

O FUTURO É HOJE

PROGRAMA DE AÇÃO 2026-2030



CANDIDATURA A PRESIDENTE DO POLITÉCNICO DO PORTO

PAULO ALBERTO DA SILVA PEREIRA

outubro 2025

O FUTURO É HOJE

PROGRAMA DE AÇÃO 2026-2030

CANDIDATURA A PRESIDENTE DO POLITÉCNICO DO PORTO

PAULO ALBERTO DA SILVA PEREIRA

outubro 2025



Índice

Nota de candidatura	3
Evolução do Ensino Superior em Portugal.....	5
Reflexões para uma visão de Portugal e da Europa	7
Conversão em Universidade.....	15
1. O presente alicerçado no passado.....	16
2. Ambição rumo ao futuro.....	22
3. Desafios institucionais.....	24
Programa de Ação	25
Posicionamento Estratégico	26
Visão	26
Valores e princípios orientadores.....	27
Modelo de Governação e Sustentação.....	29
Governação e Cultura Organizacional	31
Pessoas	41
Eixos Estratégicos de Ação	47
Eixo 1. Formação e Inovação Pedagógica.....	51
Eixo 2. Investigação e Inovação	61
Eixo 3. Transferência de Conhecimento e Relações com a Comunidade.....	69
Eixo 4. Internacionalização e Cooperação Global	75
Eixo 5. Criação Artística e Difusão Cultural.....	81
Eixo 6. Bem-Estar e Ação Social	87
Principais Indicadores e Metas	92
Mensagem para 2030	95

Nota de candidatura

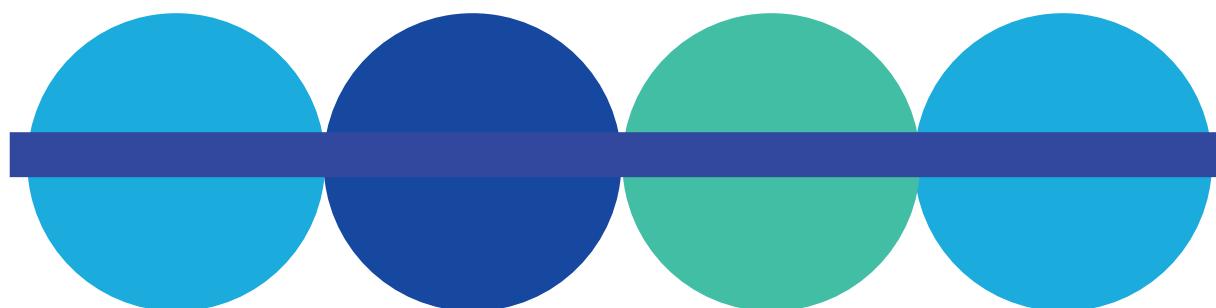
A Europa atravessa uma conjuntura de profunda transição. A perda de competitividade e produtividade, a premência da reindustrialização e a necessidade de um novo modelo económico, ancorado em conhecimento, inovação e tecnologia, colocam as universidades no centro da resposta coletiva. São estas instituições que formam os cidadãos e os profissionais altamente qualificados do presente e do futuro, que produzem ciência, que impulsionam a transferência e disseminação do conhecimento e que cooperam para o progresso geral das sociedades. Numa época em mudança acelerada, as universidades são, mais do que nunca, motores de desenvolvimento económico e social, agentes de transformação cultural, espaços de liberdade intelectual e criativa, de responsabilidade social.

O P.PORTO tem contribuído ao mais elevado nível para este desígnio. Com uma trajetória consolidada de crescimento, qualidade e impacto, afirmou-se como uma Instituição de referência no ensino, na investigação e na ligação à comunidade. Tem estabelecido múltiplas parcerias com o setor empresarial e social, público e privado, e contribuído decisivamente para o desenvolvimento económico e social da região Norte e para o fortalecimento do sistema de ensino superior português. As suas unidades orgânicas e respetivos órgãos, as unidades de investigação, os seus estudantes e alumni, docentes e investigadores, e o seu pessoal técnico, administrativo

e de gestão são reconhecidos pela qualidade, pela inovação e pelo seu compromisso com a missão do ensino superior público.

Vivemos, contudo, um momento decisivo na história do ensino superior português - a transição das instituições politécnicas para universidades politécnicas. Pela sua história, pelo seu percurso e pela sua afirmação atual, a nossa Instituição está preparada para um passo ainda maior – a conversão direta em universidade! De facto, reúne as condições legais, científicas, pedagógicas, organizacionais, estruturais e humanas que legitimam esta ambição de assumir o estatuto pleno de universidade, com todas as oportunidades e os desafios que tal transição envolva.

No quadro de uma autorização ministerial de conversão direta em universidade ou no modelo de uma primeira passagem a universidade politécnica, é propósito firme da nossa Instituição concretizar o projeto de se afirmar como uma universidade! É neste contexto que apresento a minha candidatura à Presidência do nosso P.PORTO, da nossa Universidade. Faço-o movido por um profundo sentido de responsabilidade e de missão pública. Faço-o incentivado pela convicção de que a experiência acumulada, os resultados alcançados e a visão estratégica demonstrada ao longo deste mandato são a melhor base para consolidar e projetar o futuro da nossa Instituição.



O mandato que agora termina foi pautado pelo respeito pelas autonomias internas, certo de que une a comunidade académica e cria confiança e sentimento de pertença. Distinguiu-se também pela promoção do diálogo e da coesão institucional, pela valorização das pessoas como centro da ação. Com base numa liderança partilhada, transparente e mobilizadora, foram alcançados resultados sólidos nos principais eixos de ação estratégica da Instituição: i) avaliação institucional pelo período máximo sem condições; ii) acreditação dos primeiros cinco doutoramentos; iii) elevadas taxas de preenchimento de vagas e de sucesso académico; iv) centralidade dos estudantes no processo de aprendizagem e relevantes iniciativas/partenários na área da inovação pedagógica e curricular; v) mais do que duplicação das unidades de I&D com a classificação de excelente ou muito bom; vi) início da constituição de um corpo de investigadores de carreira; vii) melhoria significativa dos indicadores relativos aos nossos trabalhadores; viii) implementação de positivas medidas de bem-estar, valorização e conciliação estudo/trabalho/vida pessoal; ix) projetos de reabilitação e construção de infraestruturas e de comunicação.

Como é habitual em projetos estratégicos temporalmente delimitados e assentes em enquadramentos complexos e dinâmicos, naturalmente diversas iniciativas e projetos estão ainda em curso e outros foram redefinidos ou ajustados a novas realidades. Renovo agora o meu compromisso com o nosso P.PORTO e com a nossa Comunidade Académica, colocando-me novamente ao serviço desta nobre missão – conduzir a Instituição no próximo mandato, entre 2026 e 2030, continuando, assim, a realização dos projetos já iniciados e promovendo a concretização plena da nossa ambição de conversão em universidade.

Acredito profundamente na Visão, no propósito e nos objetivos estratégicos que assumo concretizar no Programa de Ação 2026-2030 que a seguir se apresenta.

Há uma nota indelével e de uma profundidade suave que caracteriza bem a alma que transportei para esta Visão, que pretendo concretizar e partilhar convosco. Como dizia Saramago, a “vida é breve, mas cabe nela muito mais do que somos capazes de viver”. É com este espírito, com a certeza da excelência da nossa Universidade, com esta Nobre Comunidade que me disponho a continuar a fazer o futuro, comprometido com as nossas Pessoas, com os nossos Territórios, com Portugal - O FUTURO É HOJE!

Evolução do Ensino Superior em Portugal

Veiga Simão foi, através da publicação do Decreto-Lei n.º 402/73, o precursor da reforma do sistema do ensino superior em Portugal, ao preconizar um sistema binário, a necessidade de alargamento e diversificação da rede por todo o país, e a criação de condições de investigação de modo a reter os talentos nacionais e a procurar atrair os cientistas internacionais. Todavia, a concretização efetiva dessa legislação só se realizaria na década seguinte, com a entrada em funcionamento dos institutos politécnicos e a consolidação das novas universidades.

A partir da década de oitenta, registou-se um crescimento acelerado da rede de ensino superior, permitindo a democratização e a massificação do acesso. Esta democratização resultou, entre outros fatores, do aumento do número de Instituições do Ensino Superior (IES) e de vagas disponíveis, da aproximação da formação aos territórios e da criação e implementação de fortes medidas de apoio social aos estudantes. Importa referir que os Institutos Politécnicos tiveram um papel crucial nessa democratização no acesso ao ensino superior.

A rede do ensino superior estende-se, hoje, por todos os distritos e regiões autónomas do território nacional.

Uma das grandes conquistas da democracia consistiu no aumento significativo da qualificação dos cidadãos. Em 1974, apenas 7% da população com 20 anos de idade frequentava o ensino superior. Atualmente, essa percentagem situa-se nos 55%. O país está a conseguir superar o seu maior défice estrutural, o défice das qualificações. A qualificação da população é fundamental para o aumento da competitividade, da produtividade e da inovação na economia, para o desenvolvimento económico e social de Portugal.

Esse aumento das qualificações tem sido possível através de um forte investimento do país no ensino superior. É, contudo, decisivo o prosse-

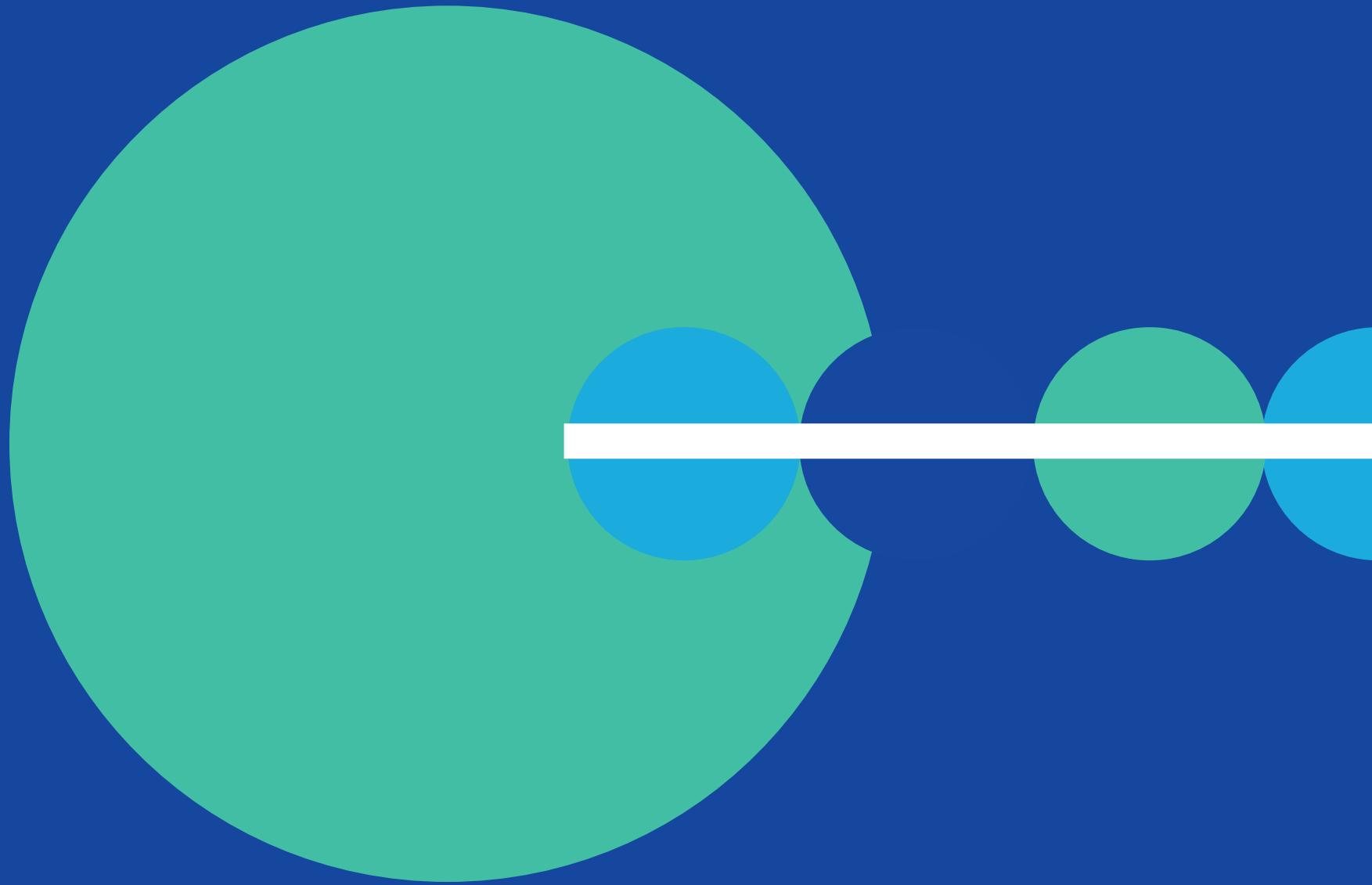
guimento desse investimento, aumentando o apoio social aos estudantes, incrementando a inovação pedagógica, melhorando as infraestruturas das instituições, apostando em equipamentos tecnologicamente avançados.

A qualificação dos cidadãos europeus é decisiva para se implementar uma nova estratégia industrial, alicerçada num incremento de inovação, sobretudo no setor tecnológico, num equilíbrio entre a descarbonização e a competitividade.

Um outro marco importante na evolução do ensino superior em Portugal, particularmente do subsistema politécnico, decorreu da publicação da Lei n.º 16/2023. Esta Lei, de valorização do ensino politécnico, possibilitou a outorga do grau de doutor e prevê a criação das universidades politécnicas, estando os seus requisitos a ser definidos no contexto da nova redação do RJIES – regime jurídico das instituições de ensino superior.

Estamos hoje, novamente, num momento decisivo de evolução do sistema de ensino superior, com a aguardada revisão do RJIES. O Governo elaborou uma proposta de revisão do referido documento, encontrando-se, no momento de redação deste programa de ação, ainda em discussão na Assembleia da República. Neste projeto de revisão perspetiva-se uma maior flexibilização e permeabilidade entre os dois subsistemas: universitário e politécnico. Com efeito, prevê a possibilidade quer de as universidades politécnicas se converterem em universidades, quer de disporem de escolas de natureza universitária.

Se o projeto de revisão for aprovado, será dado um passo decisivo na evolução e melhoria do sistema de ensino superior em Portugal, tornando-o mais competitivo, robusto, coeso e fundamentado em razões de interesse público e de meritocracia.



Reflexões para uma visão de Portugal e da Europa

I. Um Orçamento por uma Europa mais forte: 2028 a 2034

No quadro do desenvolvimento de uma instituição forte, robusta e resiliente, importa considerar as políticas europeias, para que a partir destas possa existir uma Ação clara de alinhamento e rentabilização das políticas internas a desenvolver. Assim, uma das mais relevantes ações do posicionamento futuro da Europa foi realizada quando a Comissão Europeia apresentou, no passado mês de julho, a sua proposta para um renovado e ambicioso Quadro Financeiro Plurianual (QFP), abrangendo 2028-2034, com um montante de quase 2 biliões de euros (cerca de mais mil milhões face ao atual), o que equivale a 1,26% do rendimento nacional bruto da União.

Há um conjunto de características-chave do novo QFP que importa salientar, desde logo: i) maior flexibilidade em todo o orçamento, permitindo intervenções rápidas conforme as necessidades; ii) programas financeiros simplificados, harmonizados e mais fáceis de aceder pelos cidadãos e empresas; iii) orçamento adaptado às necessidades locais, através de Planos de Parceria Nacionais e Regionais, aumentando o impacto territorial; iv) impulso à competitividade da Europa, fortalecendo cadeias de abastecimento, inovação e tecnologias limpas/inteligentes; iv) diversificação das fontes de receita próprias, reduzindo a pressão sobre as contribuições nacionais.

A nova proposta de orçamento da União Europeia (UE) assenta em seis prioridades estratégicas.

1) Investir nas pessoas, nos Estados-Membros e nas regiões

O novo orçamento de longo prazo da UE utilizará planos de parceria nacionais e regionais mais simples e individualizados para investir nas pessoas, nas regiões e nos Estados-Membros, centrando-se em aspetos como reduzir as disparidades, apoiar a agricultura e as pescas, reforçar os direitos sociais e promover a igualdade de oportunidades.

Estes planos incluirão salvaguardas sólidas em matéria de Estado de direito, transparência e responsabilização, assegurando simultaneamente que as regiões menos desenvolvidas e os agricultores recebem apoio garantido.

2) Promover a educação, os direitos sociais e a democracia

À medida que a Europa é afetada por grandes transições — transição digital, transição demográfica e transição para energias limpas — o investimento no seu maior trunfo, os seus cidadãos, é mais importante do que nunca. O orçamento de longo prazo da UE será fundamental para a promoção dos direitos sociais.

Investir nas pessoas implica também apoiar a participação democrática e um espaço cívico dinâmico, bem como proteger a liberdade artística e cultural. O orçamento de longo prazo continuará a investir nos domínios das competências, da cultura, dos meios de comunicação social e dos valores.

3) Impulsionar a prosperidade através da competitividade, da investigação e da inovação

A Europa continua a ser um polo de inovação, ciência e indústria, mas enfrenta uma forte concorrência a nível mundial. O novo orçamento de longo prazo visa dar um forte impulso à competitividade da Europa, para proteger as cadeias de abastecimento, aumentar a capacidade de inovação e liderar a corrida mundial a tecnologias limpas e inteligentes.

Estes investimentos contribuirão para criar uma base industrial mais forte, um mercado mais integrado e uma Europa unida que faça jus às suas capacidades.

4) Proteger as pessoas e reforçar a preparação e a resiliência

As catástrofes naturais e de origem humana estão a tornar-se cada vez mais frequentes em toda a Europa. O novo orçamento de longo prazo irá providenciar instrumentos mais rápidos, eficientes e flexíveis para responder a desafios e crises futuras.

Continuará também a reforçar a resiliência da Europa, financiando a estratégia União de Preparação, e prosseguirá a preparação para todas as fases da gestão de crises: da prevenção à resposta e à recuperação.

II. Estratégia europeia para reforçar a competitividade científica e tecnológica

5) Proteger a Europa

O orçamento de longo prazo da UE reforça significativamente o financiamento da defesa, da segurança, do espaço e da gestão da migração. Visa criar uma União Europeia da Defesa que esteja preparada para proteger, interligar e responder sempre que necessário.

O aumento das tensões a nível mundial exige uma maior prontidão e uma capacidade de resposta rápida. O aumento da pressão sobre as fronteiras externas da Europa exige uma maior capacidade de gestão das fronteiras.

6) Criar parcerias para uma Europa mais forte no mundo

O orçamento para 2028-2034, proposto pela Comissão Europeia, visa reforçar o papel global da UE. As principais prioridades incluem mais apoio aos países que pretendem aderir à UE, ajuda flexível e contínua à Ucrânia, e continuação do investimento na paz, na segurança e nas parcerias mundiais. Este orçamento reflete os valores da Europa e a sua responsabilidade no mundo, contribuindo para a sustentabilidade, a competitividade e a segurança económica.

Em todas as seis prioridades existem oportunidades de grande relevo para uma instituição de ensino superior, em particular quando a mesma pretende ter um posicionamento nacional e internacional forte e reconhecido. Importa que o atual QFP 2021-2027 da UE, o qual tem uma expressão nos programas nacionais, desde logo no Portugal 2030, seja bem explorado e que, em alguns domínios, possa já ser um embrião dos desenvolvimentos a consolidar no próximo quadro.

Para definirmos uma estratégia para a investigação, numa ótica de competitividade científica e tecnológica, é essencial conhecer as linhas de enquadramento europeu, considerando a nossa “cada vez maior” integração europeia (e bem) num mercado fortemente volátil, de grande fragilidade quando centrada no individual (até, como veremos, no conjunto quando falamos da Europa). Aliás, hoje é claro que a estratégia nacional tem de assumir a ligação com a estratégia supranacional, quer ao nível estratégico, quer de financiamento, tendo em vista o sucesso do desenvolvimento e crescimento, bem como, em alguns casos, a necessária solidez de uma realidade equilibrada e capaz de ter voz na globalização pouco estruturada e seriamente condicionada pela ambição individual.

Nesta visão é inevitável olharmos para o relatório *Act, Align, Accelerate: Research, Technology and Innovation to boost European competitiveness*, elaborado por um grupo de peritos, presidido pelo Professor Manuel Heitor. Este trabalho fez uma avaliação intercalar do Programa “Horizonte Europa”, o principal programa-quadro da União Europeia para a investigação e inovação, no período de 2021 a 2027. O relatório apresenta recomendações estratégicas destinadas a garantir que o Horizonte Europa seja mais competitivo e em sintonia com os desafios globais, cada vez mais incertos e em rápida alteração. Esta avaliação intercalar não se limita a avaliar o resultado alcançado, mas deixa uma vasta e objetiva agenda para os, ainda, últimos anos do atual Programa, a qual deverá ser reforçada no Programa-Quadro (PQ10), previsto para o período de 2028 a 2034.

As 12 recomendações constantes do referido relatório não são meras interações europeias, e não podem ser vistas como tal, mas sim como grandes linhas que devem ter uma tradução nacional e institucional, na sua medida e contexto. As referidas medidas visam:

1. Alinhamento político e “whole-of-government”: estimular, através de uma abordagem holística, o alinhamento da política transformadora de investigação e inovação com a agenda estratégica da UE.
2. Aumentar ambição e orçamento: desenvolvimento de uma Europa global-

mente competitiva, segura, sustentável e resiliente através de um programa-quadro mais robusto, desde logo através de um reforço financeiro.

3. Quatro esferas de ação (portefólio integrado): incremento do valor acrescentado europeu através de um portefólio centrado em quatro principais “esferas” de ação interligadas e interdependentes - 1) excelência científica, 2) competitividade industrial, 3) resposta aos desafios sociais e 4) fortalecimento do ecossistema europeu de investigação, desenvolvimento e inovação (ID&I), destacando-se as alianças universitárias;

4. Experimentação de instrumentos: criação de uma unidade experimental para testar novos programas, procedimentos de avaliação e instrumentos, com tempo de financiamento mais curto e maior tolerância ao risco.

5. Reforçar a excelência competitiva em Investigação e Inovação: reforço de instrumentos essenciais como o Conselho Europeu de Investigação (ERC) e o Conselho Europeu de Inovação (EIC), bem como criar instrumentos para atrair e reter talento, com especial cuidado para as carreiras de jovens investigadores.

6. Estimular o investimento industrial em ID&I na Europa: criação de um Conselho para a Competitividade Industrial e Tecnológica para identificar cadeias de valor críticas, orientar prioridades tecnológicas e tornar o programa mais atrativo para parceiros industriais.

7. Abordagem mais eficaz aos desafios sociais: criação de um Conselho para os Desafios Sociais que inclua peritos e sociedade civil para priorizar problemas, fazendo a ligação com os recursos existentes numa perspetiva de desenvolvimento efetivo.

8. Ecossistema atrativo e inclusivo: garantir investimento sustentável em infraestruturas científicas (digital e física), fortalecendo alianças universitárias e exigir planos nacionais ambiciosos.

9. Simplificação e orientação para resultados: necessidade de simplificação processual e eliminação de algumas redundâncias, tais como os Ecossistemas Europeus de Inovação (EIE) e o Instituto Europeu de Inovação e Tecnologia (EIT).

10. Incrementar o potencial de procura: dinamizar o desenvolvimento de um programa de compras de inovação.

11. Abordagem de cooperação: monitorização e indicadores de impacto que promovam desde a excelência científica até a criação de valor económico e resiliência estratégica, sempre orientada por objetivos.

12. Dimensão internacional e soberania tecnológica: assegurar que o quadro europeu lidera colaborações globais e, simultaneamente, protege interesses estratégicos críticos (dual-use, tecnologias sensíveis).

O objetivo central de todas as propostas visa incrementar uma inovação mais disruptiva, colaborativa, assegurando avanços científicos e tecnológicos capazes de concretizar um futuro independente, sólido e com maior prosperidade na Europa.

Estas linhas devem-nos fazer refletir sobre o posicionamento da ID&I, sobretudo ao nível das políticas nacionais, mas também no patamar e dimensão que cada instituição está preparada para assumir ou percorrer.

O paradigma da ação que preconizamos para 2030 para a nossa Universidade estará em linha com estas grandes reflexões, tendo em vista um posicionamento forte e liderante em áreas centrais da instituição. Nessa ação, há cinco linhas de força essenciais: 1) Talento e excelência; 2) Cooperação; 3) Indutores de crescimento; 4) Governação; 5) Internacionalização.

III. Competitividade como chave do futuro

Uma das dimensões centrais do desenvolvimento, seja social ou económico, é suportada na capacidade que os territórios têm para fazer face à necessidade existente de maior competitividade.

Um dos mais atuais e estruturantes documentos sobre esta temática da competitividade foi elaborado pelo antigo Primeiro-Ministro e ex-Presidente do BCE, Mário Draghi, no seguimento do trabalho já realizado por Enrico Letta (relatório *Much More Than a Market*), a pedido da Comissão Europeia, em especial por Ursula von der Leyen, o qual veio a ser conhecido por Relatório Draghi (*The Future of European Competitiveness*).

Se o Relatório Letta veio, em especial, defender a criação de um quinto pilar europeu (nova liberdade fundamental para o mercado único) assente na investigação, na inovação e na educação, o Relatório Draghi veio identificar os grandes desafios que a Europa enfrenta nos domínios da competitividade e segurança, sobretudo quando existe uma volatilidade de transformação muito acelerada.

Há um alerta geral que decorre do Relatório, sem prejuízo de conhecido, mas que pretendeu abanar a estrutura vigente: a competitividade europeia pode estar em risco de perda contínua e muito difícil recuperação, face a choques externos, às tensões geopolíticas e aos avanços tecnológicos, caso não sejam implementadas estratégias urgentes.

O ponto de partida da Europa, face aos seus concorrentes mais diretos, permite visualizar as fragilidades existentes:

- O crescimento na UE tem vindo a abrandar, impulsionado pelo enfraquecimento do crescimento da produtividade e da menor capacidade de atração de investimento. O principal motor desta evolução divergente tem sido a produtividade: cerca de 70% da diferença entre o PIB *per capita* da UE e dos EUA é explicada pela produtividade;
- A Europa enfrenta atualmente três grandes transformações, a primeira das quais é a necessidade de acelerar a inovação e encontrar novos motores de crescimento. Simultaneamente, a Europa tem de reduzir os elevados preços da energia, continuando simultaneamente a descarbonizar e a mudar para uma economia circular. Embora os preços da energia tenham diminuído consideravelmente em relação aos seus picos, as empresas da UE conti-

nuam a enfrentar preços da eletricidade 2 a 3 vezes superiores aos dos EUA e os preços do gás natural pagos são 4 a 5 vezes mais elevados. E, por fim, a Europa tem de reagir a um mundo de geopolítica menos estável, em que as dependências se estão a tornar vulnerabilidades.

Tendo em consideração o conjunto de ameaças, Draghi identifica três áreas críticas em que a Europa precisa de atuar rapidamente: inovação, descarbonização e segurança.

Reducir o gap de inovação

- O principal motor do crescente gap de produtividade entre a UE e os EUA tem sido a tecnologia digital, agravado pelo fraco financiamento de projetos em fases avançadas.
- A fraca posição da Europa na tecnologia digital deve-se a uma estrutura industrial estática, que produz um círculo vicioso de baixo investimento e baixa inovação.
- A Europa enfrenta diversas barreiras à inovação, como baixa despesa pública em investigação e inovação (I&I), falta de instituições de investigação e desenvolvimento (I&D) de topo, fragmentação, barreiras regulamentares, entre outras.
- A escassez de competências está a funcionar como um obstáculo à inovação e à adoção de tecnologias, podendo também dificultar a descarbonização.

Plano de ação para a descarbonização

- A descarbonização permitirá à Europa baixar os preços da energia e assumir a adoção cada vez mais abrangente das tecnologias limpas, as quais têm um papel muito relevante na economia europeia.
- Os transportes podem desempenhar um papel fundamental na descarbonização da economia da UE, se o planeamento for melhorado.

Aumentar a segurança

- A deterioração das relações geopolíticas cria novas necessidades de despesas com a defesa e a proteção da capacidade industrial.

IV. Um Portugal estrutural e conjuntural, com olhar a Norte

- A Europa tem amplas dependências externas, que vão desde tecnologias avançadas a matérias-primas essenciais, cuja oferta se encontra muito concentrada.
- Se interligarmos as conclusões deste relatório com as conclusões do último relatório *Global Economic Futures: Competitiveness in 2030* percebemos bem a ligação das variáveis-chave e da importância que cada região coloca nas mesmas.

O Fórum Económico Mundial identifica quatro grandes fatores-chave para a competitividade: i) as alterações constantes na geopolítica ao nível mundial obrigam a maior agilidade estratégica e resiliência dos países e, consequentemente, das economias e das pessoas; ii) alguns dos desequilíbrios existentes não têm permitido um crescimento sustentado e sólido, pelo que um maior equilíbrio entre as ações de proteção e abertura é essencial para o desenvolvimento; iii) a disseminação generalizada de tecnologias avançadas, capazes de incorporar níveis relevantes de valor, tais como a Inteligência Artificial (IA), é essencial para o crescimento económico; iv) a existência de um gap nas competências é uma das barreiras mais críticas no crescimento económico, agravado pelas restrições à migração.

As recomendações de Draghi, bem como já as de Letta, enquadradas por uma visão global do Fórum Económico Mundial, devem ser ponderadas na definição das políticas nacionais e institucionais, não só numa ótica de antecipação de realidades mais difíceis, mas sobretudo como linha de orientação e posicionamento, neste caso em particular das IES, do conhecimento como eixo transversal para a melhoria da competitividade.

Perspetivar uma IES para 2030, e para além dessa marca simbólica, implica conhecer bem a nossa estrutura económica e social, quer seja a nível nacional, quer a nível regional. Os desafios inerentes a uma universidade colocam-se com uma tal complexidade e profundidade que a rede de relações e interconexões entre agentes e variáveis é determinada não pela conjuntura pontual, ou não deve ser, mas sim, e em regra, pela natureza estrutural do que somos e queremos ser.

Os últimos dados do Anuário Estatístico de Portugal do ano 2024, realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), veio salientar, uma vez mais, um conjunto alargado de indicadores muito positivos, mas com desafios novos, para Portugal e que vêm sendo apanágio ao longo dos últimos anos, dos quais destacamos:

- Crescimento populacional, mesmo que moderado, sustentado pelo forte saldo migratório (10,75 milhões de pessoas, crescimento de 109,9 mil face a 2023, sendo que o saldo migratório positivo de 143,6 mil compensou o saldo natural negativo de 33,7 mil pessoas);
- Aumento da esperança média de vida para os 81,49 anos, sendo que detemos hoje um índice de envelhecimento de 192,4, concretizando-se uma estrutura etária de 24,3% de idosos (+65 anos) e de 12,6% de crianças e jovens (0-14 anos), sendo que a natalidade se materializa em 86.642 nados-vivos;
- Menor dependência energética externa (66,7%, contra os 71,2% em 2022) e maior peso das energias renováveis, acompanhada por uma redução das emissões de gases com efeito de estufa (5,6%);
- Crescimento do emprego, mais de 5 milhões (5,11), numa população ativa de 5,46 milhões, concretizada numa taxa de atividade de 60,2% e numa taxa de desemprego de 6,4%, sendo que nos jovens a mesma atingiu o valor de 21,6%;
- Educação e cultura em expansão e consolidação, em que o ensino superior atraiu mais estudantes para o sistema (3% face a 2023) e mais diplomados (6,7%) e a cultura acolheu mais de 47,1 milhões de espectadores (crescimento entre 2% a 3%).

No âmbito da Região Norte, importa determos, igualmente, um olhar cuidado e com sensibilidade especial para os territórios, muitas vezes desiguais. Com especial atenção, considerando a primeira área de influência e responsabilidade

mais demonstrativa, importa rever os desafios que, ainda, muito separam a Área Metropolitana do Porto da região do Tâmega e Sousa.

A Região Norte, tal como se encontra evidenciado na última Nota Técnica do 2.º trimestre do “Norte Conjuntura” da CCDR-N, tem apresentado um desempenho positivo, considerando:

- Crescimento sustentado do PIB, impulsionado pela procura interna e investimento;
- Mercado de trabalho positivo, com criação de empregos principalmente na construção e indústrias transformadoras;
- Nesta dimensão, salienta-se que: i) a população empregada no Norte aumentou 1,5%, correspondendo a 26,8 mil novos postos de trabalho, com destaque para os 10% no setor da construção civil; ii) a taxa de desemprego caiu de 6,8% para 6,1%, permanecendo ligeiramente acima da média nacional (5,9%). Esta diminuição traduz maior absorção de mão de obra, mas ainda indica desafios para integrar totalmente determinados grupos, como jovens e trabalhadores com menor qualificação; iii) o salário líquido real dos trabalhadores por conta de outrem aumentou 5,1%, ligeiramente acima da média nacional (4,9%);
- Setor turístico em expansão, fortalecendo a economia regional;
- Necessidade de atenção ao comércio externo, dada a queda das exportações, considerando que as exportações de bens no Norte caíram 1,9%, sendo que a nível nacional, as exportações aumentaram também apenas 0,1%, confirmado a tendência de crescimento lento;
- Razoável estabilidade financeira, com crescimento do crédito e manutenção de baixos níveis de crédito vencido, apesar da taxa de inflação no Norte ter sido de 2,4%, ligeiramente acima da média nacional (2,2%).

Apesar do quadro positivo que releva para a existência e consolidação de uma recuperação económica sólida, importa evidenciar que deve continuar a existir um forte investimento na competitividade, inovação e, assim e através destas, uma diversificação das exportações, mantendo o equilíbrio entre crescimento económico e sustentabilidade social.

O território do Tâmega e Sousa merece um olhar especial, com sempre mereceu e deve ser reforçado no futuro. Este território é fortemente de índole industrial apresentando uma boa representatividade de setores industriais ditos tradicionais e marcadamente compostos por pequenas e médias empresas (PME).

Com base nos dados do INE/SCIE, relativos a 2022 e aos estabelecimentos localizados na unidade territorial, o Tâmega e Sousa apresentava 5.173 estabelecimentos nas indústrias transformadoras, empregando 57.071 pessoas e assegurando um volume de negócios superior a 3,7 mil milhões, representando, respetivamente, 14,9%, 14,6% e 8,2% dos totais equivalentes para a região Norte.

Numa análise mais fina, a estrutura industrial do Tâmega e Sousa é representativa de um espectro de indústrias ditas tradicionais e de largo predomínio de PME, nomeadamente, as enquadradas nos seguintes segmentos: “Indústria do couro e dos produtos do couro” (42,7% do total na região Norte), “Fabrico de mobiliário e de colchões” (32,5% do total na região Norte), “Fabricação de outros produtos minerais não metálicos” (16,1% do total na região Norte) e “Indústria das bebidas” (15,6% do total na região Norte), entre outros.

Mas os constrangimentos da região são vários, precisando de uma política estruturada e estruturante e de um conjunto de agentes, para a qual a nossa Instituição está (como sempre esteve) disponível, capazes de realinhar tais desajustamentos regionais. Um indicador paradigmático é o nível de rendimento médio anual ser o mais baixo de todo o país (16.614 euros face aos 21.851 da média nacional).

O quadro descrito, mesmo de forma sumária, permite-nos posicionar e definir uma ação de claro compromisso com os territórios – nacional ou região -, bem como informar todos os fazedores e decisores políticos que a nossa Instituição não só está preparada para apoiar a estratégia de desenvolvimento, como ser uma alavancas determinante na concretização de um melhor modelo social e económico.

Em toda esta dimensão estrutural, que agrega em si uma certa dimensão conjuntural, o P.PORTO considera ser de vital importância a sua intervenção resumidamente em dois vetores estruturantes, quer no âmbito da sua missão “sem muros”, quer no âmbito do seu desenvolvimento estratégico sustentado, a saber:

V. Olhares sobre a Educação em Portugal

Reequilíbrio social e territorial e Desenvolvimento e competitividade económica. Estes dois vetores agregam vários desafios, desde logo, a demografia, a capacitação e formação, a tecnologia e inovação, a retenção e/ou atração de talento, bem como uma política de alocação de recursos financeiros, em especial os fundos comunitários, de uma forma positiva e não igualitária.

O Norte hoje é uma Região cada vez mais liderante no seio do panorama nacional, importa reforçar algumas dimensões de forma coesa para que esta Região apoie cada vez mais o melhor e mais equilibrado desenvolvimento de Portugal.

Concretizar um plano estratégico, um plano de ação, uma visão para IES tem, forçosamente, que nos impelir a obter uma radiografia clara sobre o estado atual para que possamos traçar metas claras a seguir. Este olhar radiográfico existe, e tem sido realizado por diversas entidades, nacionais e internacionais, sendo que o nosso posicionamento deve ter sempre um grau de comparabilidade europeia.

Se olharmos para o último relatório *Education at a Glance 2025 – Portugal*, elaborado pela OCDE, rapidamente se sobrepõe um conjunto de indicadores que deve determinar (e determina mesmo) o nosso ponto de partida. Vejamos cinco dimensões-base que o relatório evidencia como estruturantes do posicionamento atual, numa ótica global (educação nos seus níveis) porque as relações e interligações são por demais evidentes, sem prejuízo da missão de cada nível ou instituição.

Níveis de qualificação

No ano de 2024, 36,1% dos jovens portugueses, entre os 20 e os 29 anos, detinha uma qualificação superior (média da UE foi de 31,7%), sendo que na faixa etária entre os 25 e os 34 anos essa média era de 43% (média na OCDE foi de 48%).

Ao nível da conclusão do ensino secundário, 38% da população adulta não completou esse grau de ensino, o dobro da média da OCDE (19%).

Níveis de competências e desempenho educativo

A proporção de jovens adultos sem ensino secundário reduziu de 24% para 16%, desde 2019, sendo que a taxa de desemprego é de 11,5% entre as pessoas com menor grau de escolaridade, face aos 5,8% nos diplomados do ensino superior.

Em termos de competências, existe um problema nos níveis de literacia (competências básicas), sendo que em Portugal 46% dos adultos demonstra ter baixos níveis, contra os 27% na média da OCDE.

Acesso, progressão e conclusão no ensino superior

Existe uma progressiva quebra do número de crianças (os jovens dos 0 aos 4

anos diminuiu cerca de 10% em 10 anos – 2013 a 2023, sendo que a tendência parece manter-se) com influência futura nos diversos níveis de educação, incluído o ensino superior.

As áreas mais procuradas no ensino superior variam entre as Artes e Humanidades (25%), áreas STEAM (24%) e Gestão e Direito (22%), sendo que a taxa de conclusão dos cursos no tempo normal é de 41%, subindo para 74% quando aumentamos o prazo em três anos (média da OCDE é de 70%). Importa ainda evidenciar que a taxa de desistência no primeiro ano é de cerca de 8% em Portugal, face a 13% na OCDE, tendo existido um incremento razoável do número de estudantes estrangeiros (em 2023 já tinha uma expressão superior a 13% no sistema).

Retorno económico

Os diplomados do ensino superior em Portugal auferem, do ponto de vista médio, 74% mais do que as pessoas que detêm apenas o ensino secundário, concretizando, assim, um forte retorno para os diplomados e as suas famílias.

Financiamento

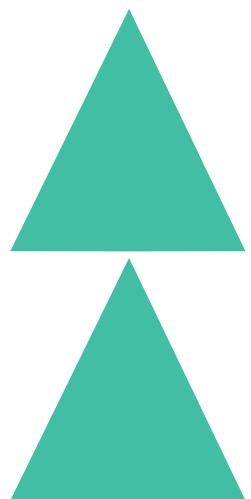
Em Portugal, o investimento público é de 4,8%, face aos 4,7% da OCDE, sendo que ao nível do ensino superior a despesa por estudante em Portugal é de 8.038\$, enquanto a média da OCDE é quase o dobro (15.102\$). Esta realidade interliga-se com um financiamento público direto do ensino superior em Portugal um pouco acima dos 50% (56%), abaixo da média da OCDE.

Face aos grandes indicadores atuais, em linha com as estratégias internacionais atuais, a OCDE indica um conjunto de orientações para o futuro, tendo como propósito a melhoria dos níveis de qualificação superior da população, com reflexo direto no desenvolvimento social e económico em Portugal. As referidas orientações centram-se em cinco dimensões:

- Maior diversificação das vias de acesso: aumentar a disponibilização de microcredenciais como fator de atração ao ingresso, bem como as vias de acesso através dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP);

- Reforço das medidas de promoção da equidade: incluir equitativamente e reduzir as desigualdades é um elemento essencial no acesso e progressão, seja através de uma melhor ação social ou de mecanismos alternativos de apoio;
- Melhoria e adequação das aprendizagens: reforçar o apoio pedagógico, em linha com a introdução de novas metodologias, incluindo a digitalização do ensino, bem como a implementação de estratégicas claras de orientação no percurso formativo;
- Promoção nos níveis de internacionalização: fomentar a mobilidade internacional, durante os percursos formativos, tendo em vista a criação de novas experiências e desenvolvimento do saber, através da maior colaboração entre instituições.

Este conjunto de recomendações é já hoje uma realidade no seio das IES em Portugal, porque há um caminho percorrido e que tem sido apoiado estrategicamente por recursos muito focados, tal como o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). Contudo, o grau de progressão ainda é vasto e tem de nos transportar para dinâmicas constantes e institucionalmente residentes e focadas.



Conversão em Universidade



As instituições desenvolvem-se e afirmam-se em contextos muito particulares. O P.PORTO encontra-se num momento singular da sua história. Neste sentido, após um percurso de crescimento e afirmação, consolidação da qualidade de ensino, relevância científica e impacto económico e social das suas Escolas, a Instituição alcançou a maturidade que legitima a nova ambição – a conversão em Universidade. Esta etapa representa mais do que uma mudança formal, é a expressão de um processo evolutivo ancorado na excelência, na inovação e no compromisso público.

Este capítulo apresenta a trajetória recente da Instituição, com uma breve caracterização de algumas atividades desenvolvidas no âmbito dos principais eixos da missão, nos últimos quatro anos. Seguidamente, destaca-se a ambição da Instituição e antecipam-se alguns dos principais desafios que se vão colocar na concretização desta nossa nova Visão – a de uma nova universidade, moderna, colaborativa e aberta ao conhecimento e à sociedade.

1. O presente alicerçado no passado

O P.PORTO, criado em 1985, com apenas duas Escolas, teve uma evolução e um crescimento notáveis, ao longo das suas quatro décadas de existência, integrando, atualmente, oito Escolas, que se distribuem por três *campi*.

Nos pontos seguintes, ilustra-se de forma breve a evolução da Instituição nos últimos quatro anos, nos principais pilares da sua missão. Os dados apresentados têm como referência comparativa os anos letivos de 2021/2022 e 2024/2025, uma vez que, para a maioria dos indicadores, se utilizam fontes oficiais (RAIDES - Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior e IEEESP – Inquérito ao Emprego no Ensino Superior Público), cujos resultados referentes a 2025/2026 ainda não se encontram disponíveis. Sempre que as fontes o permitam, os dados serão atualizados a este último ano.



Campus 1
ISEP | ISCAP | ESE
ESMAE | ESS

Campus 2
ESHT | ESMAD

Campus 3
ESTG

Comunidade

+25.000 estudantes

No período considerado, verifica-se que existe um aumento do n.º de estudantes, em cerca de 2,2%.

De salientar que o n.º de estudantes é superior ao indicado, uma vez que apenas estão contemplados os estudantes inscritos em cursos conferentes de grau e de diploma de CTesP. Efetivamente, este número será muito superior se forem considerados estudantes inscritos em pós-graduações, cursos breves e microcredenciais.

	2021	2024
N.º de estudantes (grau e diploma)	20294	20742
Doutoramento	0	37
Mestrado	4528	4925
Licenciatura	14463	14478
CTeSP	1303	1302

+4.400 diplomados

No que se refere ao número de diplomados por ano, houve um aumento significativo no período em análise, em cerca de 10,7%, em resultado de uma maior eficiência formativa.

	2021	2024
N.º de diplomados (grau e diploma)	4004	4433
Mestrado	1164	1277
Licenciatura	2519	2780
CTeSP	321	376

+2.300 trabalhadores

Os dados apresentados mostram que se verificou, no período em análise, um aumento de 9,1% no número de docentes e de 7,5% no que respeita ao pessoal técnico, administrativo e de gestão.

	2021	2024
N.º geral de docentes	1714	1870
N.º de investigadores de carreira	0	18
N.º geral de trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão	427	459

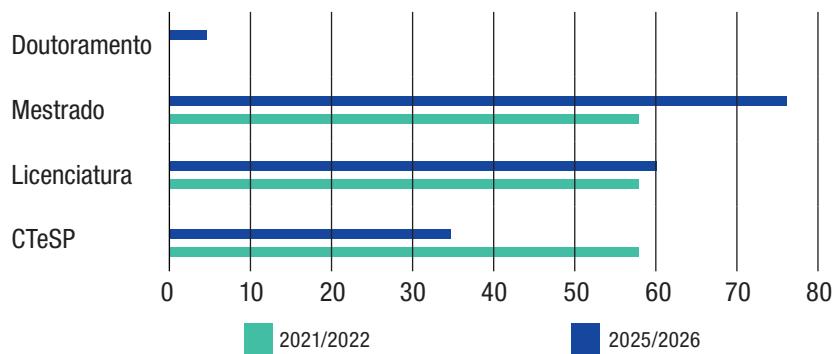
Constata-se ainda que, ao longo dos três anos, o número de docentes doutorados aumentou em 13% e o número de docentes de carreira em 6,3%.

	2021	2024
N.º de docentes doutores	762 (57,5% dos ETI)	861 (60% dos ETI)
N.º de docentes de carreira	733 (65% dos ETI)	779 (64% dos ETI)
Percentagem de trabalhadores técnicos, administrativos e de gestão com habilitação superior	66,5%	70%

Oferta formativa

A oferta formativa do P.PORTO comprehende ciclos de estudos conducentes aos diversos graus académicos, bem como Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP). Em 2025/2026, encontra-se em funcionamento um total de 175 ciclos de estudos, dos quais quatro de doutoramento, 76 de mestrado, 60 de licenciatura e 35 de CTeSP. Numa perspetiva comparativa com o ano de 2021/2022, a Instituição teve um forte desenvolvimento na área formativa, nomeadamente no que se refere aos cursos de 3.º ciclo, tendo no presente cinco cursos de doutoramento acreditados, bem como nos cursos de 1.º ciclo, tendo 63 licenciaturas acreditadas (três das quais terão a sua 1.ª edição no próximo ano letivo). O funcionamento dos CTeSP, por razões de constrangimento dos programas de financiamento, foi restrinido a cursos integrados na RIS3 (Estratégias de Especialização Inteligente).

EVOLUÇÃO DA OFERTA FORMATIVA 2021-2026



Destaques 2024/2025



Atratividade e taxas de sucesso académico

Em consequência da recente alteração das regras do acesso ao ensino superior, no ano letivo 2025/2026, registou-se uma generalizada redução do n.º de candidatos e de colocados no Concurso Nacional de Acesso (CNA). O P.PORTO foi uma das IES com melhor percentagem de colocados a nível nacional, tendo ocupado a sexta posição de todo o sistema de ensino superior.

Nos últimos três anos letivos, registou-se uma melhoria significativa na taxa de sucesso académico dos estudantes. Em contrapartida, a taxa de abandono académico manteve-se inalterada nesse período.

	2021-22	2025-26
Taxa de preenchimento das vagas disponibilizadas na 1.ª fase do CNA	98,9%	92% (99,5% em 2024/2025)
	2021-22	2025-26
Taxa de sucesso académico	69%	77%
Taxa de abandono académico	12%	12%

Investigação e inovação

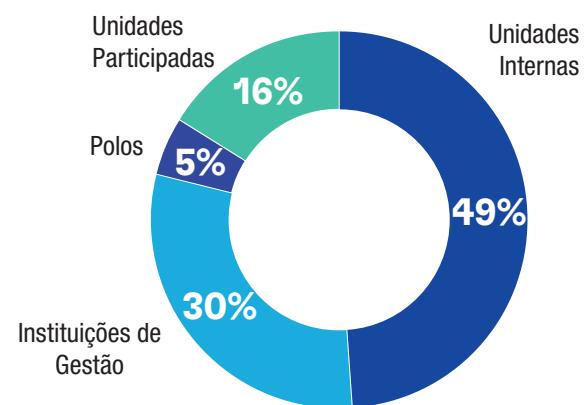
UNIDADES DE I&D

A Instituição dispõe de 21 unidades de I&D avaliadas e financiadas pela FCT. Destas, seis são unidades autónomas internas, cinco participadas, nove instituições de gestão e um polo de unidades externas.

Unidades de I&D avaliadas e financiadas pela FCT - 2025



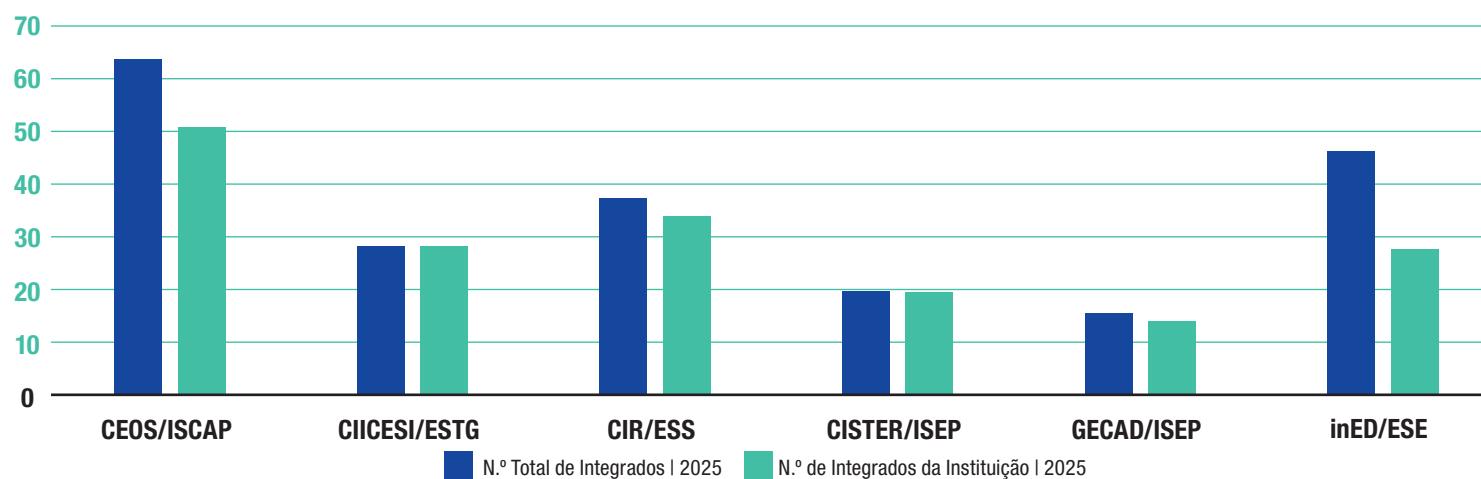
% Investigadores Integrados - 2025



Evolução do n.º de Unidades de I&D com Excelente/Muito Bom



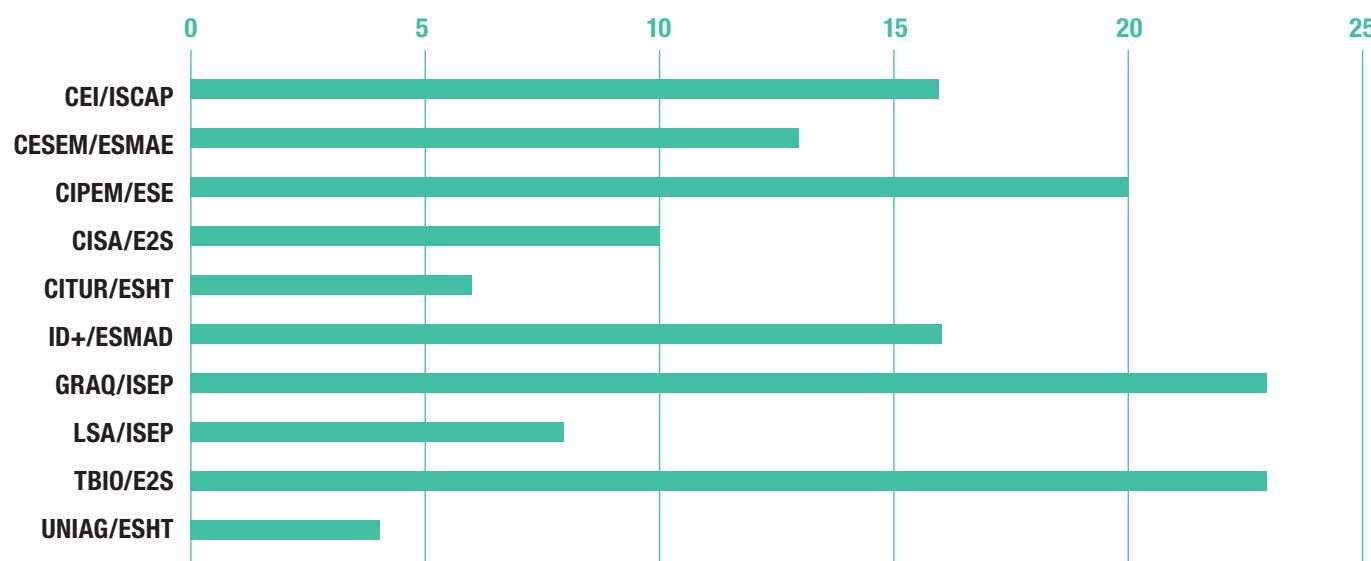
N.º de Investigadores Integrados por Unidades de I&D internas à Instituição - 2025



[CEOS-Centro de Estudos Organizacionais e Sociais; CIICESI - Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação; CIR - Centro de Investigação em Reabilitação; CISTER - Centro de Investigação em Sistemas

Computacionais Embebidos e de Tempo-Real; GECAD - Grupo de Inv. em Engenharia e Computação Inteligente para a Inovação e o Desenvolvimento; inED - Centro de Investigação e Inovação em Educação]

N.º de Investigadores Integrados Instituições de Gestão/Polo de Unidades de I&D externas - 2025



A Instituição é, ainda, entidade participada de várias das principais unidades de I&D do país, como, por exemplo: INESC TEC - Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, Tecnologia e Ciência; INEGI - Laboratório Associado de Energia, Transportes e Aeroespacial; CIIMAR - Centro Interdisciplinar de Investigação Marinha e Ambiental; I3S - Instituto de Investigação e Inovação em Saúde; RISE-Health - Rede de Investigação em Saúde.

[CEI – Centro de Estudos Interculturais (Polo do CLLC - Centro de Línguas, Literaturas e Culturas da UA); CESEM - Centro de Estudos de Sociologia e Estética Musical (Int. Gest. INET-md - Instituto de Etnomusicologia); CIPREM - Centro de Investigação em Psicologia da Música e Educação Musical (Int. Gest. INET-md - Instituto de Etnomusicologia – Centro de Estudos em Música e Dança); CISA - Centro de Investigação em Saúde e Ambiente (Inst. Gest. da REQUIMTE/LAQV); CITUR - Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (Inst. Gest. CITUR); ID+ - Instituto de Investigação em Design, Media e Cultura (Inst. Gest ID+ UA); GRAQ – Lab. Associado para a Química Verde - Tecnologias e Processos Limpos (Inst. Gest. da REQUIMTE/LAQV); LSA – Laboratório de Sistemas Autónomos (Inst. Gestão do INESC TEC); TBIO - Centro de Investigação em Saúde Translacional e Biotecnologia Médica (Inst. Gest. da RISE-Health); UNIAG - Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (Inst. Gest. UNIAG)]

Projetos 2024/2025



Projetos em curso

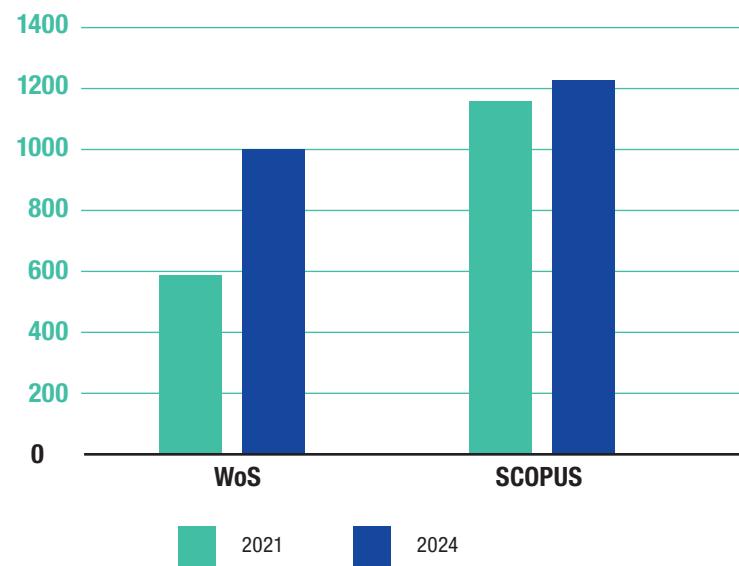


Financiamento

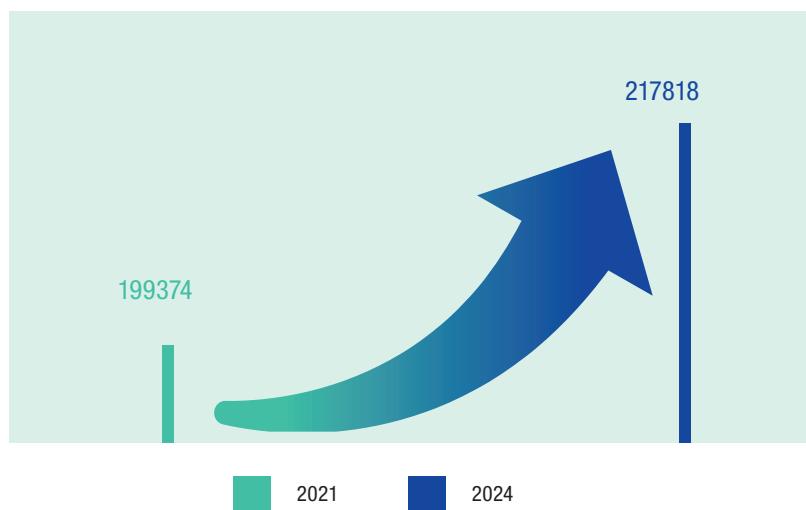
+217

+40M€

Evolução do n.º de publicações indexadas



Evolução do n.º de citações acumuladas



Inovação

Evolução dos indicadores no âmbito da inovação e empreendedorismo

	2021	2024
N.º de participantes em atividades de inovação e empreendedorismo	64	731
N.º de start-ups e spinoffs criadas	0	1
N.º de start-ups e spinoffs apoiadas	5	10
N.º de direitos de propriedade intelectual (PI)	25	42

TOP10 do Ranking da Startup Portugal | 2024 – 130 diplomados do P.PORTO fundaram start-ups

Internacionalização

	2021	2024
N.º de acordos e parcerias com instituições estrangeiras	487	654
N.º de estudantes internacionais	1120	1230
N.º de estudantes oriundos de países de língua oficial portuguesa	992	1057
N.º de mobilidades totais (OUT e IN)	1152	1703
N.º de mobilidades de estudantes (OUT e IN)	282 OUT 303 IN	444 OUT 754 IN

Ação Social

	2021	2024
Volume de bolsas	8.2 M€	7.95M€
N.º de estudantes bolseiros	5804	5266
Refeições servidas	9K	185.5K
N.º de camas disponibilizadas	274	292

2. Ambição rumo ao futuro

A Lei n.º 16/2023 permitiu, como já referido, a outorga do grau de doutor por parte dos Institutos Politécnicos. Após a aprovação dessa lei, o P.PORTO definiu uma estratégia para a transformação da Instituição em universidade.

De salientar que o único requisito que a nossa Instituição não preenchia, àquela data, de acordo com o artigo 42.º do RJIES (Lei n.º 62/2007), para se poder constituir como universidade era não estar autorizada a ministrar “um ciclo de estudos de doutoramento em pelo menos três áreas diferentes compatíveis com a missão própria do ensino universitário”. Neste sentido, procurou-se submeter, em primeiro lugar, desde logo três propostas de criação de 3.º ciclos de estudos a acreditação junto da A3ES. Os referidos cursos foram acreditados e estão em pleno funcionamento, suprindo-se assim a única condição fixada na lei que não cumpríamos.

Numa fase posterior, foi realizada uma discussão ampla envolvendo as diversas unidades orgânicas de ensino e investigação (UO) com o propósito de se auscultar a opinião da comunidade sobre a possibilidade e pertinência de o P.PORTO se transformar em universidade. Existe um consenso alargado na comunidade sobre esta transformação.

A proposta de conversão do P.PORTO em universidade foi objeto de análise no Conselho Geral, tendo este órgão procedido à sua aprovação por unanimidade.

Em 28 de fevereiro de 2025, a proposta de conversão foi remetida ao Senhor Ministro da Educação, Ciência e Inovação. Posteriormente, foi solicitado um conjunto de documentação pela Direção-Geral do Ensino Superior, cuja resposta foi já transmitida no passado mês de setembro. Estamos, presentemente, a aguardar a tomada de decisão relativamente a esta proposta.

A proposta de conversão baseou-se nos seguintes pressupostos¹:

i) Universidade com um sistema binário – combinando de forma integrada e estruturada ensino universitário e ensino politécnico, permitindo percursos formativos completos e diversificados dentro da mesma instituição;

¹ Os pressupostos apresentados sintetizam as razões constantes dos documentos de base à transformação: “Conversão do Politécnico do Porto em Universidade – Fundamentos da proposta” e “Universidade Técnica do Porto – Projeto Educativo, Científico e Cultural”, documentos elaborados pelo Grupo Estratégico para a transformação do Politécnico do Porto em Universidade (2025).

ii) Resposta às necessidades regionais de oferta formativa – possibilitando à Instituição ministrar mais cursos e mais diversificados, adequados aos novos desafios societais, às necessidades territoriais e ao mercado de trabalho presente e futuro, numa região (Área Metropolitana do Porto) com uma reduzida oferta pública de formação no domínio universitário;

iii) Reforço da investigação, inovação e transferência de conhecimento – existência de maior disponibilidade dos docentes em se dedicarem a atividades de investigação. Apostila sustentada na investigação fundamental com o objetivo de produzir e disseminar o conhecimento e a inovação. Valorização da investigação com impacto, aplicada às necessidades da sociedade e das empresas, promovendo a cocriação, a incubação e a transferência de conhecimento;

iv) Incremento da projeção internacional – aumentando o prestígio internacional potenciar-se-ão as redes internacionais de investigação, afirmindo-se como uma universidade europeia de investigação fundamental e aplicada, catapultando a sua posição em rankings internacionais;

v) Compromisso com a inclusão e justiça social – combinando o compromisso territorial, com a justiça e coesão social, democratizando e diversificando o acesso ao ensino superior público, universitário e politécnico;

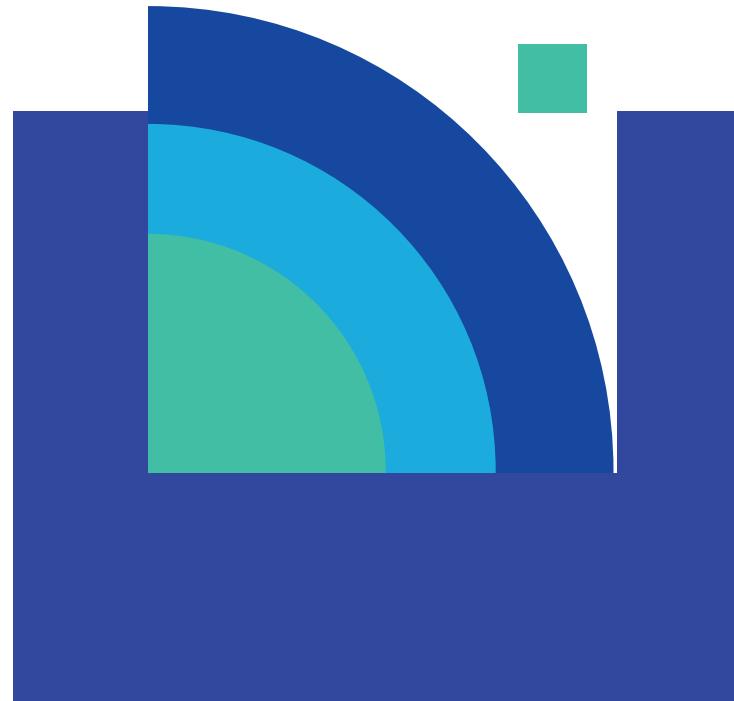
vi) Apostila na inovação pedagógica e na empregabilidade – recurso a metodologias ativas e inovação curricular e pedagógica, bem como desenvolvimento de competências transversais e integração profissional dos estudantes.

A transformação do P.PORTO em universidade deve constituir uma ambição e designio institucionais, podendo ser concretizada por duas vias. Uma delas consiste na conversão direta em universidade. Esta via, menos complexa e mais rápida, terá, em princípio, de ser efetuada quase em paralelo com a publicação da revisão do RJIES. É este o caminho que a Instituição tem procurado trilhar.

Uma outra alternativa é a conversão, em primeiro lugar, em universidade politécnica; e, posteriormente, transitar para universidade. Este percurso é, obviamente, mais moroso e oneroso para a instituição. Se a revisão do RJIES contemplar esta possibilidade – atualmente prevista na proposta do Governo – o P.PORTO, como maior Politécnico do país, é a instituição que estará em melhores condições para se converter em universidade. Assim, certamente que, qualquer que seja a via percorrida, alcançaremos a meta definida.

A ambição de se transformar em universidade está alicerçada na história, nas competências e no notável nível de desenvolvimento alcançado pela Instituição. Esta conversão concretizará a ambição coletiva de toda a comunidade: criar uma universidade de excelência académica, moderna, aberta e comprometida com o desenvolvimento social e económico da região e do país.

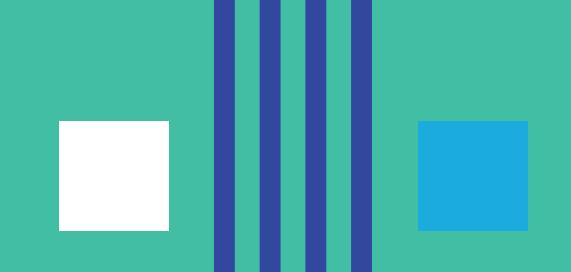
A conversão em universidade permitirá potenciar a atratividade da oferta formativa, a capacidade investigativa e o prestígio internacional da Instituição.



3. Desafios institucionais

O P.PORTO estará, num futuro próximo, confrontado com um conjunto de desafios em consequência do possível processo de conversão em universidade, destacando-se os seguintes:

- i) Legais e administrativos – que integram, entre outras, a necessidade de reacreditação dos cursos de 1.º e 2.º ciclos de estudos, junto da A3ES, que assumirão a natureza universitária; a transição entre carreiras dos docentes;
- ii) Organizacionais – necessidade de se definir o modelo orgânico da Instituição, designadamente as escolas que integrarão o subsistema universitário e as que integrarão o subsistema politécnico;
- iii) Financeiros – este processo traduzir-se-á num reforço financeiro por via do orçamento de estado, que poderá implicar uma redistribuição da dotação orçamental das outras IES nacionais ou um maior encargo para a Tutela;
- iv) Concorrência – a existência de uma nova universidade no Norte do país terá como consequência uma maior competição no recrutamento de estudantes, num quadro de tendência progressiva de redução do número de candidatos ao ensino superior, devido à crise demográfica; por outro lado, o aumento da concorrência poderá também evidenciar-se na captação de financiamentos em concursos altamente competitivos no campo da investigação, numa região onde existem várias universidades com uma consolidada investigação intensiva;
- v) Diferenciação da oferta formativa – necessidade de exploração das virtualidades do ensino binário e, concomitantemente, haver uma aposta na diferenciação formativa, ganhando-se competitividade em áreas formativas concorrentiais e, simultaneamente, especialização face às IES da região, em áreas em que não existe oferta ou esta seja escassa face à procura;
- vi) Afirmação de uma universidade de investigação – fazer da produção de novo conhecimento uma das missões centrais da universidade implica uma forte articulação entre ensino, investigação, inovação e transferência; a investigação exige sustentabilidade e financiamento constante; este desafio implica transitar de uma instituição que investiga para uma universidade que vive a investigação;
- vii) Cooperação com universidades e empresas – o desenvolvimento das IES realiza-se, muitas vezes, em função da tensão que se estabelece entre competição e cooperação. A criação de massa crítica, seja na formação, seja na investigação, torna necessário desenvolver processos de cooperação, para promover sinergias capazes de gerar conhecimento, inovação e tecnologia que possa ser transferida para as empresas;
- viii) Ligação aos territórios e internacionalização – equilibrar o objetivo duplo da missão de uma universidade moderna e aberta ao mundo, reforçando o seu papel no desenvolvimento local e regional, através de parcerias com autarquias, instituições e empresas da região, mas, simultaneamente, projetando o conhecimento globalmente e as ligações a redes internacionais.



Programa de Ação

A coincidência temporal entre o presente ciclo eleitoral e o processo de solicitação da conversão do P.PORTO em universidade confere a este Programa de Ação um significado e fundamento particularmente relevantes. A oportunidade de integrar, dirigir e concretizar os trabalhos desenvolvidos pelo Grupo Estratégico nomeado para delinear os fundamentos dessa transformação traduz-se, naturalmente, numa comunhão de propósitos e numa convergência de ambições. Neste sentido, o Programa de Ação que agora se apresenta assume como referência a visão, os valores e os princípios orientadores definidos nos documentos estruturantes do processo de conversão, garantindo, num quadro ética e moralmente enformado, continuidade, coerência e compromisso com a Instituição e o seu futuro enquanto universidade.

Posicionamento Estratégico

Visão

A Universidade que se ambiciona afirma-se como uma instituição aberta, diversa, democrática, empreendedora e com forte ligação à sociedade, pelo que:

“visa constituir-se como uma referência nacional e internacional de excelência nos domínios do ensino, investigação e inovação. Pretende ser um agente transformador que promove o conhecimento, a inovação e a responsabilidade social, capacitando profissionais para atuar com pensamento crítico, criatividade e adaptabilidade num mundo em constante evolução. Aspira fomentar a revalorização do conhecimento e impulsionar o progresso e a inovação das regiões onde está inserida, estabelecendo parcerias dinâmicas e ações que promovam uma sociedade mais justa, inclusiva e sustentável, quer com respeito pela liberdade e dignidade humanas, quer com diálogo e colaboração global, respondendo com agilidade aos desafios tecnológicos, ambientais e sociais atuais.”

Valores e princípios orientadores

A Instituição pauta a sua ação por um conjunto de valores e princípios que expressam a sua natureza pública e o seu compromisso com o bem comum. Estes fundamentos garantem coerência ética, rigor académico e integridade institu-

cional, sustentando-se na autonomia universitária, na liberdade académica, na responsabilidade social, e promovendo uma cultura de excelência, de inclusão e de serviço à sociedade.

Excelência

compromisso com elevados padrões na formação, investigação e na prestação de serviços à sociedade

Ligaçāo à comunidade

relação próxima com os territórios, os cidadãos e o tecido económico e social, promovendo impacto real e duradouro

Responsabilidade social

atuação ética, solidária e consciente, promovendo o bem comum e o desenvolvimento humano

Inovação

valorização de novas ideias, métodos e soluções criativas para responder aos desafios contemporâneos

Internacionalização

promoção da internacionalização, da colaboração global e do diálogo intercultural

Inclusão e equidade

garantia de acesso, participação e sucesso para todos, combatendo desigualdades e valorizando a diversidade

Sustentabilidade

compromisso com práticas que respeitem o ambiente, promovam o equilíbrio social e assegurem a continuidade dos recursos para as gerações futuras

Pensamento crítico

estímulo à reflexão, à autonomia intelectual e à capacidade de análise informada e responsável

Liberdade de expressão

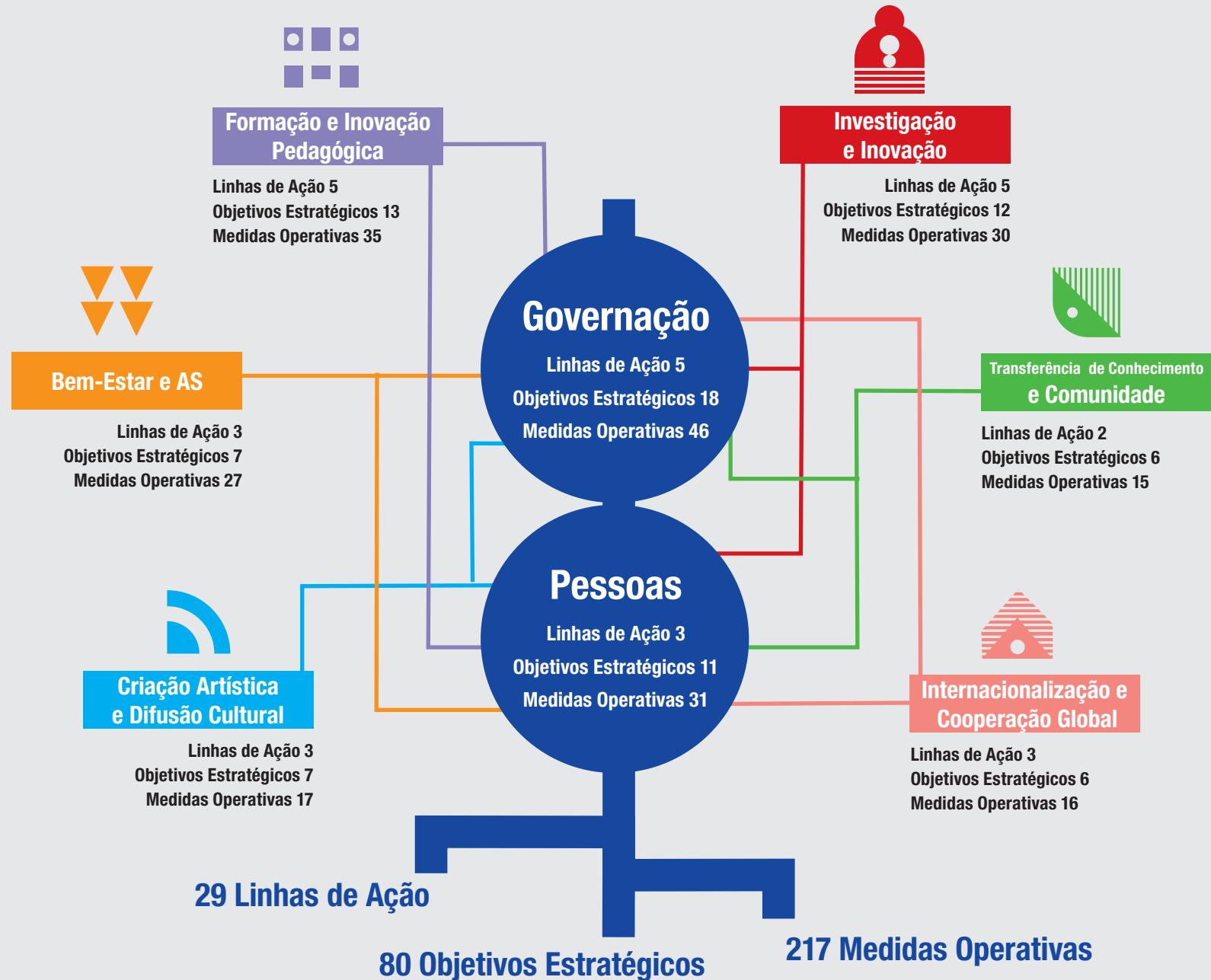
promoção de um ambiente académico aberto, plural e respeitador, onde todas as ideias possam ser livremente discutidas, com base na ética, no diálogo e na responsabilidade individual e coletiva





- **Articulação entre ensino, investigação e sociedade:** promover a integração do saber académico, da investigação fundamental e aplicada
- **Formação ao longo da vida:** responder às necessidades emergentes de requalificação e aprendizagem contínua
- **Colaboração interinstitucional:** trabalhar em rede com outras instituições de ensino superior, centros de investigação, empresas e organismos públicos e privados
- **Promoção da cidadania ativa:** desenvolver nos estudantes e na comunidade académica, em geral, uma consciência crítica e intervventiva
- **Comprometimento com as transições ambiental e digital:** potenciar práticas integradoras de sustentabilidade ativa e de transformação tecnológica, que reforcem a responsabilidade ecológica e a transformação digital da universidade e da sociedade
- **Qualidade e melhoria contínua:** avaliar e aperfeiçoar regularmente processos e práticas com vista à otimização dos resultados

Modelo de Governação e Sustentação



Governação e Cultura Organizacional

O modelo de governação de uma instituição, em especial de uma Universidade, deve ser encarado como o pilar essencial que norteia toda a liderança. É a partir do modelo de governo (diríamos governança) que se definem as regras, as normas e ações estruturadas, devidamente sustentadas e responsabilizadoras das várias estruturas que concretizam a missão.

A transformação em Universidade trará novos desafios à estrutura organizativa, desde logo pela existência de novos órgãos (alguns dos quais assumindo competências de anteriores), mas também pela necessidade de coabitarem dois subsistemas – universitário e politécnico. Esta transformação será, seguramente, uma oportunidade para aprofundar modos de estar e de ser que têm sido apanágio na nossa estrutura de governo.

A governação terá de manter o respeito institucional pela autonomia das suas unidades de ensino e investigação (UO), através do diálogo e da conciliação de vontades e estratégias que promovam um posicionamento comum, forte e robusto. Esta autonomia continuará a ser uma referência da nossa atuação, em articulação e diálogo com a de todos os órgãos institucionais.

O respeito e a salvaguarda das competências, da independência e autonomias internas são a primeira garantia de pluralidade, diálogo e auscultação no caminho que queremos percorrer. Este respeito é idiossincraticamente compatível com a rede neuronal que foi criada nos últimos anos entre as lideranças internas, sendo um elemento indispensável para concretizar a estratégica comum, alcançar novas metas e renovarmos novas dimensões fundadoras da existência da nossa Instituição. Foi assim neste processo de transformação em Universidade, será, certamente, este o posicionamento de futuro.

O modelo de governo a aprofundar tem de estar alicerçado numa cultura institucional que transforma, que coloca as pessoas no centro da sua ação, que valoriza o conhecimento, a cocriação e a partilha, que determina que cada olhar é um olhar, mas que simultaneamente integra um conjunto. Esta cultura, que se quer a cada dia mais forte, deve crescer num ambiente em que cada pessoa – estudante, docente ou investigador, técnico ou administrativo, diplomado ou parceiro – é reconhecida como parte essencial do nosso coletivo.

A nossa Instituição é hoje mais sólida e mais coesa, mais transparente, porque acreditamos que a atuação se faz com partilha de ideias e de princípios e é

através destes que se deve cultivar a confiança, enquanto aliança institucional.

A valorização do mérito, da simplificação, da modernização e abertura devem ser práticas a aprofundar, não com um fim em si mesmas, mas sobretudo como a celebração da nobre missão pública respaldada na ética, na excelência e na integridade. Ao longo dos últimos anos, foi possível construir uma cultura que agrupa, não separa. Esta cultura deve unir pessoas, órgãos, unidades e parceiros em torno de ideias mobilizadoras, numa clara transcendência do utilitarismo do cargo ou função.

A cooperação é um elemento-chave neste modelo de organização, sem prejuízo da competição saudável que é determinada pelos elevados índices de concretização e satisfação. O conhecimento deve ser partilhado com um objetivo comum, o de concretizar a missão de formar, criar e intervir.

Através do modelo de governação e de cultura institucional sólido e coeso alcançaremos os objetivos a que nos propomos, porque mais do que um conjunto de valores, trataremos cada objetivo ou desafio como uma oportunidade única de demonstrarmos a nossa forma de ser e estar, de pensar e atuar, de construir pontes, de concretizar uma comunidade melhor.

Esta forma de agir que nos propomos aprofundar, acompanhada pelo modelo de governação definido, estrutura-se num conjunto de linhas de atuação que determinam a sua percepção e acolhimento real. Estas linhas de atuação, dentro de um novo ciclo governativo, serão norteadas pelas seguintes dimensões-base:

- i) Uma Universidade de confiança, que ouve e dá voz, sólida e capaz de projetar o futuro
- ii) Uma Universidade de excelência, que concretiza e assume a melhoria contínua
- iii) Uma Universidade que se transforma, moderniza e simplifica, que aposta na digitalização amigável e eficiente
- iv) Uma Universidade sustentável e comprometida socialmente, dotada de infraestruturas resilientes e modernas
- v) Uma Universidade que é reconhecida e comunica

Estas cinco linhas de atuação funcionarão num paradigma de quádrupla hélice, em que a ligação entre as partes é considerada pela cooperação, partilha, responsabilização, atuação e criação de valor. Esta rede é estruturada por agentes dinamizadores: 1) Pessoas – com naturalidade os estudantes; docentes e investigadores; pes-

soal técnico, administrativo e de gestão; 2) Órgãos - em especial o Conselho Geral, Conselho de Gestão, Direção de Unidades de Ensino e Investigação, Associações de Estudantes; 3) Parceiros – Municípios, Empresas, Organizações do Setor Social ou Cooperativo, Universidades/Politécnicos, Centros de Investigação e Conhecimento; 4) Governo e Administração Direta do Estado – Ministérios, Secretarias-Gerais, Empresas Públicas e demais entidades públicas.

A agenda da governação e cultura organizacional será, uma vez mais, a rede subtil de agregação de valor e concretização dos grandes objetivos a que, de forma conjunta, nos propomos. Muitos serão os desafios atuais e os que poderão seguir no trajeto que queremos percorrer, mas estamos convictos de que estas bases farão a diferença na forma como os devemos olhar e superar.

Uma Universidade de confiança, que ouve e dá voz, sólida e capaz de projetar o futuro

O exercício de governação tendo por base a confiança, ouvir e dar voz implica a aplicação de um conjunto de princípios estruturantes e reconhecidos por todos. Envolve, desde logo: 1) Respeito pelo quadro estatutário vigente; 2) Transparência nas decisões (fundamentação), 3) Participação e abertura democrática na contribuição e partilha de ideias e opiniões; 4) Humanismo na atuação, promovendo a participação de cada um, na sua forma e estado individual; 5) Construção de pontes e decisões determinantes no sucesso do conjunto, mas com voz ativa sobre os problemas sociais.

Este conjunto de princípios estruturantes fará parte do ADN que enformará a estrutura de atuação da liderança da Universidade e da sua equipa, bem como será incentivada a sua aplicação generalizada através de ações e medidas estratégicas. Esta atuação terá particular relevo na relação com o Conselho Geral, com as Direções das UO, com as Associações de Estudantes, bem com as demais estruturas internas setoriais.

No novo contexto universitário, mantendo-se o quadro autonómico das UO, assumem especial importância as competências preconizadas pelas suas lideranças, as quais serão sempre determinadas, no que diz respeito à liderança da Universidade, pela equidade e balanço equilibrado entre pares. Sem prejuízo desse equilíbrio, importa manter um espaço de articulação, responsabilização e prestação de contas, sendo que os diálogos não se promovem e anunciam, concretizam-se.

Ser uma Universidade de confiança implica manter sólida a nossa reputação institucional, baseada na credibilidade, integridade e coerência entre o nosso discurso e a prática. A confiança é o melhor e maior fundamento da legitimidade da nossa atuação. Esta confiança não se impõe, constrói-se e pratica-se diariamente.

Objetivos estratégicos

- Obj1 - Promover melhor articulação entre Órgãos, num quadro de partilha, responsabilização e alinhamento institucional
- Obj2 - Aprofundar a partilha de informação, transparência, prestação de contas e realização das ações, tornando mais eficientes os canais de comunicação e disseminação de informação
- Obj3 - Incrementar o posicionamento externo nos domínios da *policy*, dando maior visibilidade às áreas de missão e apoiar as principais estratégias de desenvolvimento
- Obj4 - Fomentar a manutenção de uma estrutura de gestão sólida e capaz de concretizar os grandes objetivos institucionais

Medidas operativas

- Dotar ou aprofundar o funcionamento de estruturas flexíveis capazes de agregarem e difundirem informação e conhecimento em áreas temáticas da nossa missão, tal como o Observatório de Competências de Adultos (Obj1)
- Promover e criar parcerias (IES, Municípios; Entidades Regionais, Nacionais e Empresas) que permitam o desenvolvimento de projetos estruturantes na região, de projeção nacional e internacional (Obj1)
- Manter o quadro de relacionamento institucional com o Conselho Geral, desde logo a partir do Senhor Presidente, tendo em vista a avaliação tempestiva de assuntos de relevo e interesse estratégico (Obj1)
- Promover reuniões trimestrais com as lideranças da UO, em estreita ligação com o Conselho de Gestão (Obj1 e 3)
- Promover reuniões da Comissão de Ética e do Conselho Estratégico Empresarial descentralizadas (Obj1 e 3)
- Promover reuniões anuais nas UO, tendo em vista a prestação de contas, bem como auscultar as suas comunidades particulares sobre os desafios transversais e os mais específicos (Obj2)
- Criar um canal de comunicação digital aberto a toda a Comunidade, tendo em vista obter sugestões de melhoria, bem como construir novas propostas nos diversos domínios de atuação da Universidade (Obj2)
- Aprofundar as ações do Mecanismo Interno Anticorrupção, em ligação com a Comissão de Ética, e com as entidades nacionais e internacionais, numa ótica de transparência, controlo interno e relação de confiança (Obj2)
- Criar um espaço aberto à sociedade com a partilha do grau de realização do Orçamento, Programa de Ação, Plano Estratégico e Plano de Atividades, de forma clara e transparente (Obj2 e 4)
- Criar uma estrutura interna transversal que apoie o posicionamento da Universidade na criação de políticas públicas (fazer-se ouvir através da ação dos órgãos, mas também através dos vários indutores de informação junto da sociedade e fazedores/decisores – policymakers e policy decisions), numa ótica de relação comprometida com a sociedade (Obj3)
- Adotar um modelo de distribuição orçamental interno que promova a equidade, bem como a dimensão dos custos formativos específicos, sem prejuízo da manutenção de um Plano Pluriannual de Investimento negociado e que integre todas as unidades e áreas de missão (Obj4)

Uma Universidade de excelência, que concretiza e assume a melhoria contínua

Uma universidade de excelência concretiza o seu percurso a partir de um conjunto de referenciais que agrupa todos os seus domínios da ação. Um olhar integrado, que congrega objetivos, metas e métricas, é um olhar capaz de antecipar obstáculos e de estar mais preparado para os desafios novos ou inesperados. A nossa excelência está, em primeira linha, nas pessoas, mas precisamos de traçar orientações com base nos melhores referenciais nacionais e internacionais, muito mais quando nos referimos ao ensino (processo e fatores que o influenciam) e à investigação e inovação. Importa, ainda, considerar toda a estrutura de suporte à missão da Universidade, tão relevante e essencial ao sucesso dos nossos maiores desafios.

A qualidade da nossa ação – a qual deverá ter sempre como paradigma de atuação a excelência – não se resume ao cumprimento de normas, mas envolve uma “cultura de gestão de excelência” (noutros fóruns poderíamos falar em qualidade, mas aqui, considerando o conceito que queremos continuar a aprofundar, adotamos como paradigma a “excelência”). Na verdade, ao longo dos últimos anos, alcançamos marcas de relevo, nas quais se destaca a acreditação institucional pelo período máximo sem condições, cujo painel foi liderado pelo Sir William Wakeham (Professor Emérito da Universidade de Southampton). Este simples marco determina muito do trabalho feito e da ambição que detemos para os próximos quatro anos.

Considerando o trajeto já realizado, projetamos um novo ciclo com um impulso claro e positivamente impactante na nossa Comunidade. O sistema integrado de gestão que criamos em 2023, abarcando todas as áreas relevantes de missão, bem como as duas referências adotadas (A3ES e ISO) tem de ser ainda mais integrador e envolto por uma malha fina de estrutura essencialmente orgânica e que agregue todos os agentes internos e os principais agentes externos. Este repto, esta provocação positiva, vai impelir-nos a todos e a todas para a melhoria do binómio “objetivo/referencial versus atuação/realização”. É, assim, essencial, tal como é referido no referencial europeu *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*, agora em revisão e cuja versão final será apresentado em 2027, e independentemente das normas que possamos adotar (nacionais ou internacionais) na nossa realidade, considerar os seguintes princípios:

- Maximizar o valor acrescentado de cada padrão adotado na especificidade;
- Absorver a diversidade interna como uma estrutura de capacitação positiva, baseada na garantia da excelência;

- Situar os padrões de gestão e níveis de excelência num contexto amplo e internacional;
- Definir os pilares essenciais, acomodando tendências, com foco e clareza na ação;
- Envolver e referenciar agentes internos e externos capazes de criar um circuito fluido de comunicação e informação.

O nosso posicionamento atual é forte e robusto, mas temos de inovar e saber acompanhar as novas tendências, sem deixar de ter o foco na estrutura-base, num alinhamento claro e objetivo, partilhado e inclusivo, e com reflexo nos documentos estruturantes e na ação diária que nos mantém aptos para projetar e concretizar o futuro.

- Aprofundar o processo de melhoria contínua, bem como o alinhamento deste com os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) e o sistema ESG, numa ótica de circuito circular (Obj3)
- Promover a adoção de novos mecanismos de auscultação, assim como de melhoria (simplificação e uniformização) no processo de partilha de informação (através de automatização) disponibilizada interna e externamente (Obj3)
- Incrementar as conexões orgânicas entre as unidades da Universidade, definindo uma estrutura comum de atuação e especialização de valor acrescentado (Obj3)

Objetivos estratégicos

Obj1 - Aprofundar o alinhamento interno nos domínios da qualidade, apostando no planeamento, nas estruturas internas e nos instrumentos

Obj2 - Incrementar a aplicação de referenciais e controlo sistemático do posicionamento, numa ótica de melhoria contínua

Obj3 - Promover a abertura interna e externa e valorizar as conexões

Medidas operativas

- Elaborar um Plano de Excelência e Melhoria Contínua (PEMC), pela Comissão do Sistema Interno, sendo que as responsabilidades desta comissão devem ser revistas, considerando a inclusão de novas áreas de intervenção e competências específicas em cada unidade da Instituição (Obj1)
- Alinhar e reforçar os instrumentos de planeamento, gestão e prestação de contas de todas as unidades, numa ótica de melhoria contínua e referenciais de aplicação, nomeadamente Políticas de Gestão e Manuais de aplicação e conformidade (Obj1)
- Aplicar e reforçar os ciclos de autoavaliação interna, quer no âmbito dos instrumentos da A3ES, bem como através da agregação de outros referenciais nacionais ou internacionais, numa ótica de partilha e rápido equilíbrio interno dos níveis de conformidade (Obj2)
- Alargar a aplicação de referenciais à Universidade, tendo em vista o seu reconhecimento, nomeadamente: gestão da qualidade (ISO 9001), gestão de saúde e segurança no trabalho (ISO 45001), sistema de responsabilidade social (ISO 26000), desenvolvimento sustentáveis de comunidades (ISO 37120) e conciliação da vida profissional, familiar e pessoal (ISO 4552) (Obj3)

Uma Universidade que se transforma, moderniza e simplifica, que aposta na digitalização amigável e eficiente

Aos dias de hoje existem desafios complexos e de grande mudança que obrigam as instituições a constantes adaptações e transformações digitais, sejam elas nos domínios específicos de missão da instituição, sejam nas bases de suporte ao funcionamento diário.

A transformação digital é um desafio de relevo no apoio a um modelo de governação da universidade, sendo a base da nossa informação e da relação com a comunidade interna e externa. A digitalização não é, contudo, determinada exclusivamente pela informatização de procedimentos ou plataformas comunicativas, ainda que estas tenham de ser, em primeira linha, amigáveis e eficientes na sua utilização. Uma das partes mais relevantes centra-se na capacidade em reorganizar, otimizar, comunicar e apoiar a tomada de decisões.

Neste sentido, a digitalização resulta de um esforço de vários agentes, desde a parte tecnológica, a estrutura administrativa, quando falamos em serviços de apoio, a estrutura letiva, central no ensino e formação, e ainda a componente de investigação. Estes quatro domínios são essenciais para percorrermos um caminho de sucesso na reforma, simplificação e interação entre diferentes públicos e agentes.

Uma universidade digital implica uma mudança cultural, alinhada com os objetivos estratégicos, uma continuidade e fiabilidade dos sistemas, considerando o grau de robustecimento e de segurança, com especial atenção à cibersegurança, focado nas pessoas e nos seus utilizadores. Paralelamente, é essencial garantir profundidade e conhecimento de cada área-core de ação, sem prejuízo dos parceiros a associar, pelo que os domínios da interoperabilidade, sustentabilidade e modernização são essenciais na digitalização. Assim, é imperativo dar um impulso de qualidade que permita criar um verdadeiro ecossistema inteligente, que promova a ligação entre pessoas e tecnologias, ao serviço da nobre missão do conhecimento.

Importa, igualmente, alargar este processo de transformação àquilo que são já hoje tecnologias e domínios de aplicação a uma universidade de grande relevo e com resultados expressivos, como seja, desde logo, a incorporação da IA. Esta deve ser integrada não só nas áreas nobres de missão da Universidade, mas também no processo de digitalização que propomos nesta Plano.

Por último, consideraremos seis grandes desafios na construção da nossa Universidade digital:

- i) Dimensão cultural e envolvimento - criar dinâmicas de participação ativa que permitam a reengenharia de processos;

- ii) Especialização, integração e interoperabilidade – focar os desenvolvimentos internos na capacidade instalada e criar parcerias que permitam rápidos ganhos de eficiência, estabelecendo uma comunicação integrada e interoperável;
- iii) Integração de tecnologias emergentes – adotar tecnologias, desde logo no domínio da IA, em processos e procedimentos que permitam ganhos de tempo de execução e resposta, criando camadas de conhecimento mais robustas;
- iv) Segurança e qualidade dos sistemas e informação – apostar na integridade dos sistemas e informação, bem como na salvaguarda de ações deliberadas intrusivas ou naturais, contribuindo para a resiliência digital;
- v) Experiência e capacitação do utilizador – construir a resposta com base no utilizador, na necessidade e experiência (jornada de utilização), o que implica intuição, simplificação, eficiência e confiança nos sistemas;
- vi) Sustentabilidade e atualização tecnológica – investir em soluções modulares e escaláveis, que garantam continuidade e capacidade de adaptação às tecnologias emergentes.

A Universidade será moderna na sua afirmação e atuação e capaz de transformar a tecnologia em valor acrescentado. Numa organização, em especial de ensino superior, a transformação digital deve aproximar-se das pessoas e do futuro.

Objetivos estratégicos

- Obj1 - Promover a adoção de soluções (sistemas e infraestruturas) mais eficientes, seguras, resilientes e integradas numa ótica global
- Obj2 - Apostar na usabilidade dos sistemas, aumentando o nível de serviços disponíveis e promovendo a desmaterialização
- Obj3 - Incrementar a literacia digital, bem com a adoção de tecnologias emergentes, para um melhor posicionamento da Instituição

Medidas operativas

- Elaborar um novo Plano Estratégico de Transformação Digital, em colaboração com todas as unidades internas, com o objetivo de melhoria da eficiência dos sistemas, com especial foco na integração, *outsourcing*, interoperabilidade, automatização (Obj1, 2 e 3)
- Apoiar a implementação ou desenvolvimento de novos sistemas essenciais às dinâ-

micas internas e às novas exigências, desde logo: sistemas de gestão documental; sistemas de gestão da investigação (CRIS), sistemas de *business intelligence* (Obj1)

- Apostar na segurança da informação e sistemas/infraestruturas, robustecendo as infraestruturas de comunicações, quer ao nível da qualidade, quer ao nível da segurança (cibersegurança) e integridade (Obj1)
- Promover a desmaterialização eficiente e uniforme de processos e procedimentos, incluindo uma automação (RPA), aliada à usabilidade dos sistemas nos vários suportes de utilização (Obj2)
- Aumentar o número de serviços digitais disponíveis à comunidade interna e externa, numa ótica de proximidade e eficiência, bem como de transparéncia e facilidade de informação (Obj2)
- Incorporar tecnologias emergentes (IA, IoT, *blockchain*, realidade aumentada) nas novas soluções e controlos, assim como nos existentes, para uma intervenção rápida na concretização de ações e disponibilização de dados (Obj3)
- Promover a literacia digital, em colaboração com o CISO (*Chief Information Security Officer*) da Universidade (Obj3)

Uma Universidade sustentável e comprometida socialmente, dotada de infraestruturas resilientes e modernas

O desenvolvimento sustentável constitui um dos maiores desafios com que atualmente nos deparamos, pelo seu impacto nas pessoas, na economia, no ambiente e na nossa evolução enquanto sociedade.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada pela ONU em 2015, é o principal quadro de referência global, incluindo 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para fazer face a desafios globais, como a erradicação da pobreza, a fome zero, a saúde e o bem-estar, a educação de qualidade, a igualdade de género, a energia acessível e as alterações climáticas. A UE tem, claramente, a sustentabilidade como um objetivo prioritário, verificando-se a sua participação ativa na Agenda 2030, através da atuação na sua política interna e externa e na promoção do Pacto Ecológico Europeu.

A concretização dos ODS não se realiza, contudo, por decreto ou individualmente. Esta concretização implica um esforço partilhado entre todos os países e atores, públicos e privados. Não obstante, e de acordo com *Europe Sustainable Development Report 2025*², tem-se vindo a verificar um abrandamento do progresso na Europa. De acordo com o referido relatório, Portugal encontra-se em 22.^º lugar entre 34 países avaliados e está abaixo da média da UE e da média dos países do sul da Europa. Através do Roteiro Nacional para o Desenvolvimento Sustentável 2030 (RNDS 2023), o qual preconiza um plano de ação a implementar em estreita articulação entre o Centro de Planeamento e de Avaliação de Políticas Públicas (CPANAPP) e as diversas entidades públicas, Portugal promoverá a coerência das políticas públicas com os ODS e outros compromissos internacionais, particularmente no contexto da UE.

Dentro deste domínio, abrangente e responsável, convém dispor de uma rede de equipamentos e infraestruturas capazes de dar uma resposta qualificada aos desafios da Universidade. Nas suas diversas dimensões nucleares de atuação – ensino, investigação, inovação, transferência de conhecimento, tecnologia e cultura – a Universidade precisa de dar continuidade a um plano de ação e de investimento, articulado com os objetivos estratégicos de cada dimensão, mas muito orientado para a sustentabilidade das soluções e respostas. Temos de projetar, cada vez mais, a nossa ação presente e futura, tendo por base a rede de espaços e equipamentos que melhor se adequa às necessidades estruturais e conjunturais, repensando as

² <https://eu-dashboards.sdgindex.org/>

respostas numa ótica de resiliência, partilha (sem duplicação e com maior rentabilização de recursos), conservação e manutenção. Importa, contudo, considerar que é, também, relevante realizar novos e estruturantes investimentos em alguns domínios, de forma a consolidar e projetar a universidade alinhada com a nossa dimensão, missão e visão que queremos alcançar.

O investimento em infraestruturas e equipamentos é elemento-chave na concretização da nossa ação. Para além da necessária sustentabilidade e responsabilidade (ambiental, financeira, social), assegurando-se o cumprimento de um conjunto de indicadores (ex. quadro de referência LEED ou LIDER), é necessário otimizar e valorizar os ativos existentes, adotando uma rede policêntrica de infraestruturas e equipamentos comuns, sempre que tal seja possível e desejável.

É neste quadro global de compromisso social, com missão e visão claras e orientadoras de linhas de vida futuras, em especial olhando para 2050, que assumimos um conjunto de desafiantes objetivos estratégicos e medidas operativas transversais, num processo dinâmico, sustentável e saudável.

Objetivos estratégicos

Obj1 - Promover e incorporar princípios, normas, bem como partilha e comunicação de informação que promovam uma cultura comprometida com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade socioambiental

Obj2 - Construir infraestruturas estratégicas alinhadas com as áreas de missão da Universidade numa ótica de reforço de posicionamento nacional e internacional, garantindo a utilização responsável de recursos e a durabilidade das infraestruturas, assim como a integração da componente de resiliência, segurança e adaptabilidade face às alterações climáticas e a eventos extremos

Obj3 - Reabilitar, conservar e fazer a manutenção dos ativos existentes, tendo em vista a consolidação e capacitação de atividades

Obj4 - Adotar soluções, ambiental e socialmente ativas, que permitam a redução de impactos negativos e concorram para a neutralidade carbónica

Medidas operativas

- Promover, junto de toda a comunidade académica, a literacia sobre sustentabilidade (Obj1)
- Incentivar a adoção de termos de referência, clausulado técnico e critérios de adjudicação que promovam a economia circular nas compras públicas nos principais procedimentos de contratação pública a realizar (Obj1)

- Consolidar o conceito de *Campus Living Lab* como instrumento de inovação em produtos e serviços disponibilizados à comunidade (Obj1)
- Implementar três unidades de produção de eletricidade renovável para autoconsumo (UPAC), sem armazenamento de energia, que irão integrar um Autoconsumo Coletivo (ACC) (Obj1)
- Promover a realização de intervenções no património edificado que garantam a obtenção de ganhos de eficiência energética, através da eletrificação dos consumos de energia, do reforço do isolamento térmico dos edifícios, do recurso a sistema de aquecimento por sistemas solares térmicos e de bombas de calor (Obj1)
- Implementar, de forma faseada, sistemas de avaliação dos impactos ambientais, sociais e económicos nas infraestruturas novas e existentes (ex. LEED, LIDER) (Obj1)
- Assegurar a construção de infraestruturas estratégicas, concretizando a captação de fundos de apoio, designadamente estruturais, à missão e visão deste plano de ação, desde logo (Obj2):
 - Ampliação da ESMAE, através do projeto P.PORTO 4ACT, o qual incorporará um novo edifício centrado nas artes digitais e criativas, incluindo, p.e., oficinas de cenografia e figurinos;
 - Construção, também no âmbito do P.PORTO 4ACT, de um novo edifício no *Campus* do ISEP (ISEP TECH), o qual incorporará espaços dedicados ao desenvolvimento de competências, na sua essência, de âmbito digital;
 - Consolidação do Campus em Felgueiras, dotando a ESTG de instalações mais adequadas à sua missão e ambição que preconizamos no apoio ao desenvolvimento da região, concretizando o denominado “Parque de Ensino Tecnologia e Inovação do Tâmega e Sousa – PETI-TS”;
 - Avaliação do posicionamento dos atuais e possíveis futuros PoC do P.PORTO – Polos de Conhecimento de proximidade no território;
 - Conclusão e abertura de espaços de estudo e convívio, em todas as UO, no âmbito do Programa “Estudante +”, em parceria com as Associações de Estudantes e as UO, já concretizado no ISEP;
- Concluir os investimentos estratégicos em curso e arranque do seu funcionamento: *Steam Education Center* (ESE); Centro de Formação Executiva e Espaço Horizonte (ISCAP); Residências de Estudantes – Porto (*Campus* 1); Vila do Conde/Póvoa de Varzim (*Campus* 2); Felgueiras (*Campus* 3) (Obj2)
- Reabilitar edifícios de forma adequada e consonante com as necessidades atuais das UO, no âmbito de um Plano Geral de Manutenção e Reabilitação, com especial enfoque para: ESHT/ESMAD (*Campus* 2); ESMAE; ESS, ISCAP, PORTIC e Centro Desportivo (Obj3)

- Refuncionalizar espaços, tendo em vista a criação de novas e mais adequadas respostas à comunidade interna, com especial foco no estudante: Edifício Mariano Gago; Espaço multifuncional ex-Biblioteca Central; Loja da Universidade; Espaço PhD (Obj3)
- Criar uma rede de espaços e equipamentos de utilização comum no seio da Universidade, através de algumas infraestruturas existentes (ex. PORTIC, CIP, TDII no âmbito do futuro disCENTER , Espaço Estudante) (Obj2 e 3)
- Integrar critérios de resiliência e adaptação climática em todos os novos projetos de construção e reabilitação de edifícios, assim como avaliar a vulnerabilidade do edificado existente face a riscos climáticos, implementando planos de adaptação e mitigação naqueles que sejam considerados de risco elevado (Obj3)
- Implementar Planos de Manutenção do património edificado da Universidade para uma melhoria da eficiência energética das infraestruturas e equipamentos e o alcance da neutralidade carbónica em 2050 (Obj4)
- Promover a utilização de soluções de mobilidade sustentável junto da comunidade académica, incentivando o uso de transportes públicos, bicicletas e veículos elétricos nas suas deslocações, e a substituição da frota automóvel da Universidade movida a combustíveis fósseis por elétricos (Obj4)

Uma Universidade que é reconhecida e comunica

A transformação em Universidade, a consequente alteração da sua designação e a de algumas das suas Escolas são desafios de comunicação interna e externa, desde logo através da criação de uma marca que esteja em sintonia com a cultura, os valores e a visão da nova Universidade, no respeito pela história relevante e o trajeto percorrido.

A comunicação e a gestão da imagem institucionais são, cada vez mais, fatores de grande relevo para o sucesso e reconhecimento, sobretudo num contexto de alteração institucional e num quadro de referência internacional. Este processo de transformação implica, desde logo: i) construir uma nova identidade institucional clara e coerente, alicerçada em quem somos, na nossa missão e valores, bem como na história e diferenciação que nos identificam; ii) reforçar o reconhecimento e a confiança, através de um plano de comunicação pró-ativo, demonstrador da qualidade institucional e capaz de traduzir a mudança como fator de impacto positivo; iii) impulsionar a presença da nova marca no mundo digital, mas também outros meios, designadamente mais tradicionais, bem como em fóruns de relevo nos vários domínios da missão da Universidade.

A nova Universidade deve ter uma relação ativa, de grande interação interna, reconhecida externamente. A nova Universidade deve ser alicerçada numa rede de condutores comunicantes, aos mais diversos níveis, em que a sua vida seja sinônimo da existência de conhecimento, dinâmico e contagiente.

A ação de comunicação é transversal a todas as áreas e eixos de atuação, sendo que articulada estrategicamente permitirá criar pontes, agregar mais parceiros e projetos mobilizadores, gerar sentido de pertença, fortalecer a confiança. A EUA, no seu relatório anual de 2011, já enfatizava o relevo da comunicação (e imagem, por inerência) para a concretização dos objetivos estratégicos institucionais - *Successful communication is crucial*.

O prestígio de uma universidade começa na sua comunidade, nas pessoas, a qual é sustentada pelo mérito e objetivos alcançados, sobretudo pela diferenciação e excelência, traduzindo-se no reconhecimento interno e externo, construído através da comunicação e imagem institucional culturalmente vigente. Em primeira linha, esse reconhecimento é feito a partir da voz dos estudantes, docentes e investigadores, pessoal técnico, administrativo e de gestão, e na capacidade de demonstrarem a transformação que somos capazes de concretizar. Numa segunda dimensão, a comunicação e a imagem que concretizamos e transportamos elevam a nossa missão, visão sobre a sociedade e sobre o mundo, inspiram-nos e inspiram quem nos rodeia.

Há uma dimensão indubitável e inexoravelmente diferente na comunicação de uma Universidade – a comunicação e a imagem transmitem conhecimento, independentemente do pilar da sua estratégia ou missão.

Objetivos estratégicos

Obj1 - Promover uma imagem forte e reconhecida, alicerçada na excelência e na proximidade

Obj2 - Aprofundar a disseminação da imagem e comunicação corporativa como fatores de diferenciação, através da rede interna de unidades e da rede de parcerias

Obj3 - Incrementar a presença nos meios de comunicação e eventos de elevado impacto, com relevo formativo, científico e social e ilustrativos do compromisso institucional

Obj4 - Fomentar a partilha de informação numa rede aberta e capaz de incrementar o sentido de pertença, criando conhecimento, valor social e cultural

Medidas operativas

- Criar um espaço de comunicação e informação de ligação ao exterior, em sintonia com um Espaço Estudante, inovador e aberto à Comunidade (Obj1)
- Definir uma nova imagem corporativa global (*branding*), agregando a Universidade e as suas UO, que promova a visão e possa transmitir a narrativa de transformação e compromisso social (Obj1)
- Conceber um plano estratégico global de comunicação, tendo em vista incrementar a nossa presença nos mais diversos meios e espaços de comunicação, ao nível nacional e internacional (Obj2)
- Sinalizar cada *Campus* e Polo de Conhecimento que detenha a presença da Universidade com a imagem e conteúdos corporativos que demonstrem a excelência e proximidade territorial (Obj2)
- Apoiar eventos dinamizados internamente (SER P.PORTO, *Open Campus*, *Sunset P.POR-TO*, Gala *Alumni*, Dia dos Investigadores) ou externamente (QSHE *Summit Europe*, Feiras de Emprego e Mostras; *Tomorrow Summit*, *Web Summit*), do ponto de vista institucional, ou do ponto de vista individual, numa ótica de visibilidade e prestígio (Obj3);
- Promover a melhor adequação da presença na área digital, ao nível interno e externo, bem como apoiar a criação de plataformas colaborativas de comunicação e troca de informação, apostando no marketing digital e produção de conteúdos (Obj3)
- Dinamizar e apoiar a divulgação, desde logo, a partir de um portal próprio, devidamente acompanhado pela presença ou dinamização de eventos, dos resultados científicos ou parcerias estratégicas, através de um mapeamento dinâmico, articulados com os temas da atualidade e com impacto social (Obj4)



Pessoas

As universidades são organizações complexas e dinâmicas, dependendo o seu progresso e vitalidade das pessoas que nelas estudam e trabalham.

A missão de uma universidade é orientada e concretizada por e para as pessoas, devendo estas estar no centro da sua ação. Com diferentes propósitos, papéis e expectativas, todos os atores da Comunidade académica – estudantes, diplomados, docentes, investigadores, pessoal técnico, administrativo e de gestão – convivendo numa universidade baseada na pluralidade, democracia, inclusão e participação, devem poder alcançar a máxima realização académica ou profissional, num clima organizacional desafiante e colaborativo.

A ambição para 2026-2030 assenta na construção de um ambiente institucional que potencie, ao nível dos estudantes, a atração pelos melhores estudantes e o seu sucesso académico e profissional, a saúde mental e a participação efetiva nas decisões institucionais; ao nível dos trabalhadores, promova carreiras académicas sólidas, assegurando condições de trabalho dignas e inclusivas, favorecendo o desenvolvimento profissional contínuo.

Estudantes e *alumni*

Os estudantes são a razão da existência da nossa Instituição, bem como da concretização da sua missão. Devem, por isso, estar no epicentro da nossa ação, garantindo-se uma experiência académica de excelência, com vista ao seu desenvolvimento integral.

Na experiência académica dos estudantes é crucial que a nossa Universidade tenha como pilares norteadores da sua ação aspectos como: i) o estudante deve ter um papel central nos processos de ensino e aprendizagem, constituindo-se como construtor ativo da sua própria aprendizagem; ii) o objetivo da formação superior é o de promover os conhecimentos científicos, técnicos e profissionais, assim como as competências específicas e transversais que permitam ao estudante ter sucesso no mercado de trabalho; iii) desde os anos iniciais, os estudantes devem ter a possibilidade de participar em atividades de investigação; iv) os processos de ensino e de aprendizagem devem priorizar métodos e recursos ativos e inovadores, capazes de potenciar conhecimentos sólidos e uma participação ativa, motivada, criativa e com pensamento crítico.

Estes pressupostos impõem como dimensões relevantes a necessidade de se promover, quer o sucesso académico dos estudantes, quer a redução das taxas de abandono escolar. O P.PORTO tem levado a cabo diversos projetos que visam precisamente estes objetivos, nos quais tem evidenciado resultados muito positivos, como sejam o Super P.PORTO e o Sucesso+. É fundamental que a Instituição intensifique a sua ação, de modo a concretizar plenamente as metas a que se propõe, com o prosseguimento da realização desses projetos e a implementação de novos.

O incremento dos apoios sociais aos estudantes deve constituir, também, uma prioridade da nossa Universidade, procurando-se, assim, contribuir para maximizar o sucesso académico e, em contrapartida, minimizar o seu nível de abandono, promovendo valores como equidade e inclusão. O P.PORTO dispõe, como se apresentará mais adiante, de estruturas que prestam diversos tipos de serviços sociais. De entre os serviços de apoio social, destacam-se: i) alojamento; ii) apoio médico e psicológico; iii) inclusão e integração, de modo a garantir o acesso e a permanência dos estudantes com necessidades adicionais de suporte; iv) orientação vocacional e profissional. No entanto, é essencial aumentar a acessibilidade e a disponibilidade desses apoios, contribuindo efetivamente para o bem-estar e o sucesso académico dos nossos estudantes.

Valorizar os estudantes passa também por incluí-los na vida da instituição e dar-lhes oportunidade de defenderem os seus ideais e as suas prioridades. Sem dúvida que os movimentos estudantis do ensino superior são, nas sociedades contemporâneas, essenciais para as progressivas mudanças políticas, sociais e económicas. Contribuem indiscutivelmente não só para o desenvolvimento das IES, bem como para a consciencialização política e social dos estudantes que representam, pelo contributo que dão para a construção de uma cidadania ativa, crítica e comprometida com os valores democráticos.

A nossa Universidade estabelece um diálogo aberto e transparente com as estruturas representativas dos seus estudantes – Associações de Estudantes (AE) -, valorizando o seu papel e as suas funções e ouvindo as suas legítimas reivindicações. As AE do P.PORTO têm desempenhado um papel determinante em diversos contextos, nomeadamente em:

- i) Participação ativa em órgãos e fóruns de debate e decisão institucionais e políticos – as AE têm lutado, a par das equipas de gestão, pela equidade de missões dos vários tipos de IES no sistema de ensino superior, como seja, entre outros, na outorga do grau de doutor pelas IES politécnicas e na revisão do RJIES;
- ii) Reivindicação da melhoria de vida e de estudo – com um trabalho conjunto – AE, Presidências das UO e Presidência do P.PORTO – tem sido possível não só diagnosticar áreas de melhoria, mas igualmente encontrar as melhores soluções para a sua resolução;
- iii) Promoção da integração e inclusão dos estudantes – defendendo a equidade e a diversidade de valores fundamentais, as AE têm contribuído para a integração dos estudantes na vida académica e para o ultrapassar das suas dificuldades ou problemas;
- iv) Coconstrução dos processos formativos e educativos – lutando por processos pedagógicos mais direcionados e adequados a todos e a cada um, contribuindo para o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais inovadoras e produtivas, no auxílio ao desenvolvimento de competências globais e orientadas para a empregabilidade dos diplomados;
- v) Desenvolvimento de atividades culturais, desportivas, académicas e sociais – incentivando a participação ativa dos estudantes e investindo em apoios e condições adequadas e possibilitadoras da sua contínua realização;

vi) Valorização e promoção da nossa Instituição – representando a Instituição em diversos ambientes e contextos políticos, académicos e sociais a nível regional e nacional, promovendo a sua imagem e o seu prestígio no âmbito do ensino superior em Portugal.

Sem dúvida que, pela multiplicidade de funções e papéis, pelo desempenho que têm interna e externamente, é absolutamente imprescindível aprofundar o apoio e o contínuo diálogo com as AE da nossa Universidade.

No P.PORTO existem também diversos grupos artísticos e culturais dinamizados pelos estudantes. A participação dos estudantes nestes grupos tem um impacto significativo no seu desenvolvimento pessoal e social. Para além deste evidente contributo para o seu crescimento, constituem focos de dinamização da atividade artística e cultural junto da nossa comunidade interna e externa, enriquecendo e fortalecendo culturalmente a Instituição. Também estes grupos são valorizados e apoiados pela Universidade, num contínuo esforço de investimento nos estudantes, no seu bem-estar e na sua integral formação e desenvolvimento.

Se os estudantes são o epicentro da nossa ação, os *alumni*, enquanto ex-estudantes e permanentemente associados ao nosso modelo formativo, são os nossos embaixadores e pilares essenciais do caminho percorrido e da qualidade do nosso trabalho. Como agentes centrais da nossa rede de conhecimento e da nossa capacidade em criar valor económico e social para Portugal e o Mundo, a Instituição continuará a valorizar a Rede Alumni, intensificando as relações e interações, nacionais e internacionais, uma vez que ampliar e promover a rede aprofundará a nossa ação formativa junto dos atuais estudantes e fortalecerá o prestígio da Instituição, pela poderosa ação de marketing que esta constitui. De sublinhar que a Rede Alumni é fundamental para o desenvolvimento da Instituição, na medida em que pode disseminar conhecimento e experiências, acolher os nossos estudantes e recém-diplomados em estágios profissionais e, assim, apoiar as estratégias de ligação com o setor empresarial.

Os estudantes e os *alumni* são o núcleo vital da nossa Universidade, o seu presente e a sua projeção no futuro, que se institui transformador e impulsor de novas e renovadas conquistas. A nossa Instituição garantirá não só uma formação de excelência e uma experiência académica inclusiva, como uma rede sólida e duradoura de pertença e cooperação. O reforço das estruturas e dos apoios sociais,

a promoção da participação estudantil e o fortalecimento da Rede Alumni aprofundam o compromisso da nossa Universidade com o sucesso, o bem-estar e o crescimento pessoal e profissional dos nossos estudantes e dos nossos diplomados.

Objetivos estratégicos

- Obj1- Consolidar a centralidade dos estudantes nos diferentes eixos da missão da Instituição
- Obj2 - Fomentar o sucesso académico dos estudantes, assegurando trajetos formativos de qualidade e reduzindo o abandono
- Obj3 - Valorizar e reforçar a participação dos estudantes como coconstrutores da vida institucional e agentes ativos
- Obj4 - Promover a valorização dos *alumni* e a sua ligação à Instituição

Medidas operativas

- Reunir com as Associações de Estudantes regularmente com vista à sua integração e participação na definição das políticas e ações institucionais (Obj1)
- Reforçar as políticas de integração, apoio social, participação cívica e cultural, bem como mecanismos de acompanhamento ao longo de todo o ciclo académico (Obj1)
- Disponibilizar em pleno funcionamento o Espaço Estudante e outras estruturas abertas e multifuncionais (Obj1)
- Melhorar as estruturas de integração e apoio social e académico aos estudantes, assegurando sucesso académico, equidade e inclusão em articulação com as Associações de Estudantes (Obj1 e Obj2)
- Dinamizar os programas de Mentoria IN e OUT entre estudantes e entre *alumni* e estudantes, potenciando o sucesso académico, empreendedorismo, inovação e a empregabilidade (Obj2)
- Expandir os programas de promoção do sucesso académico e de combate ao abandono, integrando novas medidas (Obj2)
- Colocar em funcionamento a plataforma de rastreio e prevenção do insucesso académico e do abandono precoce (Obj2)
- Consolidar o sistema integrado de apoio ao estudante, com serviços articulados de apoio psicológico, médico, inclusão, vocacional e empregabilidade, assegurando disponibilidade para os três *campi* da Universidade (Obj2)
- Disponibilizar condições de acessibilidade física, tecnológica e pedagógica adequadas aos estudantes com necessidades especiais, incluindo tradução e interpretação em Língua Gestual Portuguesa (Obj2)

- Apoiar os movimentos associativos estudantis, para um desenvolvimento articulado, democrático e produtivo das suas funções, políticas e projetos artísticos, culturais, científicos e desportivos (Obj3)
- Apoiar os grupos artísticos e culturais na participação em iniciativas artísticas e culturais na comunidade interna e externa (Obj3)
- Dinamizar a Rede Alumni estimulando a sua ligação pós-formação à Instituição, potenciando sinergias com o tecido económico, social e cultural, e afirmar os diplomados como agentes de inovação e embaixadores da Universidade (Obj4)
- Implementar o programa institucional de Mentoria, integrando os ex-estudantes em ações de *networking*, mentores das novas gerações de estudantes, partilha de boas práticas e experiências, nacionais e internacionais, contribuindo para que os atuais estudantes tenham acesso a novas oportunidades de conhecimento e de tendências do mercado de trabalho (Obj4)

Docentes e investigadores

Os docentes e os investigadores têm um papel central no desenvolvimento da missão das universidades, nomeadamente no ensino, investigação, inovação e transferência de conhecimento e tecnologia.

A transformação do P.PORTO em universidade, meta ambicionada, exigirá a transição de carreira dos docentes do ensino politécnico para o universitário. Essa transição deve ser realizada de forma automática, garantindo-se a equivalência de categorias e índices remuneratórios.

É necessário que a nossa Instituição estabeleça um plano plurianual de recrutamento de docentes de carreira, por duas ordens de razão. Em primeiro lugar, porque o quadro docente do P.PORTO é, à semelhança do que acontece na generalidade da Administração Pública, relativamente envelhecido, dado que mais de 40% tem uma idade superior a 51 anos. Neste sentido, tem de se garantir o seu progressivo rejuvenescimento. Em segundo, devido ao facto de o corpo docente de carreira se situar ainda, em termos de ETI, num valor de 64%. É imprescindível que esta percentagem dos docentes de carreira seja consonante ao definido no Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU) e compatível com os critérios de referência para a acreditação dos 2.º e 3.º ciclos de estudos.

De sublinhar ainda que a conversão do P.PORTO em universidade terá como consequência o aumento significativo do corpo docente de carreira, uma vez que no subsistema universitário o limite máximo de horas letivas por semana é de 9 horas, enquanto no politécnico é de 12 horas. Esta menor carga letiva semanal no ensino universitário permite que o docente tenha mais tempo disponível para desenvolver atividades de investigação.

No que diz respeito à qualificação do corpo docente, refira-se que 60% deste, em termos de ETI, tem o grau de doutor. Significa isto que a nossa Instituição tem, presentemente, um quadro global do corpo docente qualificado. De qualquer modo, deve-se continuar a melhorar esse rácio, privilegiando-se, por conseguinte, a contratação de docentes, em tempo integral ou parcial, com o grau de doutor.

A valorização da carreira docente deve constituir, igualmente, uma prioridade institucional. A percentagem de professores coordenadores é de 28% dos ETI de

carreira e a de coordenadores principais é de 5% dos ETI de professores coordenadores, sendo no total destas duas categorias de 29% dos ETI de carreira. Estes valores estão ainda muito aquém dos estabelecidos no n.º 1 do artigo 84.º do ECDU³ ou nos n.º 4 e 5 do artigo 30.º do ECPDESP⁴. É, de facto, imperiosa a abertura de concursos de promoção de professores de carreira para as categorias superiores da carreira docente.

O aumento do número de investigadores de carreira deve representar também um objetivo institucional. O P.PORTO terá, brevemente, um total de 18 investigadores de carreira. Numa instituição que se pretende que venha a constituir-se como universidade de investigação, este número é manifestamente insuficiente. No recrutamento dos investigadores deve-se privilegiar o currículo científico enquadrado nas linhas de investigação definidas pelas unidades de I&D da Instituição.

Uma outra dimensão a ter em consideração prende-se com a necessidade de se criarem condições de trabalho aos docentes e investigadores que promovam a conciliação da vida pessoal, familiar e profissional, num clima harmonioso, estimulante, criativo e produtivo.

Objetivos estratégicos

Obj1 - Garantir uma transição da carreira de ensino politécnico para o universitário justa e equilibrada para o corpo docente

Obj2 - Fomentar o reforço e a qualificação dos quadros de pessoal docente e investigador de carreira

Obj3 - Promover a valorização da carreira docente

Obj4 - Promover condições de trabalho que estimulem a produtividade e a criatividade, em conciliação da vida pessoal, familiar e profissional

Medidas operativas

- Promover a implementação da transição automática da carreira para o corpo docente, assegurando a equivalência de categorias e de índices remuneratórios e a valorização das habilitações académicas e das trajetórias profissionais já consolidadas (Obj1)
- Elaborar um plano plurianual de recrutamento de docentes de carreira, atingindo valores consonantes com o legalmente previsto (Obj2)
- Abrir concursos para a contratação de professores e de investigadores de carreira (Obj2)
- Promover a melhoria da qualificação do corpo docente, contratando docentes a tempo integral ou parcial com o grau de doutor (Obj2)

³ Estatuto da Carreira Docente Universitária (ECDU). <https://diariodarepublica.pt/dr/legislação-consolidada/decreto-lei/1979-72873110>

⁴ Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/207-2009-488490>

- Criar e estabelecer um programa de progressão e promoção do corpo docente, articulando mérito científico, pedagógico e técnico (Obj3)
- Disponibilizar formação que promova o desenvolvimento de competências pedagógicas, digitais e investigativas (Obj4)
- Incrementar as medidas de conciliação da vida pessoal e profissional (Obj4)
- Assegurar e dinamizar ações e medidas promotoras de um ambiente institucional saudável, democrático e participativo (Obj4)

Pessoal técnico, administrativo e de gestão

A vida operativa de uma universidade é suportada pelas pessoas que a integram e concretizam a sua dimensão mais técnica – o pessoal técnico, administrativo e de gestão. Estes nossos trabalhadores são, sem dúvida, a força motriz responsável por fornecer o apoio estrutural e operacional que torna possível a concretização da missão institucional.

No entanto, nas universidades, e no setor público em geral, as carreiras técnicas são, atualmente, pouco atrativas, devido, em grande parte, aos níveis remuneratórios que auferem. O setor privado tende a oferecer salários mais elevados, dificultando, consequentemente, o recrutamento e a retenção do talento em algumas áreas técnicas da Administração Pública.

O P.PORTO dispõe, presentemente, de um corpo de pessoal técnico, administrativo e de gestão relativamente reduzido, para a sua dimensão, e envelhecido. Apesar de, nos últimos três anos, se ter aumentado o número destes trabalhadores, é fundamental prosseguir a política de recrutamento, seja para a sua ampliação, seja para o seu rejuvenescimento. A transformação do P.PORTO em Universidade permitirá, certamente, aumentar de modo significativo o pessoal existente.

Um outro objetivo institucional passa pela intensificação da concretização do plano de valorização do pessoal técnico, administrativo e de gestão, com base em critérios de meritocracia. A atual Presidência do P.PORTO estabeleceu, em articulação com as Presidências das UO, um plano de valorização profissional, que se iniciou pela carreira dos técnicos de informática, extensível ao universo da Instituição. Noutros serviços, não tendo sido generalizada, essa valorização foi também iniciada. Contudo, torna-se imperioso alargar progressivamente o plano de progressão e promoção na carreira ao pessoal afeto a outros serviços da Instituição.

Do mesmo modo, importa criar as condições adequadas para o desenvolvimento profissional e a formação contínua do pessoal técnico, administrativo e de gestão, disponibilizando cursos de formação para o desenvolvimento de competências específicas e no âmbito das tecnologias digitais. Houve também, da parte da atual Presidência do P.PORTO, um investimento na formação académica dos seus trabalhadores, nomeadamente pelos incentivos à frequência de cursos para a obtenção de grau e/ou de diploma (licenciatura, mestrado, doutoramento e CTeSP), devendo-se, assim, prosseguir com o apoio neste âmbito. Algumas das medidas operacionalizadas foram o aumento da redução da propina para inscrição e frequência em cursos da instituição e disponibilização de formação preparatória para acesso pela via dos Maiores de 23 anos.

Uma dimensão também determinante para a criação de um clima organizacional motivador e produtivo consiste na adoção de medidas que promovam o bem-estar e a qualidade de vida. Nestas, incluem-se o acesso a serviços desportivos e culturais, assim como a ações de conciliação da atividade profissional com a vida pessoal e familiar.

Objetivos estratégicos

Obj1 - Fomentar a atração, o recrutamento e reforço do quadro de pessoal técnico, administrativo e de gestão

Obj2 - Consolidar a cultura institucional de valorização e de reconhecimento do mérito do pessoal técnico, administrativo e de gestão

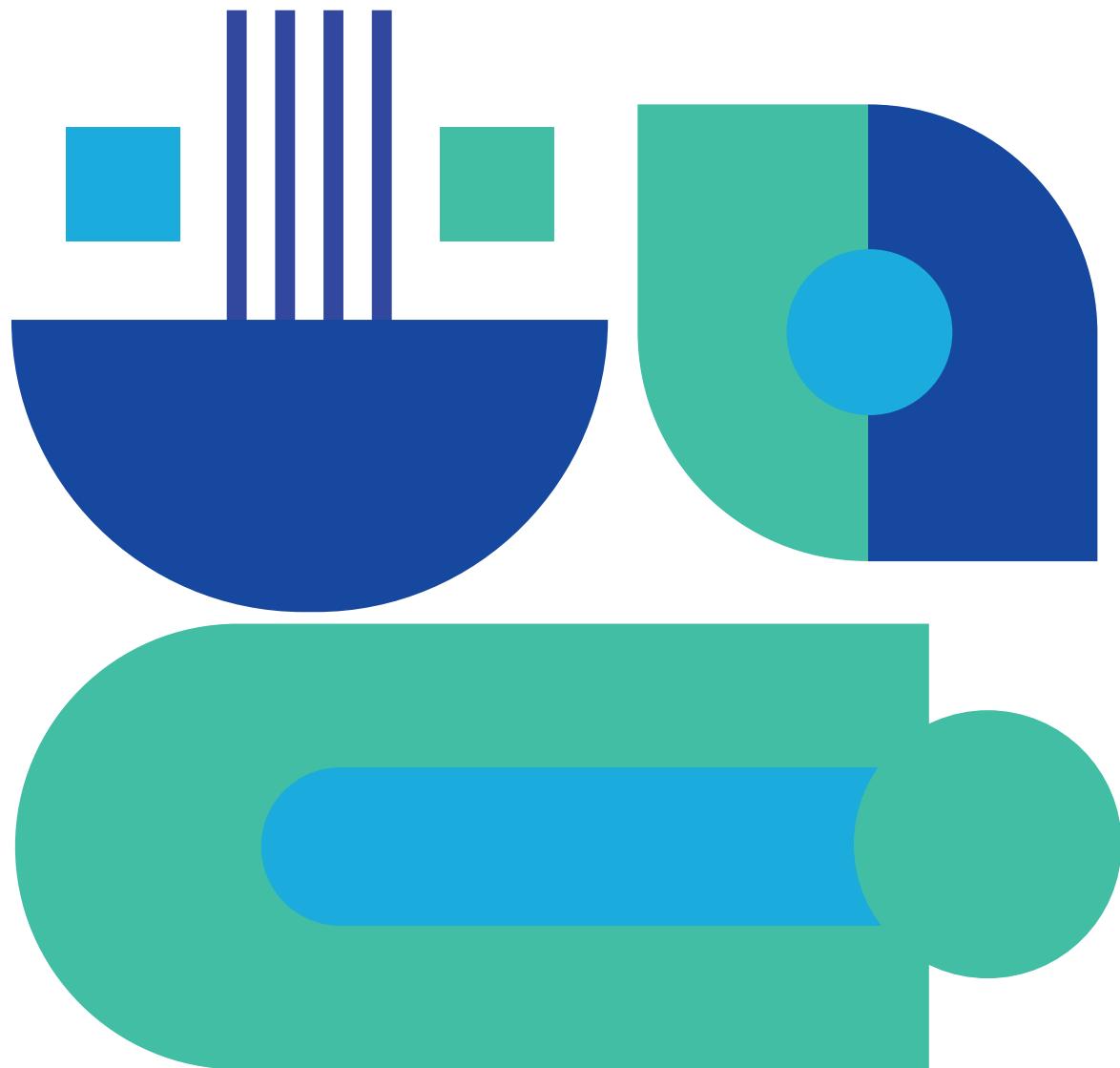
Obj3 - Promover condições de trabalho que estimulem a produtividade e a criatividade, em conciliação da vida pessoal, familiar e profissional

- Implementar um plano de bem-estar e felicidade organizacional, integrando iniciativas de saúde, ergonomia, desporto e cultura institucional (Obj3)
- Incrementar as medidas de conciliação da vida pessoal, familiar e profissional (Obj3)

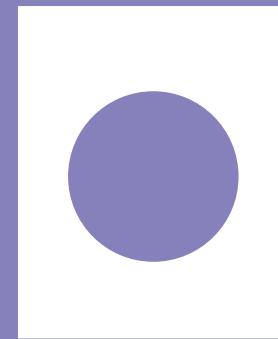
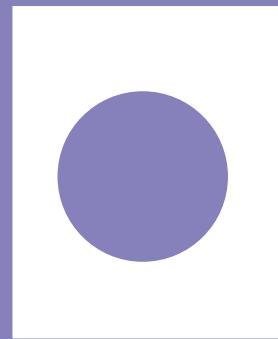
Medidas operativas

- Implementar um plano plurianual de recrutamento e rejuvenescimento do corpo técnico, administrativo e de gestão, priorizando áreas críticas e estratégicas (Obj1)
- Prosseguir os mecanismos de captação de talento, nomeadamente acolhendo estágios profissionais e estabelecendo incentivos e parcerias estratégicas (e.o. Centros de formação profissional) (Obj1)
- Rever o Regulamento Orgânico da Instituição, garantindo uma distribuição equilibrada e coerente entre unidades e serviços (Obj1)
- Aprofundar o plano de acolhimento e integração para os novos trabalhadores, facilitando a sua adaptação institucional e assegurando a continuidade do conhecimento e da cultura organizacional (Obj1)
- Rever e aprofundar o plano institucional de valorização e progressão profissional, alargando-o progressivamente a todas as carreiras técnicas da Instituição (Obj2)
- Operacionalizar o sistema de avaliação e reconhecimento do desempenho transparente, baseado em critérios de mérito, inovação, eficiência e impacto organizacional (Obj2)
- Incrementar a atividade e oferta formativa no âmbito da Academia Técnica do P.PORTO e do seu plano de formação interno anual, em articulação com o legalmente estabelecido (Obj2)
- Incentivar a formação académica e a obtenção de graus superiores ou de diploma superior técnico, prosseguindo a concretização de medidas de redução da propina e de conciliação (Obj2)

Eixos Estratégicos de Ação



1



Eixo 1. Formação e Inovação Pedagógica

As IES podem ter, no contexto de um sistema nacional de um dado país, diversas missões e desempenhar uma vasta gama de funções. Todavia, a primeira missão da generalidade das universidades é o ensino (O'Banion, 2011⁵; Sánchez-Barrioluengo, 2014⁶). A este propósito, refira-se que, no ordenamento jurídico português, a Lei n.º 62/2007 (RJIES) preconiza que o Ensino Superior tem por objetivo a qualificação de alto nível dos cidadãos. Significa isto que, enquanto instituições de ensino, as universidades desempenham um papel fundamental, e insubstituível, no desenvolvimento e formação dos recursos humanos (Whittle & Rampton, 2020⁷), potenciando o crescimento social e económico dos países, bem como a consolidação e o enriquecimento da cidadania (criando cidadãos autónomos, democráticos e críticos).

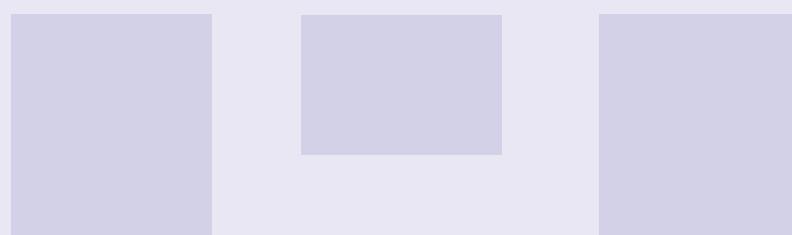
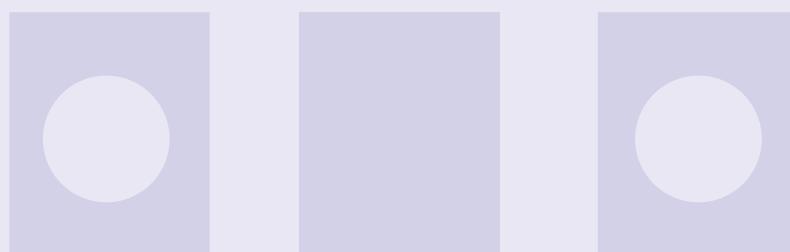
No ensino superior perspetiva-se, desta forma, capacitar os diplomados de conhecimentos científicos, técnicos e profissionais, bem como potenciar o desenvolvimento de competências disciplinares específicas e transversais (cognitivas, sociais e emocionais) necessárias para terem sucesso no mercado de trabalho (OCDE, 2021⁸).

A prosperidade económica, conseguida especificamente através do aumento da competitividade e da produtividade, torna cada vez mais necessária a formação

de ativos altamente qualificados, dado que grande parte dos postos de trabalho exigirá, a curto prazo, um número substancial de indivíduos com capacidades empreendedoras, capazes de pensar de forma crítica e autónoma e saberem utilizar tecnologias avançadas, incluindo as digitais. A necessidade de uma elevada percentagem de recursos humanos altamente qualificados tornar-se-á ainda maior, com o aumento da inovação e da eficiência na economia, em consequência da indústria 4.0 (inteligência artificial, robótica...).

Os processos educacionais têm, deste modo, de ser dinâmicos e flexíveis, adaptando-se permanentemente aos desafios societais, económicos e culturais com que as sociedades se vão confrontando.

No contexto deste eixo estratégico, emergem cinco linhas de desenvolvimento: i) Uma oferta formativa competitiva, diferenciadora e especializada; ii) Formação doutoral no contexto de uma investigação avançada; iii) Formação adequada às necessidades societais, económicas e culturais; iv) Relação entre ensino e investigação; v) Inovação pedagógica e transformação curricular.



⁵ O'Banion, T. (2011). Focus on learning: The core mission of higher education. In T. O'Banion & C. Wilson (Eds.). *Focus on learning: A learning college reader* (pp. 3–8). Phoenix, AZ: League for Innovation in the Community College.

⁶ Sánchez-Barrioluengo, M. (2014). Articulating the 'three missions' in Spanish universities: Research, teaching and third mission. *Research Policy*, 43(10), 1760–1773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.06.001>

⁷ Whittle, M., & Rampton, J. (2020). *Towards a 2030 Vision on the Future of Universities in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/374593>

⁸ OCDE. (2021). *In-depth analysis of the labour market relevance and outcomes of higher education systems*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3f8e019e-en>

Uma oferta formativa competitiva, diferenciadora e especializada

Uma das características das IES é a competitividade no âmbito da formação, procurando estas recrutar os melhores alunos para os seus cursos. Esta competitividade tenderá a acentuar-se devido à crise demográfica que o nosso país atravessa, uma vez que o número de vagas disponibilizadas no Concurso Nacional de Acesso (CNA) pelas IES públicas é, presentemente, muito superior à procura.

Após a concretização da acreditação de grande parte dos cursos de 1.º e 2.º ciclos de estudos para natureza universitária, a Instituição deve criar as condições para potenciar a competitividade dos cursos em áreas científicas com forte concorrência na região.

A atratividade e o nível de procura dos cursos dependem, em grande medida, da qualidade formativa, da relevância social, dos níveis sustentáveis de empregabilidade e do reconhecimento institucional público.

A Instituição tem de apostar, igualmente, numa oferta formativa flexível, dinâmica e diferenciada. Quer isto dizer que se deve disponibilizar cursos de natureza universitária em áreas científicas inexistentes ou com reduzida oferta na região, respondendo assim às suas necessidades sociais e económicas.

A Instituição tem de procurar promover, igualmente, um processo de especialização em *clusters* formativos em que dispõe já de um forte potencial científico, ancorado em unidades de investigação reconhecidas, e tradição formativa. Tal especialização criará uma maior robustez e potencial ao desenvolvimento e afirmação da Instituição.

Objetivos estratégicos

Obj1 - Converter grande parte dos cursos de 1.º e 2.º ciclos para natureza universitária

Obj2 - Reforçar a competitividade e a atratividade da oferta formativa, explorando as virtualidades de um modelo binário

Obj3 - Disponibilizar uma oferta formativa flexível, dinâmica, diferenciada e especializada

e de proximidade com o território no conceito de PoC – Polos de Conhecimento da Universidade (Obj2)

- Realizar um diagnóstico prospetivo da procura na região Norte e no contexto internacional, detetando áreas emergentes e necessidades sociais e económicas (Obj2)
- Desenvolver estratégias integradas e sistemáticas de comunicação e de captação de estudantes, na Instituição e por UO (Obj2)
- Apresentar percursos de continuidade aos estudantes, possibilitando uma transição progressiva entre ciclos de estudos (CTeSP, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento) (Obj2)
- Criar mecanismos de monitorização da atratividade dos cursos, ajustando anualmente a oferta formativa (Obj2)
- Disponibilizar cursos de natureza universitária em áreas científicas inexistentes ou com reduzida oferta na região (Obj2 e Obj3)
- Promover uma revisão sistemática dos planos curriculares com vista à sua flexibilização, transversalidade e maior alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, as transições digital e verde, e a interdisciplinaridade (Obj3)
- Aumentar a oferta de cursos nas modalidades de ensino a distância e ambientes híbridos, microcredenciais e percursos curriculares modulares, valorizando a aprendizagem ao longo da vida (Obj3)

Medidas operativas

- Submeter os cursos de 1.º e 2.º ciclos de estudos a acreditação junto da A3ES, segundo os critérios definidos para o ensino universitário (Obj1)
- Criar uma unidade especializada na formação técnica superior (unidade de CTeSP), com uma governação aberta e integrada com as Unidades de Ensino, abrangente

Formação doutoral no contexto de uma investigação avançada

A formação doutoral na Europa registou profundas mudanças nas últimas duas décadas, desde logo o fortalecimento da qualidade, a inclusão de práticas de orientação mais robustas, até à cooperação internacional e ao desenvolvimento de competências de investigação capazes de responder aos desafios sociais atuais e futuros (Martí & Peneoasu, 2025⁹).

Com a criação de doutoramentos no P.PORTO, a Instituição tem, presentemente, uma oferta formativa que abrange todos os ciclos de ensino superior. Importa estender a outorga desse grau, quer a todas as unidades orgânicas de ensino e investigação que tenham, ou venham a ter, condições legais para o efeito, quer em áreas científicas em que existam unidades de I&D com elevado potencial investigativo.

A criação de ciclos de estudos de doutoramento numa universidade permite concretizar dois objetivos essenciais: i) Fomentar a capacidade investigativa da instituição; ii) Formar recursos humanos altamente qualificados para o desenvolvimento e inovação do tecido empresarial. Com efeito, é no contexto da formação ao nível dos doutoramentos que as universidades realizam uma parte significativa da investigação. A criação de doutoramentos em áreas para as quais não existe ainda formação é uma prioridade da Instituição, potenciando o aumento dos recursos e de investigadores (juniors e seniors) afetos às linhas de investigação e inovação dessa especialização.

A nossa Universidade tem de privilegiar a realização dos doutoramentos em ambiente não académico e empresarial. A OCDE, no seu relatório de 2019¹⁰, assinalou, por um lado, a excessiva oferta de doutoramentos academicamente orientados; e, por outro, a necessidade de estes desenvolverem o processo de inovação em imersão e cooperação com as pequenas e médias empresas. No mesmo sentido, em 2013, o estudo da EUA (Associação Universitária Europeia), solicitado pelo CRUP, revelou que é importante Portugal fomentar o crescimento de doutoramentos mais orientados para a prática, no sentido de envolver o tecido empresarial numa economia sustentada na inovação e no desenvolvimento tecnológico.

Neste sentido, a articulação entre a academia e o mercado de trabalho é essencial, sendo que as IES devem incrementar os seus doutoramentos em ambiente empresarial e as empresas estarem receptivas à formação avançada dos

seus quadros de pessoal, bem como promoverem a empregabilidade de futuros doutorados. A realização dos doutoramentos em ambiente empresarial e o recrutamento de doutorados para as empresas contribuirão, certamente, para propiciar nas empresas os processos de inovação e de criação de bens e serviços de valor acrescentado sustentados no conhecimento.

Objetivos estratégicos

- Obj1 - Consolidar a posição da Instituição como universidade de formação doutoral
- Obj2 - Garantir qualidade, sustentabilidade e impacto social dos programas doutoriais
- Obj3 - Integrar a formação doutoral em ecossistemas de criação de novo conhecimento e inovação, em contexto não académico e colaborativo

Medidas operativas

- Submeter a acreditação novos ciclos de estudos de 3.º ciclo, alargando a oferta de programas doutoriais a novas áreas científicas e a todas as unidades orgânicas com capacidade investigativa reconhecida (Obj1)
- Reforçar a articulação entre programas doutoriais e unidades de I&D, assegurando o enquadramento dos doutorandos em projetos de investigação, potenciando o seu sucesso académico e investigativo (Obj1 e Obj2)
- Implementar programas de doutoramento interinstitucionais, em cotutela e título de doutoramento internacional com instituições estrangeiras, promovendo a diplomacia científica e a mobilidade dos doutorandos (Obj1)
- Criar um Colégio Doutoral, responsável pelo desenvolvimento do Sistema de Garantia da Qualidade na formação doutoral (Obj2)
- Criar sistemas de avaliação e de monitorização do impacto dos doutoramentos, com indicadores de investigação, inovação e criação de valor económico, tecnológico e social (Obj2)
- Desenvolver programas doutoriais duplamente orientados (académico e empresarial), com planos de investigação definidos em coorientação entre docentes investigadores e especialistas do setor empresarial (Obj3)
- Estabelecer protocolos de cooperação com empresas e entidades regionais, nacionais e internacionais para acolhimento de doutorandos e desenvolvimento conjunto de projetos de investigação e inovação (Obj3)
- Apoiar os doutorandos na candidatura a bolsas e incentivos para a realização de doutoramentos em ambiente (não) académico, valorizando a transferência de conhecimento (Obj3)

⁹ Martí, S., & Peneoasu, A.-M. (2025). *Doctoral education in Europe today: Enhanced structures and practices for the European knowledge society*(2025 EUA-CDE survey report!). European University Association. <https://www.eua.eu/publications/reports/doctoral-education-in-europe-today-enhanced-structures-and-practices-for-the-european-knowledge-society.html>

¹⁰ OCDE (2019). *Review of higher education, research and innovation: Portugal*. Paris: OCDE Publishing.

Formação adequada às necessidades sociais, económicas e culturais

As IES têm priorizado na sua formação a função económica, em detrimento das dimensões sociais e culturais. Todavia, é necessário compatibilizar, na formação de ensino superior, o desenvolvimento de conhecimentos e de competências imprescindíveis ao sucesso no mercado de trabalho com a promoção de valores de cidadania, capacitando os futuros diplomados para serem cidadãos ativos e participativos numa sociedade democrática.

Como já anteriormente referido, um dos objetivos do ensino superior consiste em proporcionar aos diplomados os conhecimentos e competências técnicas, profissionais e disciplinares específicas, bem como promover o desenvolvimento de competências transversais que possibilitem o sucesso no mercado de trabalho. Nessas competências transversais incluem-se as capacidades cognitivas e de processamento da informação (pensamento crítico, pensar estrategicamente, criatividade na resolução de problemas) e competências socio-emocionais (perseverança, autocontrolo, capacidade de trabalhar em equipa, realização de objetivos e gestão de emoções) (OCDE, 2021¹¹).

As competências transversais permitem a adaptação a novas exigências dentro de um mesmo emprego ou, no caso de mudança de emprego, capacitam o indivíduo para desempenhar renovadas funções ao longo da sua carreira, em função da evolução do mercado de trabalho.

Uma outra dimensão a considerar neste âmbito prende-se com a permanente adequação dos planos de estudos às necessidades do mercado de trabalho e aos desafios sociais (globalização, sustentabilidade, transições digital e climática, avanços tecnológicos, mudanças demográficas). Os rápidos avanços tecnológicos e a necessidade de enfrentar os novos desafios sociais obrigam a uma constante adaptação dos planos de estudos a essas realidades, sob pena de se dificultar a transição e a inserção dos diplomados no mercado de trabalho.

É imperioso também a participação dos *stakeholders* na identificação das competências essenciais ao mercado de trabalho e nos processos de avaliação dos cursos. O olhar externo e o conhecimento dos *stakeholders*, particularmente dos empregadores, sobre o mercado de trabalho contribui, certamente, para melhorar a estruturação dos planos de estudos.

Objetivos estratégicos

Obj1 - Assegurar a relevância social e económica da formação superior

Obj2 - Promover uma formação integral, integradora e transversal

Medidas operativas

- Atualizar periodicamente os planos de estudos tendo por base o desenvolvimento de competências relativas à sustentabilidade, à transição digital, ao empreendedorismo e à inserção no mercado de trabalho dos diplomados (Obj1)
- Auscultar empregadores e *stakeholders* quanto à relevância formativa e à identificação de competências emergentes e adequadas aos desafios sociais contemporâneos (Obj1)
- Reforçar a ligação da formação às dinâmicas territoriais, sociais e culturais, pelo desenvolvimento de estágios e de projetos curriculares em colaboração com autarquias, instituições culturais, associações e empresas, numa ótica de necessidades-oportunidades do território (Obj1)
- Apresentar percursos de continuidade aos estudantes, possibilitando uma transição progressiva entre ciclos de estudos (CTeSP, Licenciatura, Mestrado e Doutoramento) (Obj2)
- Integrar o desenvolvimento de competências transversais e socioemocionais nos ciclos de estudos, capacitando os diplomados para atuar de forma crítica, criativa e responsável na sociedade (Obj2)

¹¹ OCDE. (2021). *In-depth analysis of the labour market relevance and outcomes of higher education systems*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3f8e019e-en>

Relação entre ensino e investigação

A relação entre o ensino e a investigação tem sido utilizada pelas universidades para se distinguirem das outras instituições de ensino superior, em particular aquelas que se centram principal ou exclusivamente no ensino (Verburgh, Elen & Lindblom-Ylänne, 2007¹²).

De um modo geral, no mundo académico, considera-se que existe uma relação positiva entre o ensino e a investigação (Elsen et al., 2009¹³), pese embora os resultados da maioria dos estudos, como se constatou na meta-análise levada a cabo por Hattie & Marsh (1996)¹⁴, não comprovem a existência de uma correlação automática entre a qualidade do ensino e a da investigação.

No entanto, a literatura põe em evidência que há formas pelas quais o ensino alicerçado na investigação podem ter um impacto significativo e positivo na experiência de aprendizagem dos estudantes. No mesmo sentido, Brew (2003)¹⁵ considera que há um número crescente de académicos que entendem que os estudantes do 1.º ano devem realizar pesquisas baseadas em métodos de investigação, no sentido de promover uma aprendizagem aprofundada e uma percepção de pertença a uma comunidade de académicos.

A relação entre a qualidade do ensino e a qualidade da investigação é complexa e multidimensional (Palali, van Elk, Bolhaar & Rud, 2018¹⁶). Estes autores consideram que há diversos mecanismos que podem explicar esta relação. Num destes mecanismos, preconiza-se que há uma relação entre as duas variáveis através da complementaridade entre competências. Parte-se do pressuposto de que a realização de investigação por parte do professor pode aumentar a sua proficiência na lecionação de unidades curriculares (UC), mantendo-o, simultanea-

mente, atualizado com os conhecimentos mais recentes relativos aos conteúdos dessas UC. Neste sentido, as atividades de investigação desenvolvidas terão um impacto significativo na qualidade do seu ensino, não apenas pela permanente atualização científica, mas também pela provável transferência de competências para os estudantes. Assim, o professor pode, por intermédio do seu envolvimento em atividades de ensino e em interações no contexto letivo, desenvolver o pensamento crítico e transpor competências de investigação para os estudantes, desde o início do seu percurso académico.

As reflexões anteriores reforçam a necessidade da incorporação dos estudantes nos processos de investigação, logo no 1.º ano dos cursos de licenciatura, sendo progressivamente aumentada à medida que transitam para os ciclos de estudos subsequentes – mestrados e doutoramentos. É essencial o contacto dos estudantes com os processos de investigação, conhecerem as suas fases e dominarem o método científico, aprendendo a distinguir a veracidade dos factos com base em dados científicos.

A nossa Universidade tem de procurar fomentar a articulação do binómio ensino-investigação nas práticas letivas dos professores e na formação dos seus estudantes. Algumas das estratégias institucionais passarão por integrar nos planos de estudos de licenciatura temas e conteúdos relativos ao processo científico e nos ciclos subsequentes UC da área de investigação, bem como integrar os estudantes, de modo progressivo, em atividades ou em unidades de I&D desde o início do seu processo formativo.

Procura-se, desta forma, que o ensino seja baseado na articulação ensino-investigação e na participação dos estudantes em atividades de investigação, promovendo-se a formação de profissionais com pensamento crítico e, consequentemente, com capacidade de construir criticamente o conhecimento, assumindo uma perspetiva investigativa na sua própria prática profissional.

Objetivos estratégicos

Obj1 - Fortalecer a articulação entre ensino e investigação na definição de áreas formativas estratégicas para a sociedade e os territórios, numa ótica de melhoria contínua e compromisso público

Obj2 - Promover o ensino alicerçado na investigação, impactando significativa e positivamente a experiência de aprendizagem (formal e informal) dos estudantes

¹²Verburgh, A., Elen, J., & Lindblom-Ylänne, S. (2007). Investigating the myth of the relationship between teaching and research in higher education: A review of empirical research. *Studies in Philosophy and Education*, 26(5), 449–465. <https://doi.org/10.1007/s11217-007-9055-1>

¹³Elsen, G. M. F., Visser-Wijnveen, G. J., van der Rijst, R. M., & van Driel, J. H. (2009). How to strengthen the connection between research and teaching in undergraduate university education. *Higher Education Quarterly*, 63(1), 64-85. <https://hdl.handle.net/1887/16234>

¹⁴Hattie, J., & Marsh, H. W. (1996). The relationship between research and teaching: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 66(4), 507–542. <https://doi.org/10.3102/00346543066004507>

¹⁵Brew, A. (2003). Teaching and research: New relationships and their implications for inquiry-based teaching and learning in higher education. *Higher Education Research & Development*, 22(1), 3–18. <https://doi.org/10.1080/0729436032000056571>

¹⁶Palali, A., van Elk, R., Bolhaar, J., & Rud, I. (2018). Are good researchers also good teachers? The relationship between research quality and teaching quality. *Economics of Education Review*, 64, 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.03.011>

Medidas operativas

- Integrar nos planos de estudos de licenciatura temas e conteúdos relativos ao processo científico e nos ciclos subsequentes UC da área de investigação, promovendo-se a formação de profissionais com pensamento crítico e uma perspetiva investigativa na sua própria prática profissional (Obj1)
- Envolver os estudantes, de modo progressivo, em atividades ou unidades de I&D desde o início do seu processo formativo, através da participação em projetos de investigação, programas de estágios, clubes científicos e bolsas de iniciação (Obj2)
- Incentivar o docente à atividade científica e sua articulação com a própria prática letiva, modelando o desenvolvimento do pensamento crítico e de competências de investigação nos estudantes (Obj2)
- Monitorizar práticas integradas, propor indicadores de qualidade, divulgar boas práticas e resultados de projetos pedagógicos de articulação ensino-investigação (Obj2)

Inovação pedagógica e transformação curricular

Em linha com as orientações do Espaço Europeu da Educação (European Commission, 2021¹⁷), do Plano de Ação para a Educação Digital (2021–2027) (European Commission, 2020¹⁸) e das iniciativas da EUA - European University Association (2019¹⁹; 2023²⁰; 2024²¹), a Inovação pedagógica e curricular na educação é uma das prioridades do Ensino Superior, competindo às IES progredirem e adaptarem-se de modo a cumprir a sua principal função – educar jovens bem-sucedidos num mundo complexo e em rede, com as aceleradas transformações tecnológicas, culturais, económicas e demográficas.

A mudança não se cinge à digitalização ou à adoção de novas ferramentas tecnológicas, exige, antes, a construção de uma cultura de inovação. Tal transformação implica repensar a construção dos currículos, que devem ser flexíveis e dinâmicos, as práticas de ensino e de aprendizagem, assentes na articulação entre ciência, tecnologia e criatividade, centrar a aprendizagem no estudante, valorizando a autonomia, a interdisciplinaridade e a avaliação formativa.

A construção de uma cultura de inovação sólida e com impactos, capaz de transformar práticas pedagógicas e de criar sinergias relevantes e potencialmente transformadoras do ensino superior, obriga, naturalmente, a uma atuação estratégica da Universidade. Neste contexto, a nossa Instituição assume a inovação como uma linha de ação estratégica para reforçar a qualidade do ensino ministrado e aumentar a competitividade institucional, promovendo uma efetiva construção de cultura de inovação na sua comunidade académica.

Este compromisso com a inovação pedagógica e curricular é suportado, na Universidade, por estruturas e programas de formação docente, laboratórios pe-

¹⁷ European Commission (2021). *Resolução do Conselho sobre um quadro estratégico para a cooperação europeia no domínio da educação e da formação rumo ao Espaço Europeu da Educação e mais além (2021-2030)*, Espaço Europeu da Educação, 2021/C 66/01, Jornal Oficial da União Europeia.

¹⁸ European Commission (2020). *Plano de Ação para a Educação Digital (2021–2027)*. <https://education.ec.europa.eu/pt-pt/focus-topics/digital-education/actions>

¹⁹ Christersson, C. et al. (2019). *Promoting active learning in universities. Learning & Teaching Paper #5. Thematic Peer Group Report*, European University Association. <https://www.eua.eu/publications/reports/promoting-active-learning-in-universities-thematic-peer-group-report.html>

²⁰ Emplit, P. & Zhang, T. (2023). *Digitally competent teachers. Learning & Teaching Paper #19. Thematic Peer Group Report*, European University Association. <https://www.eua.eu/publications/reports/digitally-competent-teachers-thematic-peer-group-report.html>

²¹ Brekke, M. & Zhang, T. (2024). *Flexible learning and teaching. Learning & Teaching Paper #21. Thematic Peer Group Report*, European University Association. <https://www.eua.eu/publications/reports/flexible-learning-and-teaching.html>

dagógicos, projetos-piloto e parcerias nacionais e internacionais com instituições de referência.

De modo a continuar a responder positivamente aos desafios emergentes a nível nacional e europeu, assim como aos requisitos cada vez mais exigentes da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES)²², continuar-se-á a apostar no fortalecimento institucional de métodos e recursos de ensino inovadores, de medidas estratégicas e consolidação de estruturas e espaços de formação e inovação, nomeadamente:

- a) Generalização do modelo de ensino em que o estudante se encontra na centralidade do processo de aprendizagem, considerando-o como um construtor ativo do seu conhecimento e das suas competências (Wright, 2011²³);
- b) Incremento da atividade do Centro de Inovação Pedagógica, enquanto espaço de articulação entre o ensino, a aprendizagem e a investigação, que promove a capacitação docente e a valorização da componente pedagógica dos docentes; a transformação dos modelos educativos dos ciclos de estudos e de UC; a integração progressiva de novas tecnologias no ensino;
- c) Cooperação em consórcios e redes, seguindo as orientações do Espaço Europeu da Educação e da EUA, como é exemplo a atividade articulada com o Centro de Excelência de Inovação Pedagógica na Região Norte (INOV-NORTE), um consórcio estratégico entre instituições de ensino superior do norte do país, que visa incrementar o potencial de disseminação de práticas emergentes e estratégias de inovação alicerçadas na digitalização, na inovação curricular e na excelência pedagógica;.
- d) Implementação de iniciativas de formação docente e disseminação de práticas inovadoras de ensino e aprendizagem. A grande maioria dos docentes do ensino superior não tem, no contexto da sua formação académica, qualquer tipo de formação pedagógica. A Universidade disponibiliza uma multiplicidade de cursos pedagógicos, estando em análise o incremento da valorização desta formação no âmbito da avaliação de desempenho docente, constituindo-se assim não só um fator de valorização profissional, mas também de transformação das práticas de ensino. Nesta linha de pensa-

mento, a Instituição promoverá condições para que os docentes recorram a uma multiplicidade de métodos e de estratégias de ensino e aprendizagem (Almeida et al., 2022). De igual modo, numa era digital, será incentivada a inclusão da tecnologia na melhoria das práticas pedagógicas;

- e) Criação de currículos mais flexíveis e dinâmicos, exigidos pela complexidade do mundo contemporâneo e as constantes mutações da sociedade²⁴, por forma a poderem adaptar-se às transformações e aos desafios societais. A Universidade deve garantir que os cursos proporcionam, de modo permanentemente atualizado, os conhecimentos, a formação técnica, científica, pessoal e social adequada ao exercício da profissão;
- f) Reconhecimento e valorização de boas práticas, através da atribuição de prémios institucionais que distinguem projetos com impacto no ensino e na aprendizagem.

A dinâmica de consolidação de cultura de inovação será reforçada por uma política estruturada de formação contínua docente, pela auscultação regular dos estudantes sobre a qualidade pedagógica e pelo incentivo à dinamização de projetos-piloto transformadores dos planos de estudos, UC e ciclos de estudos, devidamente acompanhados por mecanismos de monitorização baseados em evidência científica.

Objetivos estratégicos

- Obj1 - Consolidar uma cultura organizacional de inovação pedagógica
- Obj2 - Promover a transformação curricular e a centralidade do estudante
- Obj3 - Articular formação e investigação, inovação e internacionalização

Medidas operativas

- Reforçar a atividade do Centro de Inovação Pedagógica (CIP) como estrutura transversal de apoio ao ensino, à aprendizagem e à investigação pedagógica, promovendo a formação docente e a transformação dos métodos e práticas educativos (Obj1)
- Reconhecer e valorizar boas práticas docentes, através da atribuição de prémios institucionais e da divulgação de experiências pedagógicas inovadoras, disseminando-as na comunidade académica (Obj1)

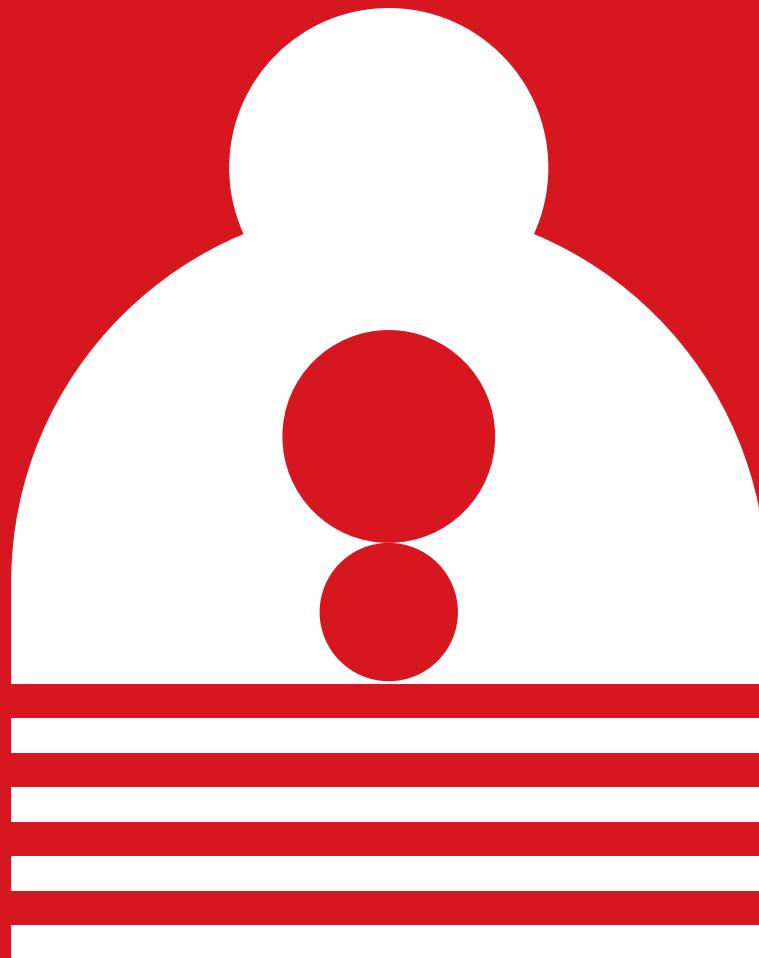
²² Almeida, L., Gonçalves, S., Ramos do Ó, J., Rebola, F., Soares, S., & Vieira, F. (2022). *Inovação pedagógica no ensino superior: cenários e caminhos de transformação*. A3ES Readings, N.º 16, Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. <https://a3es.pt/pt/a3es-readings>

²³ Wright, G. (2011). Student-Centered Learning in Higher Education. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education*, 23 (3), 92-97.

²⁴ Orr, D., Luebcke, M., Schmidt, J. P., Ebner, M., Wannemacher, K., Ebner, M., & Dohmen, D. (2020). *Higher education landscape 2030: A trend analysis based on the ahead international horizon scanning*. Springer Nature.

- Desenvolver mecanismos de monitorização e de identificação de evidência científica sobre o impacto das práticas inovadoras na qualidade do ensino e da aprendizagem (Obj1)
- Rever a estrutura curricular e flexibilizar os planos de estudos, assegurando que o estudante coconstrói o seu percurso de aprendizagem (Obj2)
- Generalizar modelos de aprendizagem centrados no estudante, com recurso a metodologias ativas e inovadoras, potenciando experiências de imersão e inovação, em ambientes de aprendizagem reais e simulados, colaborativos, inclusivos e digitais (Obj2)
- Assegurar a participação ativa dos estudantes nas comissões de avaliação e nos processos de avaliação pedagógica, reforçando o princípio da coaprendizagem (Obj2)
- Integrar práticas de investigação pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem (Obj3)
- Participar ativamente em redes e consórcios nacionais e europeus para partilha de práticas e desenvolvimento conjunto de projetos de excelência pedagógica (Obj3)
- Desenvolver projetos-piloto de coensino, nacional e/ou internacional, incorporando perspetivas interculturais na formação (Obj3)

2



Eixo 2. Investigação e Inovação

As universidades, ao longo dos tempos, evoluíram de instituições voltadas principalmente para o ensino e a formação para se tornarem centros de criação de conhecimento (Engwall, 2020²⁵). Assim, a investigação, enquanto criação e disseminação de novos conhecimentos, constitui a segunda missão das universidades (Engwall, 2020). De salientar que em algumas instituições – universidades de investigação –, a criação e a disseminação de conhecimento assumem mesmo a sua principal missão.

As universidades desempenham um papel crucial na identificação dos problemas, desafios e soluções das sociedades do presente e do futuro (Whittle & Rampton, 2020)²⁶. Numa sociedade do conhecimento, espera-se que as universidades contribuam decisivamente para ampliar esse conhecimento, aumentar a qualificação dos cidadãos e gerar inovação, potenciando, deste modo, o desenvolvimento e a prosperidade coletiva.

De igual modo, as universidades são importantes no desenvolvimento dos sistemas de inovação dos países. As políticas públicas dos países desenvolvidos tendem a solicitar, cada vez mais, às universidades a expansão das suas atividades para além do ensino e investigação, assumindo um papel decisivo na inovação, por forma a fortalecer as suas interações com o setor industrial (Giannopoulou, Barlatier & Pénin, 2019²⁷). A relevância da investigação em inovação prende-se com o facto de que, se não houver inovação, o desenvolvimento tec-

nológico e a prosperidade das sociedades estarão comprometidos, uma vez que esta representa o motor mais importante do crescimento económico. Daí que as universidades tenham vindo, progressivamente, a considerar a inovação como uma das suas principais atividades de investigação.

As políticas públicas e o respetivo financiamento procuram potenciar a investigação e a inovação (I&I) de acordo com o modelo de tripla hélice, isto é, através da colaboração entre universidades, empresas e governos (Etzkowitz, 1983)²⁸.

As universidades podem, assim, constituir-se importantes atores no progressivo aumento da I&I, competindo na economia do conhecimento global e contribuindo para a prosperidade social e económica dos países onde estão inseridas.

A nossa instituição teve, nos últimos anos, um incremento assinalável da investigação. Todavia, a transição para universidade implicará, por um lado, a necessidade de um aumento ainda mais substancial da atividade de investigação; e, por outro, a criação de melhores condições para o seu desenvolvimento.

Em seguida, apresentam-se algumas estratégias que possibilitarão o contínuo desenvolvimento deste eixo, nomeadamente: i) Incremento da atividade investigativa e da classificação dos centros de I&D; ii) Fortalecimento do corpo de investigadores de carreira ; iii) Ciência aberta e colaboração global; iv) Desenvolvimento de projetos inovadores e multidisciplinares; v) Inovação económica e social.



²⁵ Engwall, L. (Ed.). (2020). Missions of universities: Past, present, future. *Higher Education Dynamics*, Vol. 55. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-41834-2>

²⁶ Whittle, M., & Rampton, J. (2020). *Towards a 2030 Vision on the Future of Universities in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/374593>

²⁷ Giannopoulou, E., Barlatier, P.-J., Pénin, J. (2019). Same but different? Research and technology organizations, universities and the innovation activities of firms. *Research Policy*, 48 (1), 223-233. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.08.008>

²⁸ Etzkowitz, H. (1983). Cientistas empreendedores e universidades empreendedoras na ciência acadêmica americana. *Minerva*, 21(2-3), 198–233. <https://doi.org/10.1007/BF01097964>

Incremento da atividade investigativa e da classificação dos centros de I&D

As unidades de I&D são a verdadeira força motriz da investigação institucional. Nos últimos anos, a nossa Instituição aumentou significativamente quer o número de unidades de I&D, quer as suas classificações. Esta melhoria resultou, em grande medida, de uma estratégia de criação de novas instituições de gestão e de novas participações em unidades associadas, bem como do facto de um número substancial de docentes que estava integrado em centros externos ter incorporado as unidades internas. Em resultado desta estratégia, todas as UO dispõem, presentemente, de unidades de I&D avaliadas e financiadas pela FCT. A Instituição tem de prosseguir esta linha estratégica de modo a potenciar ainda mais a classificação das unidades de I&D no próximo período avaliativo.

Os sistemas científicos são altamente competitivos, uma vez que a competição é um catalisador do desenvolvimento da ciência e do conhecimento científico. No nosso país, a ideia de competição está incorporada, desde logo, nos processos de avaliação das unidades de I&D.

Com efeito, estas unidades são periodicamente avaliadas pela FCT, tendo o resultado da classificação implicações no seu financiamento. De igual modo, as unidades de I&D candidatam-se a concursos altamente competitivos, por via de projetos dinamizados pelas suas equipas de investigadores, dependendo, em grande parte, o seu financiamento do resultado desses concursos.

Assim, depreende-se que é fundamental a Instituição criar as condições para potenciar ainda mais a classificação das unidades de I&D no próximo período avaliativo. De notar que a acreditação dos cursos de doutoramento depende, atualmente, da circunstância de a esmagadora maioria dos seus docentes integrarem unidades de I&D da Instituição com a classificação mínima de muito bom. Desta forma, um dos nossos objetivos estratégicos visa que todas as UO disponham de pelo menos uma unidade de I&D com a classificação mínima de muito bom.

Na melhoria das classificações das unidades de I&D, será determinante, entre outros fatores: i) Aumentar o número de investigadores de carreira e de docentes investigadores; ii) Disponibilizar, na medida em que as condições o permitam, as infraestruturas e os equipamentos necessários (entre eles laboratórios, pessoal técnico e administrativo) para realizar a atividade e produção científicas; iii) Articular o desenvolvimento das teses de doutoramento com as linhas de investigação estabelecidas pelas unidades de I&D.

Objetivos estratégicos

- Obj1 - Consolidar e fortalecer as unidades de I&D, garantindo a sua sustentabilidade e excelência científica
- Obj2 - Potenciar a qualidade, o impacto e a competitividade científica
- Obj3 - Promover a investigação fundamental

Medidas operativas

- Dinamizar o Conselho Estratégico de Investigação, apoiando as unidades de I&D na implementação dos seus projetos estratégicos e, consequentemente, no catapultar da sua avaliação no próximo processo avaliativo (Obj1)
- Fomentar a integração progressiva de docentes-investigadores nas unidades de I&D internas, reforçando a massa crítica e o potencial investigativo da Instituição (Obj1)
- Melhorar, na medida do possível, as infraestruturas científicas e tecnológicas (Obj1)
- Reconhecer e premiar a excelência científica, com base em critérios e métricas de produção, qualidade, competitividade e impacto (Obj2)
- Potenciar o diálogo entre as linhas de investigação das unidades de I&D e os programas de doutoramento e de mestrado, garantindo unidade e impacto científico (Obj2)
- Realizar projetos nucleares com foco em investigação fundamental, financiados por via de concursos competitivos (Obj3)

Fortalecimento do corpo de investigadores de carreira

Estão em fase de conclusão os procedimentos concursais que permitirão criar um corpo de investigadores de carreira, com aproximadamente 18 investigadores integrados em diversas unidades de I&D das UO do P.PORTO.

O corpo de investigadores de carreira permitirá elevar a um outro patamar a capacidade de investigação das unidades de I&D. Estes investigadores são, em primeiro lugar, recrutados em função das linhas de investigação desenvolvidas pela unidade de I&D, com base em elevados critérios de exigência, sendo, consequentemente, portadores de uma reconhecida maturidade investigativa. Em função destas circunstâncias, deverão ter uma elevada capacidade de produção científica, bem como competência para identificar oportunidades de financiamento em concursos competitivos, coordenando e desenvolvendo projetos.

De sublinhar, ainda, que existem dois fatores determinantes e inerentes a estes investigadores que, certamente, potenciarão a produtividade científica das unidades de I&D: i) Dedicação exclusiva à atividade investigativa; ii) Estabilidade profissional, decorrente da sua integração na carreira, contrariando a precariedade laboral anterior. Constitui um objetivo estratégico da Instituição aumentar o número de investigadores de carreira, no sentido de continuar a elevar a sua capacidade de investigação e de inovação.

A atividade investigativa na Instituição continuará, no entanto, a ser desenvolvida predominantemente por docentes investigadores. A transformação da Instituição em Universidade criará melhores condições para que os docentes dediquem mais tempo à atividade investigativa. Essa transformação acentuará o duplo papel que os docentes desempenham - docentes e investigadores. Espera-se que mais docentes integrem as unidades de I&D da Instituição e disponham de mais tempo para se dedicarem a atividades de investigação, uma vez que beneficiam os índices de produção científica e contribuem para a melhoria da qualidade do ensino.

Objetivos estratégicos

Obj1 - Consolidar a carreira de investigação, potenciando as condições e a capacidade científica

Obj2 - Valorizar a atividade de investigação, o investigador e o docente-investigador

Medidas operativas

- Garantir a integração científica e institucional dos novos investigadores de carreira nas respetivas unidades de I&D (Obj1)
- Desenhar e implementar um plano plurianual de crescimento do corpo de investigadores de carreira, alinhado com a capacidade financeira e o potencial de investigação das unidades de I&D (Obj1)
- Potenciar, com a transformação em Universidade, as condições para uma maior dedicação dos docentes à investigação, revendo-se a avaliação de desempenho em função das carreiras (docência e investigação) e da produtividade científica (Obj2)
- Criar mecanismos de acompanhamento, mentoria e valorização do desempenho baseados em indicadores objetivos de produtividade, impacto e captação de financiamento competitivo (Obj2)
- Fomentar a integração de docentes-investigadores nas unidades de I&D da Universidade, reforçando a articulação entre docência, investigação e inovação (Obj2)

Ciência aberta e colaboração global

O termo ciência aberta encerra um conceito que pode ser mais restritivo ou mais amplo. Numa perspetiva alargada, a ciência aberta reporta-se a uma mudança de paradigma no modo como os métodos científicos são conduzidos (Ramachandran, Bugbee & Murphy, 2021²⁹). Com efeito, pressupõe uma alteração na forma como o conhecimento é criado e disseminado pela sociedade (Tzanova, 2020³⁰).

A transição para a ciência aberta, abordagem defendida ativamente no campo da investigação pela União Europeia e a LERU (*League of European Research Universities*) como prioridade estratégica para o futuro da ciência europeia, redefine o papel das universidades na sociedade do conhecimento, promovendo um modelo de investigação baseado na transparência, na partilha e na colaboração.

O quadro político europeu para a ciência aberta (*European Commission, 2019*³¹; 2020³²) identifica domínios de ação prioritários, entre os quais: i) Futuro da publicação científica; ii) Dados FAIR - *Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*; iii) Métricas (altmetrics); iv) Sistemas de reconhecimento e recompensa; v) Desenvolvimento de competências e igualdade em ciência; vi) Integridade científica e *European Open Science Cloud* (EOSC), que constitui a infraestrutura digital europeia para partilha segura e colaborativa de dados científicos (e.o. Ayris et al., 2018³³; Burgelman et al., 2019³⁴).

A ciência aberta é, neste quadro, uma ferramenta de democratização do conhecimento e de diplomacia científica, ampliando o impacto da investigação das universidades na sociedade, na economia e nas políticas públicas. De sublinhar que a ciência aberta potencia o prestígio das instituições, promovendo o aumento

²⁹Ramachandran, R., Bugbee, K., & Murphy, K. (2021). From open data to open science. *Earth and Space Science*, 8, e2020EA001562. <https://doi.org/10.1029/2020EA001562>

³⁰Tzanova, S. (2020). Changes in academic libraries in the era of Open Science. *Education for Information*, 36(3), 281-299. <https://doi.org/10.3233/EFI-190259>

³¹European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, Jones, S. & Abramatic, J.-F. (2019). *European Open Science Cloud (EOSC) strategic implementation plan*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/202370>

³²European Commission: Directorate-General for Research and Innovation, Mendez, E. & Lawrence, R., (2020). *Progress on open science – Towards a shared research knowledge system – Final report of the open science policy platform*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/00139>

³³Ayris, P.; San Román, A. L.; Maes, K., & Labastida, I. (2018). Open Science and its role in universities: a roadmap for cultural change. *Pushing the Frontiers of Innovative Research*, LERU. <https://www.leru.org/files/LERU-AP-24-Open-Science-full-paper.pdf>

³⁴Burgelman, J.-C.; Pascu, C.; Szkuta, K.; Von Schomberg, R.; Karalopoulos, A.; Repanas, K. & Schoupe, M. (2019). *Open Science, Open Data, and Open Scholarship: European Policies to Make Science Fit for the Twenty-First Century*. *Frontiers Big Data* (2)43. doi: 10.3389/fdata.2019.00043.

do número de citações e, em consequência, ampliando o potencial de melhoria da sua posição em *rankings*.

A nossa Universidade deve, na medida do possível, promover práticas científicas abertas e o acesso aberto aos resultados científicos e ao conjunto de dados, tornando-os mais acessíveis. É preciso empreender esforços no sentido de desenvolver uma política de acesso aberto aos dados de investigação, uma vez que estes evitam a duplicação de recolha de dados, aumentam a sua (re)utilização e têm subjacente um conjunto de benefícios económicos. Tal política deve fomentar o acesso aberto e universal a dados em repositórios relacionados com projetos de investigação da Instituição, bem como em possibilitar o acesso aos recursos primários e secundários (entre eles, monografias, dissertações, teses, bancos de dados).

Uma outra estratégia institucional a adotar será a de estabelecer condições para incentivar e apoiar as publicações em revistas de formato digital de acesso aberto e com grande fator de impacto. Estas revistas permitem, por um lado, tornar mais visível e acessível o conhecimento produzido e, por outro, aumentar substancialmente o número de citações das publicações. A este propósito, ainda, refira-se que um dos critérios de medição do impacto da investigação resulta da análise das citações dos artigos.

Objetivos estratégicos

- Obj1 - Promover uma política institucional que privilegie a ciência aberta
- Obj2 - Reforçar a colaboração científica e a diplomacia do conhecimento

Medidas operativas

- Garantir o cumprimento dos princípios éticos, legais e de integridade científica na gestão, partilha e reutilização de dados e resultados de investigação, em conformidade com as diretrizes definidas pela Comissão de Ética da Universidade (Obj1)
- Definir e adotar princípios, recursos e mecanismos de disponibilização e monitorização do acesso aberto às publicações e aos dados científicos (Obj1)
- Fomentar a participação da Universidade em redes e consórcios internacionais de ciência aberta (Obj2)
- Estabelecer protocolos e acordos com universidades e centros de I&D internacionais, criando projetos e programas de cooperação científica e de mobilidade de investigadores (Obj2)
- Realizar parcerias com entidades públicas e privadas para a utilização e valorização dos dados científicos produzidos, assegurando o seu impacto económico, social e ambiental (Obj2)

Desenvolvimento de projetos inovadores e multidisciplinares

Os projetos de investigação realizados no âmbito de concursos competitivos constituem, de um modo geral, uma das principais fontes de financiamento das unidades de I&D. A realização desses projetos resulta das agendas de investigação definidas previamente pelas unidades de I&D.

O desenvolvimento das agendas de investigação tem de se basear em três princípios fundamentais, nomeadamente a autonomia, a liberdade científica e a integridade académica (essenciais para a independência e a credibilidade da investigação) das unidades de I&D e dos seus investigadores.

As referidas agendas são influenciadas por fatores internos e externos (Whittle & Rampton, 2020³⁵). De entre os fatores internos, destacam-se a massa crítica e as áreas disciplinares de excelência, o tipo de investigação promovido pela unidade, ou seja, se se trata de agendas mais orientadas para a investigação fundamental ou a aplicada (para o mercado).

As prioridades de financiamento da investigação a nível da União Europeia e do nosso país são fatores externos que tendem a influenciar de forma determinante essas agendas. A Europa e Portugal têm priorizado, no financiamento competitivo da investigação, temas relacionados com os desafios sociais e económicos presentes e futuros, tais como transições digital e climática, inteligência artificial, envelhecimento das sociedades, saúde, biotecnologia, economia circular, energia, tecnologias avançadas, defesa e espaço.

Assim, na candidatura de projetos de investigação aos programas de financiamento competitivos, as unidades de I&D têm de encontrar um equilíbrio entre a necessidade de preservar a sua autonomia e liberdade intelectual, por um lado; e de alinhar os seus temas de investigação com as prioridades de financiamento competitivo estabelecidas pela União Europeia e Portugal, por outro.

Uma outra dimensão a ter em consideração prende-se com a necessidade de se incrementar o desenvolvimento de projetos de natureza multi e interdisciplinar. Estes possibilitam a análise dos problemas através de uma maior diversidade de perspetivas, soluções mais criativas e uma resolução mais global e eficaz desses problemas. Convém salientar, também, que os projetos multidisciplinares são os que, geralmente, beneficiam de financiamentos mais elevados.

³⁵ Whittle, M., & Rampton, J. (2020). *Towards a 2030 Vision on the Future of Universities in Europe* (Policy Report, Directorate-General for research & innovation, European Comission). Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a3cde934-12a0-11eb-9a54-01aa75ed71a1/language-en>

Por último, é essencial continuar a profissionalizar a estrutura administrativa de apoio aos projetos – Gabinete de Gestão de Projetos –, libertando os docentes investigadores e investigadores de carreira de tarefas burocráticas, de modo a poderem centrar-se nas atividades de investigação. Este gabinete deverá assumir um conjunto de procedimentos, como, por exemplo, identificação de concursos competitivos adequados às agendas das unidades de I&D, remeter a informação às unidades, auxiliar na candidatura, gestão financeira e avaliação dos projetos.

Objetivos estratégicos

- Obj1 - Promover a participação em projetos financiados pelas agendas europeias
- Obj2 - Disponibilizar um ambiente de investigação capaz de reforçar a articulação entre liberdade académica, integridade científica e alinhamento com as agendas europeias
- Obj3 - Potenciar a integração de estudantes e de jovens investigadores diplomados em atividades de investigação

Medidas operativas

- Consolidar a estrutura de *open space* no PORTIC, disponibilizando condições para a constituição de equipas interdisciplinares entre unidades de I&D e UO, promovendo a candidatura a financiamento competitivo em torno de desafios globais (Obj1)
- Alinhar a agenda científica institucional com os programas europeus e nacionais de financiamento (Obj1)
- Fortalecer o papel da Comissão de Ética da Universidade, garantindo acompanhamento técnico e formação contínua sobre boas práticas de investigação (Obj2)
- Garantir liberdade académica e autonomia científica nas unidades de I&D, alinhadas com o código interno de integridade e conduta científica emanado pela Comissão de Ética da Universidade (Obj2)
- Desenvolver projetos de coinvestigação docente investigador-estudante/diplomado, com coautoria de produtos científicos
- Criar condições (físicas e económicas) que potenciem a participação de estudantes em unidades e equipas de I&D, articulando investigação e aprendizagem na resolução de desafios reais, em colaboração com investigadores, empresas e comunidades locais (Obj3)
- Reconhecer e valorizar as experiências de participação dos estudantes em atividades científicas, se possível, integrando-as no suplemento ao diploma e constituindo-as como microcredenciais (Obj3)

Inovação económica e social

As universidades têm um papel crucial na promoção do triângulo do conhecimento – educação, investigação e inovação –, estando inseridas, normalmente, nos ecossistemas de inovação regionais e, por vezes, nacionais (Whittle & Rampton, 2020³⁶). Com efeito, as universidades contribuem para a criação de um ambiente favorável de inovação, sobretudo quando desenvolvem investigação internacionalmente competitiva, potenciando a eclosão de uma explosão de criatividade e atraindo, quer empresas caraterizadas por uma investigação intensiva, quer fortes investimentos nas regiões em que estão localizadas (Boulton & Lucas, 2011³⁷).

O processo de inovação desenvolvido no contexto das universidades tem sido orientado para cumprir, predominantemente, uma função económica. Na realidade, essa inovação decorre, muitas vezes, da interação com a indústria, perspetivando-se a transferência de tecnologia e envolvendo atividades de natureza comercial ou económica. A inovação de âmbito económico assenta num modelo de tripla hélice – governo, universidades e empresas. Este modelo permite a execução de objetivos comuns, no que concerne ao desenvolvimento e crescimento regional e à formação de sistemas regionais de inovação (Schnurbus & Edvardsson, 2020³⁸). Na verdade, a relação de cooperação universidade-empresa (industrial) pode ter um impacto direto e significativo na economia regional.

Uma das estratégias que a Instituição tem de desenvolver consiste na cooperação com outras IES e o setor empresarial de natureza industrial, no sentido de potenciar o ecossistema de inovação da região Norte. A nossa Universidade deve estar disponível, ou melhor, mobilizar-se para participar nessa colaboração interinstitucional.

A intensificação da relação com as empresas do setor industrial da região com o objetivo de estimular a inovação e o desenvolvimento tecnológico deve ser outra prioridade da nossa Universidade. Obviamente, para que essa relação (universidade-empresa) seja profícua, a investigação e a inovação têm de estar

próximas das necessidades ou desejos da indústria ou dos negócios.

Nos últimos anos, a literatura tem posto, ainda, em evidência que as universidades não devem visar apenas a excelência em investigação e a comercialização do conhecimento, mas também promover a inovação social (Carl & Menter, 2021³⁹). O estudo de Cockshut, Brown e Hardey (2020)⁴⁰ revelou que as universidades inglesas influenciavam a responsabilidade e o envolvimento social das micro e pequenas empresas criativas, atuando como facilitadoras de mudanças sociais.

Objetivos estratégicos

Obj1 - Consolidar o papel da Universidade no desenvolvimento do ecossistema regional de inovação e desenvolvimento económico

Obj2 - Potenciar a inovação social e o impacto comunitário da investigação desenvolvida

Medidas operativas

- Cooperar com outras IES do Norte e aprofundar as relações com o setor empresarial da região, no sentido de tornar o ecossistema de inovação regional mais robusto (Obj1)
- Reforçar o papel do PORTIC enquanto plataforma de interface universidade–empresas, dinamizando novos polos de conhecimento, tecnologia e inovação em áreas emergentes e zonas prioritárias (Obj1)
- Fortalecer a integração do PORTIC e dos seus Polos em redes nacionais e europeias de parques científicos e tecnológicos, ampliando a cooperação transnacional e a captação de financiamento europeu (Obj1)
- Reforçar a articulação entre educação, investigação e inovação nos planos de formação inicial, avançada e ao longo da vida, contribuindo para o desenvolvimento de uma economia baseada no conhecimento (Obj1)
- Criar um Laboratório de Inovação Social, em articulação com municípios, IPSS e associações, promovendo soluções colaborativas para problemas sociais emergentes (Obj2)
- Promover projetos de inovação social em domínios como envelhecimento ativo, inclusão digital, sustentabilidade e educação ao longo da vida (Obj2)
- Reconhecer e valorizar indicadores de impacto social dos projetos de I&D, valorizando a relevância societal dos resultados obtidos (Obj2)

³⁶ Whittle, M., & Rampton, J. (2020). *Towards a 2030 Vision on the Future of Universities in Europe* (Policy Report, Directorate-General for research & innovation, European Commission). Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a3cde934-12a0-11eb-9a54-01aa75ed71a1/language-en>

³⁷ Boulton, G. & Lucas, C. (2011). *What are universities for?* *Chinese Science Bulletin*, 56 (23), 2506–2517. DOI: 10.1007/s11434-011-4608-7

³⁸ Schnurbus, V., & Edvardsson, I. R. (2020). The Third Mission Among Nordic Universities: A Systematic Literature Review. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 66 (2), 238–260. <https://doi.org/10.1080/00313831.2020.1816577>

³⁹ Carl, J. & Menter, M., (2021) The social impact of universities: assessing the effects of the three university missions on social engagement. *Studies in Higher Education*, 46 (5), 965–976. DOI: 10.1080/03075079.2021.1896803

⁴⁰ Cockshut, L., Brown, A., & Hardey, M. (2020). *Social Innovation and the University: the Impact of Intervention for the Micro Creative Economy in North East England*. *Social Enterprise Journal* 16 (2), 203–220. <https://doi.org/10.1108/SEJ-03-2019-0017>

3



Eixo 3. Transferência de Conhecimento e Relações com a Comunidade

A transferência de conhecimento e de tecnologia para a sociedade tem sido referenciada na literatura como a terceira missão das universidades (Schnmrbus & Edvardsson, 2020). Essa transferência promove o desenvolvimento social e económico nas regiões onde os *campi* universitários estão localizados.

Nestes processos de transferência distinguem-se, geralmente, dois tipos de atividades: com e sem fins lucrativos.

As atividades com fins lucrativos estão associadas à comercialização do conhecimento e às relações de cooperação com a indústria, destacando-se as que se reportam à criação de empresas *spinoff*, formação de *start-ups*, licenciamentos para a indústria, utilização dos dados de investigação para efeito de patentes e funções de consultoria. Nestas atividades procura-se comercializar os resultados da investigação produzida e a transferência de tecnologia. Constituem uma fonte de financiamento das universidades públicas e podem ter um impacto na economia local. Importa realçar que, nos países europeus, existe alguma dificuldade na transposição dos resultados da investigação e inovação para a economia. No modelo de tripla hélice, pressupõe-se que a criação e a transferência do conhecimento e da tecnologia são o resultado, sobretudo,

da interação das universidades com as empresas, mas são estas últimas as principais responsáveis pela sua comercialização e o potenciar do seu valor económico.

Por seu turno, as atividades sem fins lucrativos são aquelas que têm um impacto social nos indivíduos e nas empresas. Estas atividades contribuem para o desenvolvimento da comunidade de diversas formas, como, por exemplo, promover atividades de aprendizagem ao longo da vida, fomentar nos estudantes o espírito empreendedor para conceber e aplicar novas ideias, impulsionar o envolvimento e responsabilidade social dos futuros diplomados e das empresas.

Não obstante a nossa Instituição ter já uma forte ligação ao setor industrial, é necessário reforçar essas interações, criando-se as condições para potenciar a transferência de conhecimento e tecnologia para a sociedade e para a indústria/empresa.

Um outro objetivo a promover institucionalmente consiste na cooperação e interdisciplinaridade com outras universidades, empresas, centros de investigação e indústria nas atividades de investigação, bem como de transferência de conhecimento.



Atividades com fins lucrativos

As universidades desempenham uma função fulcral nas redes, quer de desenvolvimento científico e tecnológico, quer de transferência do conhecimento, constituindo agentes de transformação social e económica.

De facto, estas instituições fomentam o conhecimento e a inovação, bem como têm disponíveis infraestruturas e recursos humanos qualificados, permitindo a transferência de tecnologia para a indústria/empresas e impulsionando, consequentemente, o desenvolvimento social e económico das regiões onde se inserem.

No contexto da terceira missão das universidades são comumente referenciadas como principais atividades a criação de empresas *spinoff*, os licenciamentos para a indústria e as patentes, que fornecem direitos de propriedade intelectual.

Efetivamente, estas instituições promovem a investigação intensiva e o desenvolvimento de nova tecnologia, que representam a base para a criação de empresas inovadoras, como as *spinoffs* e as *start-ups*. O conhecimento produzido nas universidades é, frequentemente, transferido para a indústria e o setor empresarial por intermédio das *spinoffs*. Por seu turno, as universidades promovem o desenvolvimento de ecossistemas orientados para a resolução de problemas de forma criativa, gerando produtos ou serviços inovadores, característicos do modelo de negócio das *start-ups*.

O P.PORTO dispõe de um Parque de Ciência e Tecnologia (PORTIC), que integra unidades de I&D, assim como empresas tecnológicas e *start-ups*. O PORTIC tem como unidades âncora a Porto Design Factory (PDF); a Start Up Porto e a Porto Business Innovation. Este Parque é um importante instrumento de fomento da inovação e do desenvolvimento económico e social da região, atuando como um agente integrador e facilitador da relação entre a academia e as empresas. Enquanto estrutura partilhada e unidade transversal à instituição, que desenvolve a sua ação em diferentes *clusters* do conhecimento, consubstancia-se num ecossistema de inovação facilitador da produção de investigação transdisciplinar competitiva, na criação e transferência de novas tecnologias, produtos e serviços de elevado valor e impacto social e na criação de uma nova cultura e geração de negócios e empresas, indispensáveis à transformação e crescimento do tecido económico e social do país. O PORTIC dispõe, ainda, de uma estrutura administrativa para tratar de questões relacionadas com propriedade intelectual, no âmbito das patentes e licenciamentos.

Todavia, é imperioso intensificar rapidamente o desenvolvimento das atividades do PORTIC, incrementando-se as interações com a indústria ou empresas, aumentando-se a transferência de tecnologia, o número de *start-ups* e de *spinoffs* criadas, e de patentes registadas. De igual modo, torna-se necessário profissionalizar ainda mais as estruturas administrativas e de apoio, potenciando a sua atividade e missão.

Atividades com fins lucrativos relevantes são também a consultadoria, a assessoria académica e ações de formação profissional em domínios diversificados, como a engenharia, ciências empresariais, educação, saúde e artes, entre outras. O P.PORTO integra várias UO que prestam este tipo de serviços, constituindo uma fonte de financiamento no contexto das suas receitas próprias. Contudo, é possível, e desejável, incrementar ainda mais estas atividades destinadas aos setores empresarial, público e social.

Todas as atividades anteriormente descritas geram, quer receitas, quer valor público e social por intermédio da transferência de conhecimento e de tecnologia.

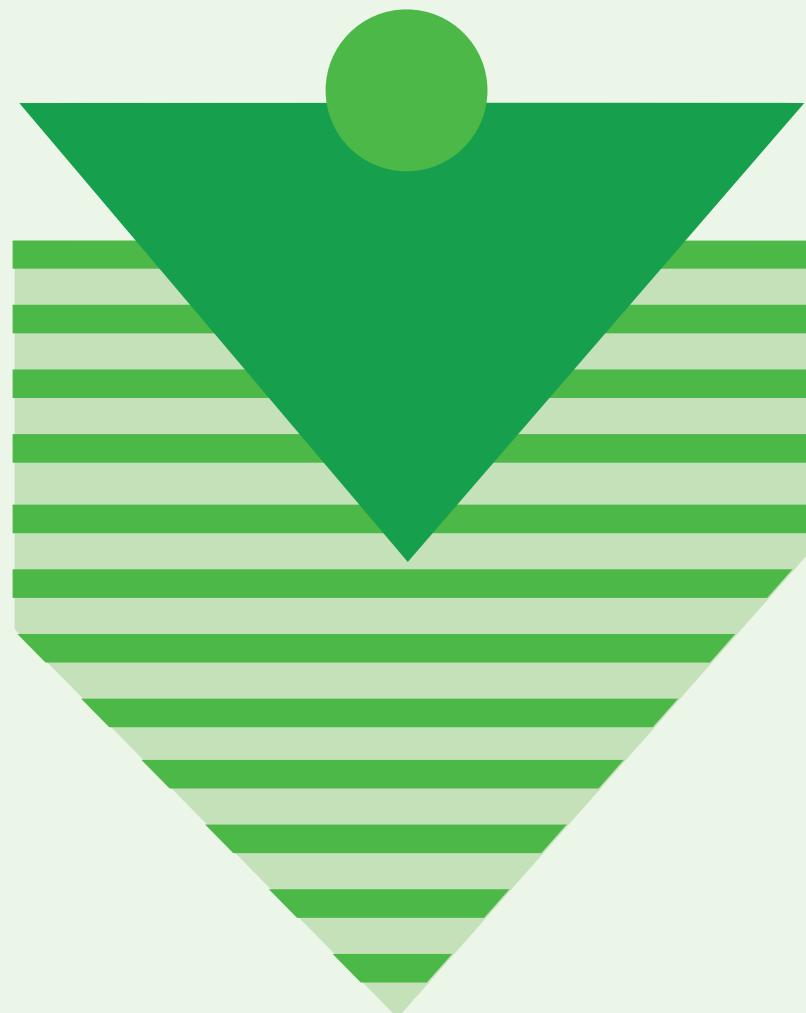
Objetivos estratégicos

- Obj1 - Reforçar o ecossistema de inovação e empreendedorismo da Instituição
- Obj2 - Potenciar a transferência de conhecimento, tecnologia e produtos inovadores para a indústria e os serviços sociais da região
- Obj3 - Diversificar e aprofundar as atividades com fins lucrativos, contribuindo para a garantia da sustentabilidade institucional

Medidas operativas

- Consolidar o PORTIC e os seus polos tecnológicos como plataformas centrais de inovação e transferência de conhecimento (Obj1)
- Criar programas de mentoria e capacitação empreendedora para estudantes, *alumni* e investigadores, em articulação com a StartUp Porto e as empresas residentes no PORTIC (Obj1)
- Estimular a criação de laboratórios colaborativos (CoLabs) interunidades para desenvolvimento de produtos e soluções tecnológicas (Obj1)
- Incentivar a cooperação interinstitucional com universidades e centros científicos e tecnológicos nacionais e internacionais, visando candidaturas conjuntas a programas competitivos de financiamento (obj1 e 2)
- Apoiar a criação de empresas de base tecnológica através da transferência de conhecimento e de tecnologia (Obj2)

- Estabelecer redes de parceria de transferência de tecnologia com empresas e instituições públicas (Obj2 e 3)
- Aprofundar e profissionalizar a estrutura de apoio à propriedade intelectual, reforçando a capacidade de registo e gestão de patentes, licenciamentos e propriedade (Obj2)
- Expandir a prestação de serviços de consultoria e assessoria técnica especializada em áreas de forte competência científica e tecnológica da Universidade (Obj3)
- Criar um catálogo institucional de serviços e competências, promovendo a divulgação e facilitando o acesso de empresas e entidades públicas à oferta da Instituição (Obj3)



Atividades sem fins lucrativos

Enquanto o impacto económico da missão das universidades é visível e facilmente mensurável, o seu impacto social não é tão evidente. Porém, sabemos que estas instituições contribuem, no contexto da sua terceira missão, para a solução dos grandes desafios sociais das regiões em que estão inseridas, centrando-se em problemas associados ao bem-estar social e aos relacionados com os desequilíbrios nas estruturas sociais (Carl & Menter, 2021).

As atividades sem fins lucrativos tendem a consciencializar os indivíduos e as empresas sobre as necessidades sociais, tal como a contribuir para aumentar o seu envolvimento social. Uma parte significativa dessas atividades está relacionada com a formação, em domínios como empreendedorismo, sustentabilidade, cidadania ativa e aprendizagem ao longo da vida.

As atividades de ensino superior aumentam a consciencialização dos estudantes sobre os problemas sociais, ambientais e éticos, estimulando o seu envolvimento social. Na perspetiva de Carl e Menter (2021), o ensino tem um impacto muito mais significativo do que a investigação e a transferência de conhecimento, no que se reporta ao envolvimento social dos indivíduos e das empresas. A relevância do ensino está associada à circunstância de os estudantes do ensino superior compreenderem melhor quais são as necessidades sociais, atuando como agentes de mudança nas empresas e nas instituições, incrementando a sua responsabilidade e envolvimento social.

O P.PORTO, enquanto instituição de responsabilidade social, dispõe de estruturas que dinamizam já um conjunto de atividades que desenvolvem a aprendizagem ao longo da vida (*reskilling* e *upskilling*), voluntariado universitário e ações na comunidade que promovem a inclusão e a formação profissional.

A nossa Universidade deve perseguir o objetivo de contribuir para o desenvolvimento regional e nacional sustentável, pelo incremento dos programas de responsabilidade social e cultural, seja para capacitar os futuros diplomados para a intervenção no mercado de trabalho e na sociedade, seja para contribuir para a consciencialização social dos cidadãos.

Objetivos estratégicos

Obj1 - Promover a valorização e o impacto social do ensino superior na comunidade

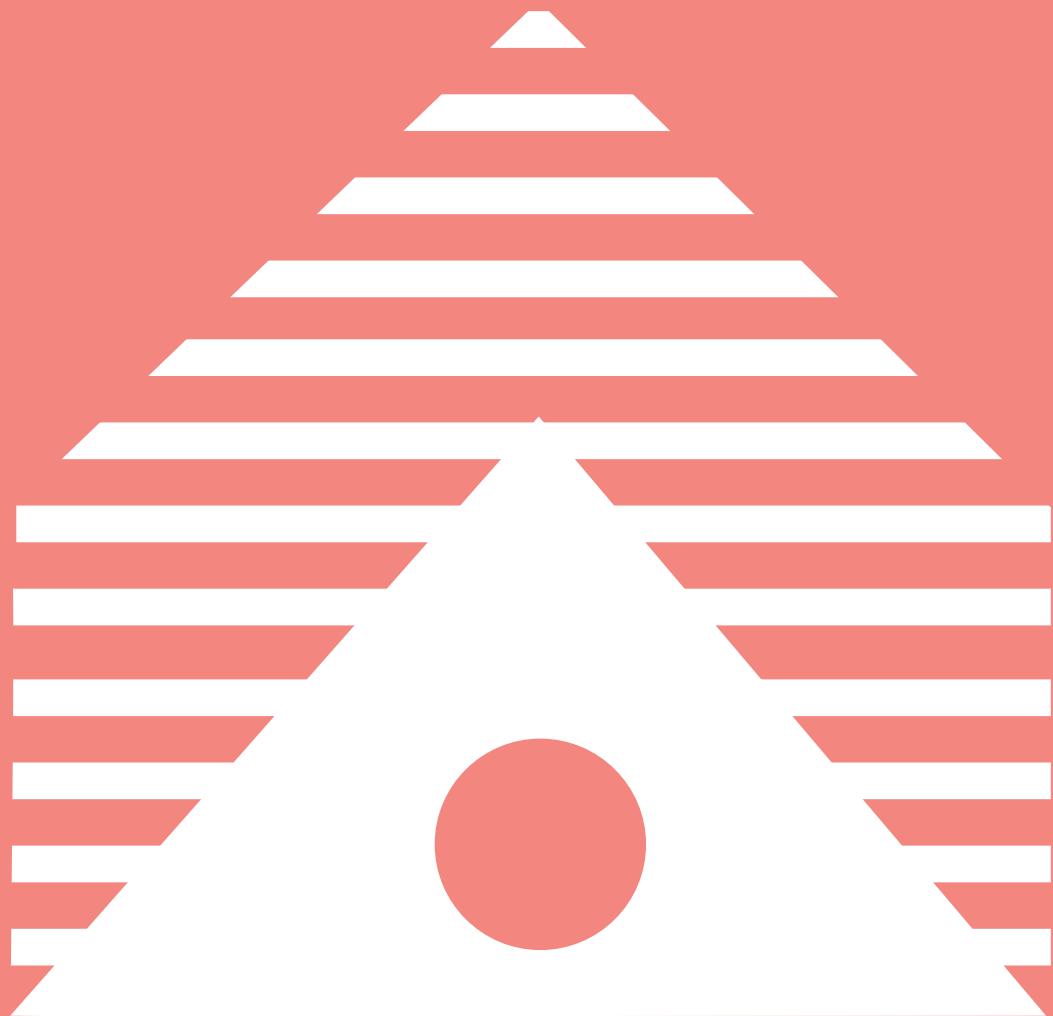
Obj2 - Reforçar a responsabilidade social da Instituição

Obj3 - Promover a aprendizagem ao longo da vida e a capacitação cidadã

Medidas operativas

- Estabelecer parcerias com instituições públicas e sociais da região, em particular com as Câmaras Municipais, Escolas e as Associações locais (Obj1, 2 e 3)
- Promover a realização de eventos abertos à comunidade com impacto social, disseminando boas práticas e fortalecendo redes de colaboração (Obj1 e 2)
- Incentivar a realização de projetos de inovação social em articulação com o PORTIC e centros de I&D da Instituição, orientados para desafios regionais (envelhecimento, literacia digital, sustentabilidade, igualdade de género) (Obj1 e 2)
- Consolidar a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas prioridades estratégicas transversais aos vários eixos de missão e nos planos de atividades da Instituição e das suas UO (Obj2)
- Desenvolver formações modulares e microcredenciais orientadas para a requalificação (*reskilling*) e a atualização (*upskilling*) de competências em contextos profissionais e sociais (Obj3)
- Fomentar a participação das comunidades locais em atividades formativas, culturais e científicas da Instituição, num modelo de universidade aberta (Obj1 e 3)

4



Eixo 4. Internacionalização e Cooperação Global

A internacionalização constitui, desde o processo de Bolonha, uma missão estruturante das IES, intrinsecamente ligada às funções centrais de ensino, de investigação e de serviço à comunidade.

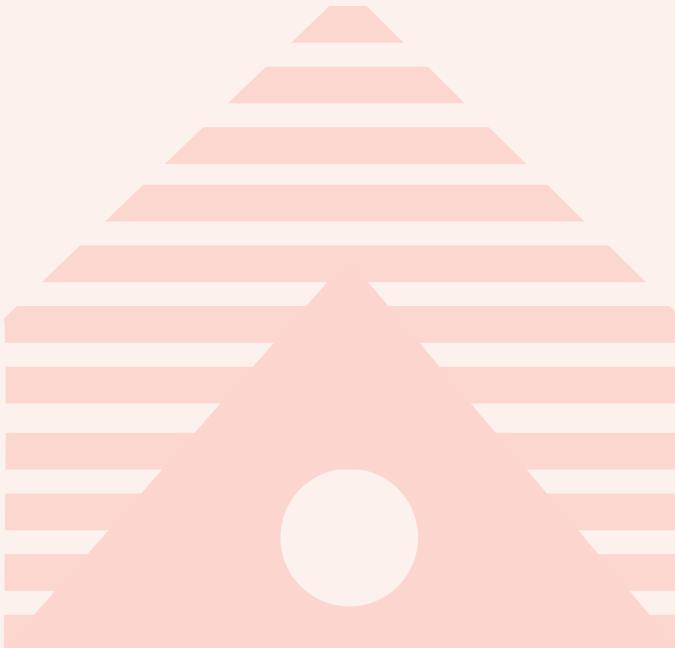
O ensino superior atravessa, contudo, num mundo cada vez mais complexo, interdependente e globalizado, uma evolução e transformação profundas no campo da internacionalização, caminhando da lógica da mobilidade e do intercâmbio para uma diplomacia do conhecimento, assim como de uma internacionalização exclusivamente externa para uma diversidade de estratégias e âmbitos, desde curricular e pedagógica a investigativa e de inovação.

O novo paradigma no campo do ensino superior internacional estrutura-se em torno da colaboração, da reciprocidade e da mutualidade de benefícios (Knight, 2022⁴¹), diferindo do anterior, que se baseava, essencialmente, em estratégias de

atração e de captação de estudantes internacionais e de promoção de mobilidades. A internacionalização deve ser encarada pelas Instituições como estratégica, sistemática e transformadora (de Wit 2019⁴²).

No período 2026-2030, a ação estratégica da Universidade visa desenvolver uma cultura institucional de cooperação, de projeção e de diplomacia do conhecimento, num movimento de diálogo à escala europeia e transeuropeia. Esta dimensão global deve medir-se em capacidade para produzir impacto e reconhecimento, afirmando a Universidade como uma instituição pública de referência, de excelência e de confiança internacional.

Este eixo traduz-se num equilíbrio entre cooperação e competitividade, num desenvolvimento a nível europeu e global.



⁴¹ Knight, J. (2022). *Knowledge Diplomacy in International Relations and Higher Education*. Springer

⁴² de Wit, H. (2019). Internationalization in higher education: A critical review. *SFU Educational Review*, 12(3), 9–17.

Cooperação estratégica e redes universitárias europeias

No quadro das políticas europeias de ensino superior, investigação e inovação, as universidades são reconhecidas como atores de influência intelectual e cultural, centrais na construção de uma Europa fundada no conhecimento, na diversidade e na cooperação.

A visão europeia para o ensino superior perspetiva consolidar as universidades como pilares do conhecimento e do desenvolvimento global (European Commission, 2022⁴³). Neste sentido, as Universidades europeias devem ultrapassar o paradigma tradicional de ensino e de internacionalização, assentando em modelos de cooperação transnacional alicerçados em alianças institucionais capazes de impulsionar as transições digital e verde, potenciar o desenvolvimento de competências e fomentar a competitividade global. Esta visão é concretizada nas *European Universities Alliances*⁴⁴ (Alianças de Universidades Europeias), uma iniciativa do Espaço Europeu da Educação, traduzindo um novo paradigma de diplomacia académica europeia: universidades que colaboram, investigam e inovam em conjunto, promovendo relações bilaterais e multilaterais que se espera duradouras, baseadas na confiança, na reciprocidade e no benefício partilhado.

Segundo o mais recente relatório da Comissão Europeia sobre os resultados alcançados desde o início da iniciativa e o potencial transformador das Universidades Europeias (European Comission, 2025⁴⁵), parece uma evidência generalizada que estas alianças transformaram o ensino superior europeu, nomeadamente quanto a: cooperação institucional transnacional e governação partilhada; oferta formativa conjunta; diversidade de modalidades de mobilidade; cooperação com a sociedade e a economia; cooperação ancorada na investigação e na inovação; e impacto dos resultados das alianças para os sistemas de ensino superior em geral, incluindo a nível nacional e europeu.

Neste quadro, a nossa Instituição potenciará a sua afirmação como universidade pública com projeção internacional, participando ativamente em alianças universitárias (como a ATHENA European University) e em redes temáticas in-

ternacionais (CARPE, ELIA, EURASHE, entre outras). Visa-se reforçar a presença estratégica no Espaço Europeu da Educação e da Investigação, através de projetos conjuntos de ensino, de investigação e inovação, e também pela presença em entidades e associações de referência (como a European University Association e a League of European Research Universities⁴⁶). Promoverá a sua presença e reconhecimento nos principais *rankings* internacionais, desenvolvendo políticas de posicionamento estratégico e de comunicação que refletem a sua atividade e identidade institucional, bem como o seu impacto europeu e extraeuropeu.

Este eixo é um pilar estratégico e coerente com a ambição da Instituição enquanto universidade que ambiciona ser uma referência europeia, que procura instituir uma cultura institucional de cooperação, presença e liderança, representando o conhecimento português no mundo.

Objetivos estratégicos

- Obj1 - Reforçar a presença da Universidade em alianças e redes internacionais, ampliando a cooperação institucional transnacional e a diplomacia académica
- Obj2 - Fomentar uma cultura institucional de cooperação e presença global, fortalecendo o posicionamento, a reputação e a liderança internacional

Medidas operativas

- Recandidatar a ATHENA European University a financiamento europeu, assegurando a liderança institucional em *work packages* estratégicos nas áreas de educação, investigação e inovação (Obj1)
- Reforçar a participação institucional em redes europeias e transeuropeias, ampliando a cooperação educativa e científica intercontinental (Obj1)
- Desenvolver uma estratégia de posicionamento internacional, assente em indicadores de educação, investigação e inovação, catapultando a presença da Universidade em *rankings* e plataformas de referência (Obj2)
- Integrar a European University Association (EUA) como membro institucional, reforçando a participação nas redes europeias de política científica e de ensino superior (Obj2)

⁴³ European Comission (2022). *European Strategy for Universities*. Publications Office of the European Union.

⁴⁴ <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/european-universities-initiative>

⁴⁵ European Comission (2025). *European Universities - Report on the outcomes and transformational potential of the European Universities initiative*. European Education Area, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/db43f6ca-da14-11ef-be2a-01aa75ed71a1/language-en>

⁴⁶ A Liga das Universidades Europeias de Pesquisa (LERU) é uma associação de universidades europeias de ponta focadas no desenvolvimento da investigação. <https://www.leru.org/>

Internacionalização no ensino, qualidade e competitividade

A internacionalização como uma abordagem sistemática, abrangente e intencional encontra-se consolidada com grande sucesso na investigação, enquanto a aprendizagem e o ensino internacionalizados são frequentemente reduzidos a questões linguísticas e de mobilidade.

Segundo a EUA, a internacionalização do ensino superior na dimensão do ensino e da aprendizagem é vista, contudo, como uma estratégia crucial, devendo a Universidade proporcionar uma formação que capacite os estudantes com competências globais, contribuindo para objetivos mais amplos, no contexto da Agenda 2030 da ONU e dos seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Essa perspetiva visa melhorar a oferta formativa e o impacto social das universidades através da internacionalização.

De acordo com a European Strategy for Universities (Comissão Europeia, 2022), a European Education Area (EEA 2030) e a European Higher Education Area (EHEA), as instituições de ensino superior devem oferecer ciclos de estudos com percursos curriculares integrados, reconhecidos em vários países e orientados para o desenvolvimento de competências globais, científicas e interculturais. Este modelo concretiza-se na adoção do *European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes*, que promove o reconhecimento mútuo, a cocertificação, dupla ou múltipla, e a aprendizagem em contextos multiculturais.

A nossa Universidade reforçará a sua aposta na internacionalização do ensino, criando e consolidando duplas titulações, *joint degrees* e programas interinstitucionais com universidades europeias e lusófonas, em articulação com as redes e alianças universitárias em que participa. Serão igualmente desenvolvidas microcredenciais internacionais, percursos modulares flexíveis e *Blended Intensive Programmes* (BIP), em consonância com o Plano de Ação para a Educação Digital (2021–2027) e potenciando novas formas de aprendizagem híbrida, colaborativa e inclusiva.

Ao nível do ensino, será, ainda, potenciada a integração da dimensão internacional nos mecanismos de garantia da qualidade do ensino superior, com a acreditação/certificação institucional e dos seus ciclos de estudos por agências e associações europeias e extra-Europa, em domínios gerais ou áreas disciplinares específicas, como seja a certificação ABET- Accreditation Board for Engineering and Technology e o selo EUR-ACE, que definem padrões comuns de alta qualidade nos ciclos de estudos de engenharia, ou a AACSB International - Association to Advance Collegiate Schools of Business, na certificação de excelência nas áreas de gestão e negócios.

Objetivos estratégicos

- Obj1 - Consolidar a internacionalização do ensino no quadro dos padrões internacionais de garantia da qualidade académica
- Obj2 - Fortalecer a atratividade, a diversidade e a competitividade da oferta formativa

Medidas operativas

- Integrar a dimensão internacional nos sistemas internos de garantia da qualidade (Obj1)
- Implementar mecanismos de acreditação internacional dos ciclos de estudos por entidades de referência, reforçando a competitividade e a reputação da Universidade (Obj1)
- Aumentar a oferta de ciclos de estudos conjuntos e duplas titulações com universidades europeias e da CPLP (Obj2)
- Oferecer ciclos de estudos com percursos curriculares integrados e flexíveis, micro-credenciais, e outras formações colaborativas, com universidades parceiras e orientados para o desenvolvimento de competências globais, científicas e interculturais (Obj2)
- Fomentar a participação em *Blended Intensive Programmes* (BIP) e outras iniciativas colaborativas europeias que promovam o ensino híbrido e intercultural (Obj2)
- Conceber planos de formação bilingues e interculturais, integrando metodologias de coensino internacional e aprendizagem colaborativa *online* (Obj2)

Comunidade Internacional, mobilidade académica e intercâmbio intercultural

As IES afirmam-se, cada vez mais, como espaços globais de conhecimento e transformação, encontro e partilha, onde circulam ideias, valores, pessoas e culturas num movimento contínuo de aprendizagem e cooperação (European Commission, 2022⁴⁷). Neste âmbito, estudantes, docentes e investigadores internacionais constituem os principais vetores da circulação global de conhecimento e valores (Knight, 2022⁴⁸), sendo centrais para o desenvolvimento de competências interculturais, cidadania ativa, pensamento crítico e redes internacionais de colaboração académica e profissional.

A mobilidade tradicional, enquanto deslocação física de estudantes, docentes e investigadores, e de pessoal técnico, administrativo e de gestão, parece continuar a ser o fator mais dominante nas políticas de internacionalização ao nível das IES. Contudo, a mobilidade académica e o intercâmbio intercultural são, cada vez mais, diversificados e entendidos como uma experiência formativa global e inclusiva, potenciada, em grande medida, pela tecnologia, pelo (co)ensino e pela diversidade linguística e cultural.

Um dos movimentos crescentes, que se tem desenvolvido substancialmente para dar resposta às atuais preocupações europeias com a Agenda 2030 e os ODS, é o de *internationalisation at home*⁴⁹, deslocando o foco do ato de “viajar” para a experiência de internacionalização, procurando, assim, responder aos desafios ambientais e garantir, concomitantemente, que todos os estudantes adquiriram competências internacionais e interculturais, independentemente da sua capacidade para realizar mobilidade física.

Na era do desenvolvimento tecnológico e da inovação pedagógica, deve ser explorado o potencial da tecnologia para garantir que as experiências de aprendizagem internacional permaneçam transformadoras, num movimento de acolhimento do mundo no *campus*. Neste contexto, o projeto *Erasmus+ Virtual Exchange*⁵⁰ vem

promover vários tipos de intercâmbios virtuais, como complemento da mobilidade física do tradicional *Erasmus+*, o que permitirá a mais jovens beneficiarem de experiências interculturais e internacionais, desenvolverem o pensamento crítico, a literacia mediática e os valores de cidadania global, liberdade, tolerância e de não discriminação, bem como potenciarem as suas competências digitais e sociais, incluindo a prática de línguas estrangeiras e de trabalho em equipa, num contexto de formação para a empregabilidade global.

Esta perspetiva alinha-se com a estratégia da *European Commission* e da EUA, que defendem que a internacionalização deve ser inclusiva, acessível e transversal às dimensões do ensino, da investigação e da ligação à sociedade.

Objetivos estratégicos

- Obj1 - Aumentar a diversidade e a integração da comunidade académica internacional
- Obj2 - Diversificar e ampliar as experiências de mobilidade académica física e virtual

Medidas operativas

- Desenvolver diversificadas estratégias de atração de estudantes internacionais, articuladas com os Gabinetes de Internacionalização, as redes de *alumni* e de parceiros internacionais (Obj1)
- Reforçar os mecanismos de acolhimento de estudantes internacionais, com programas de *welcome*, tutoria e mentoria entre pares (Obj1)
- Disponibilizar formação intercultural e linguística a estudantes internacionais (Obj1)
- Consolidar a participação nos programas de mobilidade tradicional (*Erasmus+*) (Obj2)
- Participar nos programas *Erasmus+ Virtual Exchange*, num contexto de intercâmbios virtuais, promovendo a consolidação de uma cultura institucional de internacionalização inclusiva, sustentável e baseada na colaboração (Obj2)
- Generalizar as experiências de *Internationalisation at home*, respondendo aos desafios ambientais e garantindo que todos os estudantes adquirem competências internacionais e interculturais (Obj2)

⁴⁷ European Comission (2022). *European Strategy for Universities*. Publications Office of the European Union.

⁴⁸ Knight, J. (2022). Understanding and applying the key elements of knowledge diplomacy: The role of international higher education, research and innovation in international relations. *Higher Education Forum*, 19, 1–19. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1350634>

⁴⁹ O conceito de “Internationalisation at Home” foi desenvolvido na Europa no final da década de 1990, sendo redefinido por Beelen, J., & Jones, E. (2015). Redefining Internationalization at Home. In A. Curaj, L. Matei, R. Pricopie, J. Salmi, & P. Scott (Eds.), *The European Higher Education Area: Between critical reflections and future policies* (pp. 59–72). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-20877-0_5

⁵⁰ <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-1/virtual-exchanges>

5



Eixo 5. Criação Artística e Difusão Cultural

A consolidação do P.PORTO como uma Instituição artística e cultural ancora-se na conjugação harmoniosa de património, inovação e participação.

A Cultura apresenta-se como um sistema vivo e organizado de valores, de símbolos e de ideias que permite às sociedades comunicar, agir e reconhecer-se a si próprias, como defende Edgar Morin ao analisar a identidade humana no quadro de um contexto social, histórico e cultural complexo (Morin, 2003)⁵¹. Sendo todas as práticas sociais inevitavelmente culturais, porque manifestam, no seu mais alto grau, cada época e cada instituição que as incorpora e dinamiza, a Cultura é a expressão e o motor das relações humanas. Nas palavras de Geertz (1973)⁵², é uma teia viva de significados que o ser humano tece e na qual se encontra idiossincraticamente enredado, sendo construtora das suas relações, das suas práticas e da sua visão do mundo, enquanto estruturante do ser e do conviver.

A nossa Instituição integra esta dimensão no centro da sua identidade, reconhecendo-a como essencial ao desenvolvimento humano e social. Mais do que um

eixo alinhado com o ensino e a investigação, a arte e a cultura são aqui assumidas como espaços de criação, de memória, de identidade e de participação, capazes de fortalecer a ligação com a comunidade e de projetar a Instituição como referência artística e cultural, nacional e internacionalmente.

No horizonte 2026-2030, a Universidade afirmar-se-á, além de instituição de ensino e de investigação, como agente cultural ativo, promotor de inclusão, criatividade e inovação, em coerência com a sua missão de ensino superior de excelência e com os desafios da sociedade contemporânea. Este programa assume como centrais no seu projeto cultural a articulação da produção artística, a preservação do património e a dinamização de iniciativas abertas à comunidade, reforçando a identidade institucional e contribuindo para o desenvolvimento humano, social e cultural da região e do país. A estratégia operacionaliza-se, assim, em linhas de ação em que se assume a cultura como um ecossistema integrado, a arte e a criação se entrecruzam com a educação, a ciência, a tecnologia e o património, numa ótica de abertura às comunidades e aos territórios.

⁵¹ Morin, E. (2003). *O Método V. - A Humanidade da Humanidade. A Identidade Humana*. Lisboa: Publicações Europa-América. (edição original 2001)

⁵² Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures. Selected Essays*. New York: Basic Books, Inc. Publishers. <https://web.mit.edu/allanmc/www/geertz.pdf>

Criação artística como motor de inovação, liberdade e conhecimento coletivo

No P.PORTO, a cultura e a arte são assumidas como espaços de experimentação e de criação. A criação artística é, assim, entendida como processo de investigação, um laboratório vivo em que se cruzam linguagens, nascem novas formas de compreender, comunicar e transformar o mundo.

Das artes performativas às *media arts*, do *design* à música, do audiovisual e das artes plásticas à gastronomia, enquanto expressão cultural, a Instituição mobiliza os seus espaços, estruturas e conhecimento para criar e inovar com impacto — artístico, científico, social e económico. Através das suas UO, nomeadamente as mais artísticas (ESMAE, ESMAD e ESE), galerias, orquestras e grupos académicos, o P.PORTO afirma-se como referência nacional e internacional de criação contemporânea, promovendo uma articulação permanente entre arte, ciência e sociedade e transformando o ato criativo em instrumento de conhecimento e progresso coletivo.

Assente numa tradição de excelência pedagógica e investigativa, a Universidade integra nas suas estruturas verdadeiros laboratórios de produção e difusão artística, abertos às comunidades interna e externa — espaços pedagógicos integrados nas Escolas, Teatro Helena Sá e Costa, Café-Concerto Francisco Beja, Galeria G2 da ESMAD e Galerias Elevador e Ocupa da ESE, Centro de Cultura do P.PORTO, Restaurante e Cozinhas de Aplicação da ESHT. De igual forma, as orquestras da ESMAE, os coros e os agrupamentos musicais e teatrais da ESMAE e da ESE projetam a Instituição em palcos de excelência (e.o., Coliseu do Porto, Casa da Música, Igreja da Lapa e Sé do Porto, Fundação Marques da Silva), evi-denciando o vigor artístico e a maturidade cultural da Instituição.

A nossa Universidade prosseguirá, no quadriénio 2026–2030, por via das suas UO, uma prática ativa de investigação e inovação artísticas, dinamizando projetos originais, residências criativas e coproduções nacionais e internacionais, capazes de transformar ideias em obras e obras em conhecimento partilhado. Neste contexto, a Instituição continuará a afirmar-se como referência nacional e internacional de criação contemporânea e de formação artística superior, impulsionando a arte como motor de inovação, liberdade e conhecimento coletivo.

Objetivos estratégicos

Obj1 - Catapultar a investigação e inovação artísticas, afirmando a Universidade como uma referência nacional e internacional de criação contemporânea e de formação artística
Obj2 - Incrementar coproduções artísticas entre docentes, investigadores, estudantes e *alumni*

Medidas operativas

- Atrair docentes e investigadores na área das artes, internos e externos, para centros de investigação da Universidade, criando massa crítica e potencial de cocriação (Obj1)
- Criar uma superestrutura, num conceito aberto, que, em rede entre centros de investigação em artes e outras estruturas de criação e difusão artística da Universidade, promova a conceção e candidatura de projetos multidisciplinares a programas competitivos, bem como eventos artísticos de forte impacto (Obj1 e Obj2)
- Acreditar pelo menos dois cursos de doutoramento no domínio das artes, contribuindo para a formação de artistas, investigadores e produtores de arte, e incrementando a coprodução artística (Obj1 e Obj2)
- Valorizar, apoiar e premiar projetos e ideias criativas que se evidenciem pela originalidade, qualidade estética e impacto artístico e cultural (Obj2)
- Redefinir e implementar uma política editorial de publicação de produções artísticas e culturais, de cariz educativo ou investigativo (Obj2)

Identidade e diálogo culturais como impulsionadores do desenvolvimento humano e social da comunidade interna

As Instituições de ensino e de investigação são também espaços culturais, que devem assumir um papel ativo na formação crítica dos membros da sua comunidade. Uma comunidade interna crítica, culturalmente ativa e comprometida é mais um passo para que a Universidade cumpra o seu papel na sociedade – formar cidadãos ao mais alto nível, conscientes do seu papel na transformação social. Cabe também às IES promover a interpretação e o conhecimento da diversidade cultural e linguística, sendo espaços de compreensão e desenvolvimento de competências interculturais onde indivíduos de diferentes origens culturais se cruzam, trocam experiências e colaboram (EUA, 2021⁵³).

Enquanto agente cultural ativo, o P.PORTO valoriza a memória coletiva e preserva o seu património arquitetónico, artístico e cultural, promovendo o diálogo cultural, a identidade da sua comunidade e, em consequência, contribuindo para o desenvolvimento humano, social e económico da região e do país. Em linha com este desígnio, possui um património cultural, arquitetónico e artístico de grande relevância, que é parte estratégica da sua identidade. Este acervo, enriquecido ao longo de décadas, inclui coleções de arte, museus, edifícios e equipamentos culturais de referência, que servem como recursos pedagógicos, científicos e espaços de criação e transmissão culturais.

A Instituição prosseguirá, no quadriénio 2026–2030, a política de consolidação e desenvolvimento da interação e comunicação culturais entre os membros da sua comunidade. Neste sentido, visa catapultar a atividade do Centro de Cultura do P.PORTO, aumentando a sua programação, em rede com as UO, e incentivando à participação da comunidade e fruição dos eventos culturais dinamizados, contribuindo para a literacia artística e a cidadania cultural de todos os seus membros – estudantes e diplomados, docentes e investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão.

Objetivos estratégicos

- Obj1 - Fortalecer a atividade cultural do Centro de Cultura, dos espaços e das estruturas culturais das UO
- Obj2 - Aumentar a participação dos membros da comunidade nas atividades culturais desenvolvidas

⁵³EUA (2021). *Universities Without Walls. A Vision for 2030*. European University Association.

Medidas operativas

- Elaborar uma programação cultural anual e mensal do Centro de Cultura do P.PORTO, divulgando exposições e performances musicais e teatrais em coprodução entre estudantes, *alumni* e docentes (Obj 1 e Obj2)
- Divulgar a programação cultural das atividades desenvolvidas por cada UO (Obj 1 e Obj2)
- Publicar uma *newsletter* trimestral da atividade cultural do Centro de Cultura e de todas as UO da Instituição (Obj2)
- Envolver os estudantes e a rede *alumni* na divulgação e apresentação das iniciativas culturais (Obj2)
- Apoiar as atividades culturais das Associações de Estudantes e dos Grupos Académicos da Universidade (Obj2)

Cultura em movimento e em rede como linguagem de conhecimento, de ligação e de cooperação com a sociedade

A Universidade é, por vocação, uma instituição sem muros, que leva a sua criação e o seu pensamento ao encontro das suas comunidades - locais, regionais, nacionais e internacionais -, promovendo uma relação contínua entre a academia e a sociedade.

A nossa Instituição, neste sentido, assume a cultura como linguagem de ligação e de cooperação, em movimento e em rede, que transcende os seus espaços pedagógicos e educativos, os locais e estruturas de (co)criação e experimentação, para partilhar e (re)construir conhecimentos, pensamentos e sentimentos em comunidade, com os territórios e as pessoas que os habitam e os transformam.

Esta dimensão da Universidade concretiza-se numa vasta rede de parcerias culturais - autarquias, museus, teatros, fundações, confrarias e centros artísticos - que impulsiona o P.PORTO enquanto agente ativo das políticas culturais contemporâneas. A colaboração com instituições como a Fundação de Serralves, a Casa da Música, o Museu Nacional Soares dos Reis ou o Teatro Nacional D. Maria II exemplifica o alcance desta estratégia, que integra coproduções, festivais, exposições e programas culturais.

Em paralelo, a Universidade visa reforçar, ainda mais, a sua inserção em redes internacionais de universidades e entidades criativas, promovendo a mobilidade de artistas e investigadores e a circulação das suas produções culturais.

Esta política de abertura estende-se ao associativismo estudantil e aos agrupamentos académicos, motores de identidade e de vitalidade cultural, e inclui programas de literacia e formação de públicos que democratizam o acesso à arte e ao conhecimento.

Assim, a cultura em movimento e em rede torna-se o rosto da Universidade - um sistema articulado de cooperação e projeção, que consolida o P.PORTO como instituição europeia de referência na cultura, na arte e na inovação social.

Objetivos estratégicos

Obj1 - Aumentar a visibilidade no exterior, estimulando relações com outras instituições culturais da região e do país que tornem a Universidade e as suas UO simultaneamente promotor e ator no panorama cultural local, regional, nacional e internacional

Obj2 - Reforçar a inserção em redes nacionais e internacionais de universidades e entidades criativas e culturais

Obj3 - Potenciar a produção artística e cultural produzida em contexto educativo e pedagógico, projetando a oferta formativa de matriz artística junto da comunidade externa

Medidas operativas

- Projetar a implantação de um novo espaço dinamizador e ilustrador do conhecimento da nossa história (conceito de museu contemporâneo e aberto) e do futuro que construímos, em parceria com entidades nacionais de relevo (Obj.1)
- Elaborar uma programação para residências e mobilidade de artistas e investigadores da Universidade na comunidade e circulação das suas produções culturais (Obj1)
- Incrementar as parcerias estratégicas com teatros, museus, cinemas e centros culturais, criando projetos conjuntos que articulem ciência, arte e comunidade, e que reforcem a visibilidade da Instituição no ecossistema cultural, regional, nacional e internacional (Obj1 e Obj2)
- Incrementar parcerias com empresas e instituições, públicas e privadas, que potenciem a participação da Universidade, e das suas UO, na sua programação artística e cultural (Obj2)
- Estruturar e tornar visível, com regularidade, a oferta cultural e artística da Instituição, em espaços culturais e artísticos externos diversos, de modo a divulgar a produção artística de estudantes e *alumni*, docentes e investigadores, em diálogo e cooperação com a comunidade (Obj3)
- Conceber e publicar uma Revista cultural anual, com a participação de estudantes e *alumni*, docentes e investigadores (Obj3)
- Conceber uma estrutura museológica e expositiva que permita a exibição do acervo histórico e patrimonial de cada UO e dos Serviços da Presidência, integrando uma forte componente de serviço educativo (em presença e/ou visita virtual) (Obj3)

6



Eixo 6. Bem-Estar e Ação Social

A promoção da saúde e do bem-estar é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento de uma sociedade equilibrada, justa, solidária e próspera.

A complexidade e os desafios em contextos individuais e comunitários obrigam à implementação de estratégias multidimensionais. A intervenção neste domínio não se pode limitar a um estrito apoio reativo, mas sim a uma integrada visão preventiva, de monitorização contínua e de promoção de ambientes saudáveis e inclusivos, em linha com as diretrizes internacionais da Organização Mundial da Saúde (OMS) e da UNESCO, que reconhecem o bem-estar como condição indispensável à aprendizagem, à criatividade e inovação e à vivência social.

Neste quadro, o bem-estar físico, psicológico e social de estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão é hoje determinante e central da qualidade do ensino superior, devendo integrar-se de forma estrutural na cultura institucional das universidades europeias, tal como recomenda a Comissão

Europeia (Riva, Lister & Jeglinska, 2023)⁵⁴. Este relatório identifica fatores críticos que afetam a saúde e o equilíbrio da comunidade académica, como sejam: práticas e políticas institucionais; pressão na gestão da carreira; conciliação entre a vida profissional/estudo e a vida familiar; stress académico e pressão do sucesso e desempenho; fatores discriminatórios e dificuldades de integração; flexibilidade de horários; reconhecimento e valorização; modelos de gestão e comunicação. Sublinha, ainda, a importância de políticas preventivas e inclusivas que respondam a estes desafios de modo sistémico, e não ocasional e pontual.

Assim, a inclusão deste eixo no Programa de Ação 2026-2030 é estratégica e fundamentada, propondo-se uma abordagem integrada ao bem-estar e à ação social, estruturada em três linhas de atuação complementares: i) Desenvolvimento integral para uma comunidade saudável; ii) Ação social e condições de vida do estudante; iii) Vivência em comunidade e cultura de pertença.

⁵⁴ Riva, E., Lister, K., & Jeglinska, W. (2023). *Student and staff mental well-being in European higher education institutions, Executive summary*, NESET report, Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi: 10.2766/146281. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/61dd75bd-ec01-11ee-8e14-01aa75ed71a1/language-en>

Desenvolvimento integral para uma comunidade saudável

Uma Comunidade Académica, considerando todo o conjunto de agentes diretos e ativos que criam a cultura, a identidade e a verdadeira força transformadora de uma organização – estudantes, docentes e investigadores, pessoal técnico, administrativo e de gestão -, é desafiada continuamente a ultrapassar barreiras e limites da ação diária, concretizando um caminho de resiliência, superação e excelência. Esta forma de estar e de ser, muito característica já da nossa Instituição, tem de ser acompanhada por estratégias e ações que consolidem um bem-estar global (físico, psicológico e social), orientadas para a construção de uma Comunidade Saudável.

Uma Comunidade Saudável reconhece o interesse do coletivo, no respeito e na percepção clara dos desafios do individual. Como aponta a EUA (2023⁵³), o bem-estar resulta do ponto de equilíbrio entre os recursos de um indivíduo e os desafios que enfrenta.

Ao nível específico dos estudantes, o ensino superior representa uma experiência única, estimulante, transformadora e gratificante, mas também um período de forte exigência emocional e cognitiva. A UNESCO (2024⁵⁴) tem demonstrado, entre outras, grande preocupação com o agravamento dos problemas de saúde mental no ensino superior, revelando que 50% dos estudantes em alguns países enfrentam dificuldades significativas neste domínio, estabelecendo uma relação da ação das IES com o cumprimento dos ODS. Estes dados, que encontram eco também em Portugal, necessitam da atenção especial de cada IES, reforçando a necessidade de políticas institucionais e públicas articuladas, centradas na prevenção, na literacia em saúde e na intervenção integrada e multidisciplinar.

A abordagem da nossa Instituição, no âmbito da saúde mental e do bem-estar, está alicerçada nos princípios do modelo *stepped care*, ajustando os serviços às necessidades individuais e promovendo respostas diferenciadas e progressivas. Este modelo alia-se ao conceito “Um estudante, um futuro”, em desenvolvimento no plano geral de ação institucional para a saúde mental e bem-estar dos estudantes - “BEM+”, articulado com o Programa para Promoção da Saúde Mental no

⁵³ EUA. (2023). *Needs and wellbeing of students and staff: Thematic Peer Group Report* (Learning & Teaching Paper #20). Brussels: European University Association. <https://www.eua.eu/publications/reports/needs-and-wellbeing-of-students-and-staff-thematic-peer-group-report.html>

⁵⁴ UNESCO IESALC (2024). *New brief on student mental health support in higher education released. UNESCO International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean (IESALC)*. Disponível em: <https://www.iesalc.unesco.org/en/articles/new-brief-student-mental-health-support-higher-education-released>

⁵⁵ https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/ppsmes_acces_2023-vf.pdf

Ensino Superior⁵⁵, em rede e alinhamento com os diferentes níveis de intervenção.

Esta visão está igualmente em consonância com o relatório da Comissão Europeia (2023) , que defende uma abordagem holística da saúde e do bem-estar na academia, identificando fatores determinantes e significativos.

Neste contexto, é uma prioridade continuar a trabalhar em conjunto para promover o bem-estar da Comunidade P.PORTO, o que implica uma atenção especial ao corpo, à mente e às relações sociais, pela valorização da prática desportiva e estilos de vida saudável, da saúde mental e emocional, bem como da qualidade das relações humanas e profissionais.

Esta linha de ação deve continuar a ter um especial papel indutor das políticas internas da Universidade, em sintonia com as políticas nacionais e europeias de saúde, educação e coesão social, reforçando a missão institucional de formar cidadãos plenos, autónomos e socialmente responsáveis.

Objetivos estratégicos

- Obj1 - Desenvolver uma política institucional integral e transversal de saúde e de bem-estar para toda a comunidade académica
- Obj2 - Fomentar uma cultura de Comunidade Saudável, assente na capacitação, participação e literacia em saúde
- Obj3 - Promover a adoção de serviços de apoio e infraestruturas específicas de utilização e inclusão social

Medidas operativas

- Auscultar e desenvolver um plano de ação de saúde e bem-estar assente na política institucional, nas estruturas e recursos disponíveis de apoio físico, psicológico e social, transversal a toda a comunidade (Obj1)
- Elaborar e implementar um quadro de referência da Comunidade Saudável da nossa Universidade (Obj1)
- Acompanhar a evolução do estado de saúde e bem-estar da comunidade académica, com base na monitorização, avaliação e melhoria contínua das práticas e resultados, fundamentadas em evidência científica e dados comparativos (Obj1)
- Desenvolver programas de literacia em saúde física e mental, com ações de sensibilização, workshops e formação de prevenção dirigidos à comunidade académica (como stress, saúde mental, resiliência, comunicação ou inteligência emocional, etc.), capacitando para a identificação precoce de sinais de risco e orientação adequada (Obj2)
- Integrar e disseminar boas práticas e inovação no âmbito do modelo “Um estudante,

um futuro”, com foco no sucesso académico, na participação ativa e no sentido de pertença à comunidade (Obj2)

- Integrar o desporto, a atividade física e a vida ativa como dimensões centrais da cultura institucional, dinamizando programas de atividade física para toda a comunidade, de forma aberta e tendencialmente gratuita (Obj2)
- Apoiar o desporto universitário, promovendo bem-estar físico e psicológico e valores de cidadania, pela participação coletiva e social em atividades desportivas e competitivas (Obj2)
- Reforçar os espaços de prática desportiva, cultural, de socialização e de partilha de conhecimento e experiências entre estudantes, docentes, investigadores e de pessoal técnico administrativo e de gestão, institucionais e interunidades do P.PORTO (Obj3)
- Definir um conjunto de serviços de saúde de apoio à Comunidade de forma abrangente e capaz de ser integradora na sua intervenção (Obj3)
- Disponibilizar recursos de apoio, aconselhamento e intervenção ajustados à realidade dos estudantes em matéria de saúde mental (Obj3)
- Articular a ação institucional com serviços de saúde mental externos, parceiros comunitários e com a rede regional e nacional de apoio (Obj3)

Ação Social e condições de vida do estudante

A Ação Social assume um papel estruturante na promoção da equidade e do sucesso académico no Ensino Superior, com especial ênfase nos estudantes economicamente mais vulneráveis. Contribui para alavancar a mobilidade social e, em simultâneo, o bem-estar e o desenvolvimento humano e profissional.

Na última década, o ensino superior português têm registado um crescimento contínuo, alcançando os valores mais altos de sempre em número de inscrições, resultado da criação de ciclos formativos curtos e de vias de acesso diversificadas (Reis et al., 2025⁵⁹). A Região Norte registou um aumento de 85%. Sendo Lisboa, Porto e Coimbra os principais polos universitários, as IES localizadas nestas regiões acolhem mais de metade dos estudantes deslocados, fator que impacta diretamente nas necessidades de alojamento e dos custos de vida.

Apesar dos progressos alcançados, persistem profundas desigualdades socioeconómicas, geográficas e de género. O mais recente relatório da OCDE (2025⁶⁰) evidencia que os apoios orientados apenas para o ingresso são insuficientes, recomendando políticas que garantam o acompanhamento dos estudantes durante todo o percurso académico, assegurando a conclusão efetiva dos ciclos de estudos e a transição para o mercado de trabalho. Neste contexto, não há dúvida de que a ação social (através de bolsas, alojamento, alimentação, apoio extraordinário) constitui uma alavanca essencial não só para o acesso, mas também para a permanência dos estudantes no ensino superior.

Face às conclusões destes estudos e em resposta a estes desafios, o Governo anunciou a criação de um novo modelo de ação social, a implementar no ano letivo de 2026/2027, mais ajustado aos custos reais de vida e de alojamento dos estudantes deslocados. Alinhada com esta reforma, a nossa Instituição ambiciona que a nova política de Ação Social renove benefícios e responda com maior eficácia às necessidades da sua comunidade estudantil.

Com o foco central no estudante e nas suas necessidades, a Ação Social do P.PORTO continuará a assegurar um acompanhamento permanente e de proximidade, promovendo a realização pessoal, intelectual e profissional dos estudantes.

⁵⁹ Reis, A. B. et al. (2025). *Ação social no ensino superior* (2025). Relatório Final de um projeto financiado pela Direção Geral do Ensino Superior. Economics of Education Knowledge Center da Nova School of Business & Economics.

⁶⁰ OCDE (2025). *Higher Education in Portugal: Policies for Access and Success*, Higher Education. Paris: OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/49b1c7dc-en>. <https://www.dges.gov.pt/pt/noticia/ocde-e-governo-debatem-politicas-para-tornar-o-ensino-superior-mais-inclusivo-em-portugal>

A sua missão centra-se na promoção da igualdade de oportunidades através de um conjunto integrado de áreas de atuação – bolsas de estudo e auxílios de emergência, alojamento, alimentação e saúde e bem-estar –, as quais se desdobram em diversas dimensões fundamentais, trabalhando individualmente e em comunidade, para que nenhum estudante fique para trás e tenha, assim, condições para concluir o seu percurso académico com sucesso.

Uma dimensão relevante de apoio aos estudantes deslocados e às suas famílias é, sem dúvida, o alojamento, uma vez que constitui o maior encargo económico na frequência do ensino superior. Neste contexto, o P.PORTO candidatou-se ao Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior (PNAES), financiado através do PRR, para a construção de quatro residências, procurando colmatar a reduzida capacidade de alojamento de que dispõe atualmente, prevendo-se duplicar a atual oferta. Das referidas residências, uma já se encontra concluída e as restantes estão ainda em processo de construção.

Consciente do atual cenário socioeconómico, agravado pela limitação dos recursos disponíveis, o desafio de uma gestão rigorosa e criteriosa assume uma maior importância, desde logo no cumprimento das obrigações legais que decorrem naturalmente da Lei de Bases do Sistema de Ação Social, assim como na criação de respostas capazes face às exigências e aos desafios com que permanentemente a Ação Social se depara. Nos diversos domínios da sua atuação, a Ação Social da nossa Instituição continuará a assegurar uma política social ativa, solidária e inclusiva, comprometida com a criação de condições dignas de vida e com a concretização de um desenvolvimento integral dos estudantes.

Objetivos estratégicos

Obj1 - Reforçar o apoio social direto através de mecanismos complementares que garantam a efetiva igualdade de oportunidades na frequência do ensino superior

Obj2 - Aumentar a oferta, requalificar e modernizar os espaços de alojamento e alimentação conferindo-lhes maior funcionalidade, conforto e acessibilidade

através da concessão de diversos tipos de apoios para responder às necessidades diárias do estudante (Obj1)

- Concluir a construção das residências de estudantes em processo, duplicando a atual oferta de alojamento (Obj2)
- Requalificar e modernizar as residências Parada Leitão e Azenha, tendo em vista a sua melhor adaptação aos requisitos estabelecidos nas “Normas Técnicas para alojamentos de estudantes do ensino superior” (Obj2)
- Proceder a ações de beneficiação das residências, com especial enfoque nos espaços de convívio e estudo, intervindo de forma a promover a integração e interação dos estudantes nos seus momentos de lazer e estudo, criando melhores condições de conforto e bem-estar (Obj2)
- Requalificar as unidades alimentares da ESMAE, dos *Campi* 2 e 3, provendo o aumento da sua capacidade de resposta e melhoria do conforto dos espaços (Obj2)
- Expandir a rede de unidades alimentares através da abertura de mais um espaço no *Campus* 1, assegurando um incremento do nível de resposta atual, assim como uma maior variedade de soluções de alimentação, conjugando diversidade com equilíbrio nutricional (Obj2)
- Modernizar os sistemas de comunicação e informação dos SAS, através da modernização da rede WiFi das residências de estudantes; da implementação de um sistema efetivo de gestão de residências e da implementação de um sistema de pagamentos integrados (Obj2)

Medidas operativas

- Reestruturar e reforçar as verbas associadas ao Fundo de Apoio e Emergência Social como medida de apoio social complementar aos apoios sociais diretos (bolsas e auxílios de emergência) (Obj1)
- Implementar o Fundo de Valorização Social como complemento às ações desenvolvidas, com vista à promoção de igualdade de oportunidades no sucesso escolar

Vivência em comunidade e cultura de pertença

Uma universidade é, por natureza, um espaço de vivência em comunidade, no qual se cruzam trajetórias, ideias e valores. A identidade institucional, a coesão e o envolvimento ativo de todos os membros da comunidade académica – estudantes, *alumni*, docentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão – são fatores determinantes da qualidade do ambiente organizacional e do sucesso institucional geral.

O bem-estar organizacional e o sentimento de pertença traduzem-se na identificação com a missão, a cultura e os valores da instituição, fortalecendo a motivação, a coesão e o compromisso individual e coletivo. Devem as instituições continuar a reforçar permanentemente as políticas e dinâmicas institucionais participativas, colaborativas e significativas, promovendo a inclusão, o reconhecimento e a valorização das suas pessoas.

O P.PORTO assume a construção de uma cultura de vivência em comunidade e de identidade, alicerçada em valores de solidariedade, respeito, partilha, diálogo e pertença, como um compromisso e responsabilidade na construção do projeto coletivo de Universidade de exceléncia, moderna, aberta e solidária.

- Dinamizar iniciativas de voluntariado que promovam a solidariedade, a inclusão, a justiça social, a democracia participativa, o empreendedorismo e a sustentabilidade (Obj2)
- Realizar iniciativas para a promoção de uma cidadania ativa, coesão, igualdade e bem-estar coletivo (Obj2)
- Consolidar o Orçamento Participativo da Ação Social como instrumento da participação democrática dos estudantes nas atividades a desenvolver na comunidade P.PORTO, com vista à procura de soluções para o bem comum (Obj2)

Objetivos estratégicos

- Obj1 - Fortalecer a identidade institucional e o sentimento de pertença à Comunidade
Obj2 - Promover a participação, a convivência, o bem-estar organizacional e a consciência cidadã

Medidas operativas

- Promover ações e mecanismos de auscultação, diálogo e participação da comunidade na definição de políticas estratégicas e operativas da Universidade, assegurando participação efetiva nos processos de decisão e na melhoria contínua (Obj1)
- Dinamizar momentos de celebração coletiva (dias institucionais, cerimónias simbólicas, semanas temáticas) que reforcem o orgulho e a coesão comunitária (Obj1 e 2)
- Organizar iniciativas de integração e acolhimento dos novos estudantes, estimulando a identidade e o sentimento de pertença (como: SER P.PORTO e *SUNSET*), em articulação com as AE (Obj1)
- Envolver a Rede Alumni em ações de mentoria, testemunho e partilha de experiências, reforçando a continuidade identitária e o sentimento de pertença (Obj1)
- Reforçar as medidas de conciliação entre estudo/trabalho e vida pessoal (Obj2)

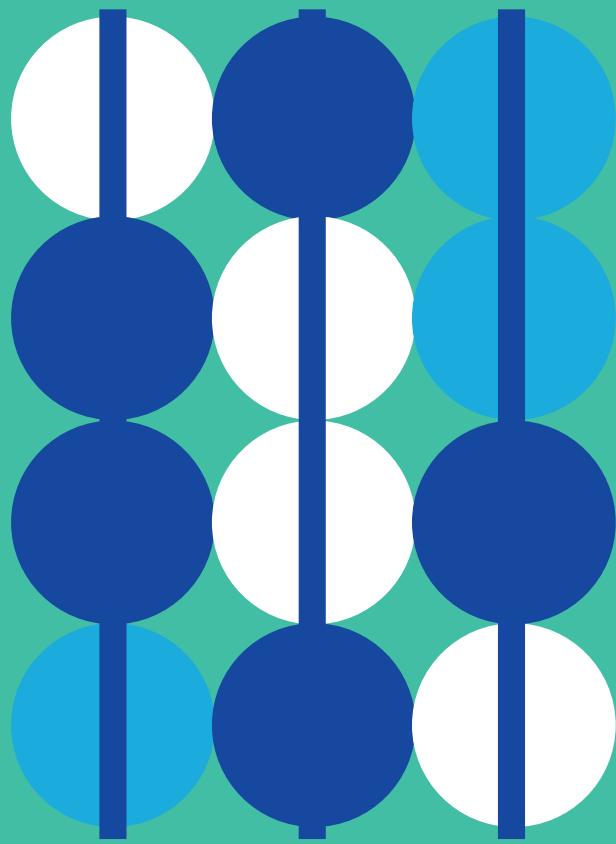
Principais Indicadores e Metas

Eixo	Indicador	Referência ^[1]	Meta 2030
Governação	Taxa de participação e interação da Comunidade	s/ref.	90%
	Taxa de implementação do Plano de Excelência e Melhoria Contínua 2026-2030	s/ref.	95%
	Taxa de implementação do plano estratégico global de <i>rebranding</i>	s/ref.	95%
	N.º de serviços digitais (novos ou melhorados)	30	≥30 *
	Taxa de infraestruturas e ativos resilientes, sustentáveis e alinhados com a estratégia	s/ref.	95%
Pessoas	N.º de docentes de carreira	64% (dos ETI)	≥70% (dos ETI)
	N.º de docentes doutores	60% (dos ETI)	≥70% (dos ETI)
	N.º de pessoal técnico, administrativo e de gestão	459	+10%
	N.º de estudantes (grau e diploma)	20742	+5%
	N.º de diplomados (grau e diploma)	4433	+5%
Formação e Inovação Pedagógica	Taxa de preenchimento das vagas disponibilizadas na 1.ª fase do CNA	92%	≥95%
	Taxa de sucesso académico	77%	≥80%
	N.º de cursos de 3.º ciclo próprios acreditados	5	≥10
	N.º de cursos de modalidade EaD e ambientes híbridos	10	+200%
	N.º de iniciativas promotoras de práticas de ensino e aprendizagem inovadoras	73	+50%
Investigação e Inovação	N.º de investigadores de carreira	18	+30%
	Volume de financiamento anual captado via de projetos internacionais e nacionais	42 M€	+5% *
	N.º de documentos WoS	1018	+10% *
	% publicações indexadas publicadas em Q1 revistas	31,9%	+10% *
	% publicações indexadas em revistas de acesso aberto	54%	≥70% *

Eixo	Indicador	Referência^[1]	Meta 2030
Transferência de Conhecimento e Comunidade	N.º de <i>start-ups</i> e <i>spinoffs</i> criadas	4	10
	N.º de <i>start-ups</i> e <i>spinoffs</i> apoiadas	10	15
	N.º de direitos de propriedade intelectual	42	62
	N.º de serviços prestados à comunidade (com e sem fins lucrativos)	1000	2000 *
	N.º de iniciativas de promoção de aprendizagem ao longo da vida	20	160 *
Internacionalização e Cooperação Global	Posição em <i>rankings</i> internacionais	1201-1500	Top1000
	N.º de estudantes internacionais (grau e diploma)	1230	+10%
	N.º de duplas titulações/ <i>Blended Intensive Programmes</i>	68	≥80
	N.º de graus conjuntos com instituições internacionais	4	≥10
	N.º de mobilidades de estudantes (OUT e IN)	444 OUT - 754 IN	+10%*
Criação Artística e Difusão Cultural	N.º de produções artística e criativas	220	+30%
	N.º de participantes envolvidos em iniciativas artísticas e culturais	11000	+10%
	N.º de estudantes e <i>alumni</i> envolvidos na organização de iniciativas artísticas e culturais	2500	+20%
	N.º de parcerias ativas com entidades do setor artístico e cultural	83	+10%
	N.º de publicações, programações culturais e <i>newsletters</i>	25	+30%
Bem-Estar e Ação Social	Taxa média de apreciação de pedidos de bolsa (31 dez)	88%	99%*
	N.º de camas disponibilizadas	292	≥550
	N.º de refeições servidas	205 000	260 000*
	Tempo médio de espera para consulta - Unidade de Saúde	20 dias	12 dias*
	Taxa de participação da comunidade em ações de bem-estar	s/ref.	65%*

[1] Considera-se como referência o último valor disponível, referente a 2023, 2024 ou 2025.

* Anual.



Mensagem para 2030

O futuro que hoje construímos, com o horizonte deste Programa de Ação 2026 – 2030, é a expressão de uma ambição partilhada e de um compromisso coletivo.

O resultado de um percurso de crescimento e de consolidação, ancorado na história, e a liderança dialogante e com respeito pelas autonomias internas que nos caracteriza conduzem-nos agora ao grande desígnio institucional – afirmação de uma Universidade aberta, sem muros, democrática e de referência no ensino superior português e europeu.

Esta candidatura define um caminho claro e ambicioso para a nossa Instituição, alicerçado num programa estruturado em dois pilares transversais – governação e pessoas – e em seis eixos de ação centrais, que concretizam a missão e a visão da universidade que queremos ser: formação e inovação pedagógica, investigação e inovação, transferência de conhecimento e comunidade, internacionalização e cooperação global, criação artística e cultural, bem-estar e ação social.

Mas nenhum projeto se define sem a força do conhecimento e a confiança no vigor criador das pessoas que o humanizam e o concretizam.

Cada contributo, cada compromisso, cada gesto de dedicação e de partilha será essencial para construirmos o novo edificado e chegarmos a 2030 com orgulho e com a confiança renovada de que as fundações são sólidas para prosseguir em frente. A comunidade coletiva e cada um que a integra – estudantes, diplomados, docentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão, parceiros e entidades externas – são os alicerces mais profundos deste nosso projeto.

Juntos, construiremos uma Universidade de excelência no conhecimento e na investigação, mais forte e reconhecida, mais inovadora e moderna, mais justa e humana – uma Universidade transformadora, feita por todos, com todos e para todos.

A Visão inscrita neste Programa norteia a minha energia, mas quero, neste momento, partilhar com todos e com todas o agradecimento pela confiança de em conjunto termos tornado possível o futuro, estando prontos para que o futuro seja hoje!

Com profunda estima,

Paulo Alberto da Silva Pereira

