
- c) Realização de reuniões periódicas de acompanhamento da execução do Plano Estratégico, envolvendo representantes de todas as Unidades Orgânicas e *stakeholders* relevantes.
- d) Implementação de uma plataforma digital de gestão estratégica para facilitar a recolha, análise e visualização de dados em tempo real.

80. Promover uma cultura de excelência e melhoria contínua e, através de:

- a) Implementação de um sistema de gestão da qualidade certificado, alinhado com normas internacionais relevantes para o ensino superior.
- b) Realização de autoavaliações regulares e periódicas utilizando modelos de excelência (ex: EFQM), com envolvimento ativo de toda a comunidade académica.
- c) Criação e capacitação de grupos de melhoria contínua em áreas críticas, dotando-os de metodologias e ferramentas de análise e identificação de propostas de melhoria.

- d) Implementação de um sistema integrado de gestão de ideias e sugestões, promovendo a participação de todos os membros da comunidade académica na identificação de oportunidades de melhoria.

81. Implementar um sistema abrangente de controlo interno e gestão de riscos, através de:

- a) Reforço e capacitação do gabinete de controlo interno, dotando-o de recursos e ferramentas tecnológicas avançadas para uma monitorização eficaz e contínua das operações institucionais.
- b) Desenvolvimento e implementação de um programa de formação e sensibilização sobre normas internas, e conformidade, dirigido a todos os níveis da organização, desde a gestão de topo até aos colaboradores de base.
- c) Realização de auditorias internas e externas regulares, com foco na eficiência operacional, conformidade com políticas e procedimentos internos, e identificação proativa de áreas de melhoria.
- d) Implementação de um sistema alargado de gestão de riscos que inclua a identificação, avaliação e mitigação contínua de potenciais ameaças à integridade e eficácia operacional da instituição.

3 NOTAS FINAIS

Ao concluir este programa de ação, gostaria de expressar a minha sincera gratidão a todos aqueles que contribuíram para o seu desenvolvimento e reafirmar o meu compromisso inabalável com a visão e missão do IPSantarém para 2030.

Pessoalmente, comprometo-me a liderar este processo de transformação com energia, transparência e determinação inabaláveis, de forma a garantir o sucesso do IPSantarém.

No entanto, gostaria de deixar claro, que o êxito e concretização deste programa de ação, enquanto roteiro ambicioso e transformador, dependerá, sobretudo, do envolvimento e da contribuição de toda a nossa comunidade académica, num diálogo aberto e contínuo, onde todas as opiniões, sugestões e feedbacks serão essenciais para a adaptação deste roteiro a uma realidade em constante mudança.

Reconheço que o percurso que temos pela frente apresenta grandes desafios. No entanto acredito que cada um destes desafios traz consigo também grandes oportunidades de crescimento. Tenhamos a coragem e a sabedoria para as aproveitar.

Juntos, temos esta grande responsabilidade, e oportunidade, de moldar o futuro do IPSantarém.

Encaremos o futuro com otimismo e determinação.

Santarém, 09 de outubro de 2024

O Candidato,



(João Miguel Moutão)

