

# FA ZER

**PROGRAMA DE AÇÃO  
2022–2026**

**CANDIDATURA A PRESIDENTE  
DO POLITÉCNICO DO PORTO**

*Paulo Alberto da Silva Pereira*

# O

# FU TURO

NOVEMBRO 2021



# ÍNDICE

PREÂMBULO	3
GRANDES DESAFIOS	5
I. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO P.PORTO	12
1.1. VISÃO	13
1.2. PRINCÍPIOS ESTRUTURANTES	13
II. PROGRAMA DE AÇÃO	16
1. UMA GOVERNAÇÃO EFICIENTE, COM RESPEITO PELAS AUTONOMIAS, ASSENTE NA TRANSPARÊNCIA	19
2. EIXOS ESTRATÉGICOS DE AÇÃO	31
2.1. PROJEÇÃO E APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO FATORES DECISIVOS DO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL	31
2.2. QUALIDADE E DIVERSIDADE FORMATIVAS PARA UMA INSTITUIÇÃO DE REFERÊNCIA NACIONAL E INTERNACIONAL	33
2.3. INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA COMO PROMOTORA DE INOVAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO	43
2.4. PROMOÇÃO DO ESPAÇO GLOBAL DE AÇÃO E PROJEÇÃO DA LÍNGUA PORTUGUESA	51
2.5. CULTURA COMO ELEMENTO ORGÂNICO DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE	54
2.6. AS PESSOAS NO CENTRO DA AÇÃO	57
2.7. AÇÃO SOCIAL E BEM-ESTAR COMO FATORES DETERMINANTES DO SUCESSO E DO DESENVOLVIMENTO	66
2.8. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E NEUTRALIDADE CARBÓNICA COMO PILARES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	70
2.9. REDE INTERNA DE INFRAESTRUTURAS E DE EQUIPAMENTOS CAPAZ DE SUPORTAR O CRESCIMENTO E OS DESAFIOS DA AÇÃO	76
NOTA FINAL	78

# PREÂMBULO

Uma candidatura ao cargo de Presidente do P.PORTO tem de ser precedida de uma profunda reflexão sobre o perfil, a competência, a motivação e a existência de um projeto de desenvolvimento da Instituição. Não pode ser baseada num qualquer desejo de protagonismo ou em interesses pessoais, mas encarada com espírito de missão.

Na decisão deve, ainda, imperar uma análise sobre os desafios que o conhecimento enfrenta e uma visão clara do papel e da missão do P.PORTO na concretização de políticas internas que promovam o desenvolvimento económico e social.

Portugal, tal como os restantes países europeus, está presentemente confrontado com novos desafios sociais, económicos e ecológicos, decorrentes da globalização, das alterações demográficas, das transições climática e digital e do agudizar das desigualdades sociais. As instituições do ensino superior (IES) constituem um pilar fundamental na resposta a esses desafios, permitindo auxiliar no desenvolvimento de uma estratégia de crescimento inteligente, sustentável e resiliente do nosso país, baseado no aumento das qualificações dos seus cidadãos, no reforço da capacidade de produção e disseminação de conhecimento, na inovação e nas transformações tecnológicas (digitalização, indústria 4.0). Significa isto que, sem as IES – e a eficiência das missões que lhes estão subjacentes –, em articulação com as sociedades em que se inserem, dificilmente o nosso país conseguirá dar resposta a esses desafios.

Não compete à nossa Instituição resolver todos esses desafios, mas pode dar um importante contributo para a superação de alguns deles. Com efeito, o P.PORTO deve desempenhar um papel catalisador no desenvolvimento tecnológico e científico da região em que está localizado, bem como promover estratégias de cooperação sistemática com os setores empresarial, público e social.

Dar resposta ao presente, ultrapassando os desafios emergentes, e FAZER O FUTURO do P.PORTO exige uma liderança forte e opções estratégicas inovadoras e criativas. Uma liderança forte não significa uma liderança só, que diagnostica, concebe e operacionaliza a execução de forma individual, mas antes que ausculta, agrega, pondera e alinha a concretização por objetivos estratégicos comuns, tratando de forma igual o que é igual e diferente o que tem origens e determinações distintas.

Este tipo de liderança assenta na implementação do conceito de *New Public Service*<sup>1</sup> – servir os cidadãos e não clientes, incentivar o interesse público, valorizar a cidadania, estimular o pensamento estratégico, prestar contas (*accountability*), promover a participação, valorizar as pessoas e não apenas a produtividade – sendo o compromisso pessoal e institucional assumido nesta candidatura. Esta mudança de paradigma, que deve ser estrutural e

---

1 Light, P. C. (2001). *The New Public Service*. Massachusetts: Brookings Institution Press.

inerentemente institucional, obrigará a um reforço efetivo da participação, sendo fatores-chave as redes de colaboração e a capacidade institucional.

O novo ciclo da Presidência do P.PORTO será, certamente, uma oportunidade para acreditar nas pessoas e reforçar as relações internas, cumprindo e assegurando o respeito pela história das suas Unidades Orgânicas (UO) mais consolidadas, algumas centenárias – uma força coesa, serena e continuamente liderante – e das suas UO mais jovens e que estão, em cada dia, a projetar o nome do P.PORTO em novas áreas do conhecimento – uma força sólida e promissora no alcance de um posicionamento estratégico, sustentável e robusto.



# GRANDES DESAFIOS

## DA SOCIEDADE

### *Nota breve sobre o mapa atual*

A pandemia de COVID-19 veio alterar radicalmente as trajetórias económica e social, em Portugal. O longo período percorrido, aproximadamente de um ano e oito meses, obrigou a sociedade e as políticas públicas a determinarem o mais relevante em cada momento, sendo que a rapidez de cada decisão foi o caminho do sucesso, ou insucesso, no combate a uma situação extrema, da qual ninguém tinha memória.

Após este período, a maioria dos agentes deparou-se com uma situação de enorme fragilidade, desde logo os que estavam suportados no turismo e comércio retalhista, setores com um peso muito significativo na economia portuguesa. Através das exportações de Portugal em 2019, percebe-se que o turismo, sendo o mais afetado, tem um peso de 24,23%.

No entanto, a deterioração dos principais indicadores macroeconómicos foi global e bastante acentuada, apesar de todas as medidas de contingência adotadas a nível nacional e do forte apoio da resposta europeia, para a emergência e estabilização.

No segundo trimestre de 2021, a tendência de recuperação económica em Portugal estava tendencialmente alinhada com a média da União Europeia, sendo que o PIB nacional se encontrava a 95,3% do nível do quarto trimestre de 2019. Segundo as previsões da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), no quarto trimestre de 2021, a economia portuguesa estará em linha com os níveis do ano de 2019, projetando o Banco de Portugal um crescimento em 2021 de 4,8% e em 2022 de 5,6%.

Importa, ainda, considerar os níveis do Consumo e Desemprego, para um posicionamento global sobre a economia Portuguesa, que terá de ser o ponto de partida para a resposta aos novos desafios que se avizinham. Ao nível do Consumo Privado, registou-se uma queda abrupta em 2020 (7,1%, segundo o Banco de Portugal), projetando-se uma tendência crescente nos dois próximos anos (em 2021, 4,3% e, em 2022, cerca de 4,9%). No que diz respeito ao Desemprego, depois de uma taxa de 7% no ano de 2020, o Banco de Portugal regista uma ligeira redução em 2022 (6,8%), segundo os dados divulgados pelo INE, que indicam que a taxa de desemprego em setembro de 2021 foi de 6,4%.

Os dados apresentados concretizam a visão de uma saída da pandemia determinada, de forma indubitável e abrangente, por um forte abalo na economia e na estrutura social que suporta a vivência. Hoje, mais do que nunca, os desafios são de enorme responsabilidade e devem ser encarados com ambição e resiliência. A pandemia de COVID-19, a pior pandemia depois da Gripe espanhola de 1918, ilustra bem a interligação entre os desafios que enfrentamos atualmente, num mundo globalizado, e o ponto de partida de Portugal para o processo de recuperação.

### *O novo mapa do futuro*

Não é possível definir os grandes desafios de forma isolada, pois deixaram há muito de ser de âmbito estritamente nacional. Neste sentido, está implícita a nossa ligação ao espaço global e, desde logo, articulada com o quadro da União Europeia.

A União Europeia definiu cinco grandes objetivos para a toda a Europa, os quais estão na base da programação dos diversos fundos comunitários:

- a. “Uma Europa mais competitiva e mais inteligente, através da promoção de uma transformação económica inovadora e inteligente e da conectividade das TIC a nível regional;
- b. Uma Europa mais verde, hipocarbónica, em transição para uma economia com zero emissões líquidas de carbono, e resiliente, através da promoção de uma transição energética limpa e equitativa, de investimentos verdes e azuis, da economia circular, da atenuação das alterações climáticas e da adaptação às mesmas, da prevenção e gestão dos riscos e da mobilidade urbana sustentável;
- c. Uma Europa mais conectada, através do reforço da mobilidade;
- d. Uma Europa mais social e inclusiva, através da aplicação do Pilar Europeu dos Direitos Sociais;
- e. Uma Europa mais próxima dos cidadãos, através do fomento do desenvolvimento sustentável e integrado de todos os tipos de territórios e das iniciativas locais.”<sup>2</sup>

Foi em torno destes grandes objetivos que Portugal aprovou a sua Estratégia 2030, a qual considerou múltiplas reflexões e estratégias setoriais e transversais. Assim, a Estratégia Portugal 2030 assenta na visão em “Recuperar a economia e proteger o emprego, e fazer da próxima

---

<sup>2</sup> Art.º 5.º do Capítulo II do Regulamento (UE) 2021/1060 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de junho de 2021,

década um período de recuperação e convergência de Portugal com a União Europeia, assegurando maior resiliência e coesão, social e territorial.”<sup>3</sup>

Esta visão deverá ser operacionalizada em quatro agendas temáticas:

- i. As pessoas primeiro: um melhor equilíbrio demográfico, maior inclusão, menos desigualdade;
- ii. Digitalização, inovação e qualificações como motores do desenvolvimento;
- iii. Transição climática e sustentabilidade dos recursos;
- iv. Um País competitivo externamente e coeso internamente.

São múltiplos os desafios incorporados em cada uma das agendas temáticas, as quais se desdobram em vários domínios estratégicos e objetivos. Os objetivos, com a definição de políticas públicas coerentes e equilibradas, determinarão, com maior resiliência e coesão, social e territorial, um desenvolvimento económico e social. Sem prejuízo da intervenção transversal que as IES terão no quadro global, há um conjunto de objetivos em que o papel destas será mais direto.

Ainda no quadro de referência nacional, importa considerar a Estratégia Norte 2030, a qual integra, de forma resumida, cinco objetivos estratégicos: i) intensificar a tecnologia; ii) valorizar ativos e recursos intensivos em território; iii) elevar o posicionamento competitivo à escala global; iv) consolidar o sistema urbano policêntrico; e v) promover a empregabilidade de públicos e territórios-alvo.

Esta estratégia é relevante para o desenvolvimento e crescimento de âmbito regional – sem prejuízo da mesma ser um instrumento de valor acrescentado no quadro de gestão dos fundos estruturais (gestão multinível) –, porque parte de um diagnóstico e uma auscultação de cada um dos principais agentes da Região Norte.

É com esta visão sobre a Europa, Portugal e a Região Norte, devidamente alicerçada em instrumentos variados, nomeadamente na fundamental mobilização das diversas fontes de financiamento, nacionais e europeias, que se centrarão todos os esforços para ultrapassar os próximos desafios, concretizar os objetivos e, assim, construir uma sociedade melhor.

---

<sup>3</sup> Estratégia Portugal 2030, aprovada na reunião do Conselho de Ministros de 29 de outubro de 2020.

### *No quadro global europeu*

Há múltiplos desafios associados ao conhecimento e ao ensino superior. O quadro conjuntural de crise económica e social que vivemos demonstrou já o relevo do conhecimento como fator de impacto positivo, provavelmente o mais relevante, na sociedade. É ainda num quadro da estratégia de recuperação transversal que o ensino superior tem, conforme a sua história milenar, de ampliar as fronteiras do conhecimento.

A European University Association (EUA), na sua visão para 2030<sup>4</sup>, apresenta oito linhas de tendência e desafio, considerando que o posicionamento do conhecimento é abrangente e está incluído em todas as dimensões de atuação de uma sociedade cada vez mais globalizada. Estas linhas são o exemplo da expressão máxima do posicionamento que se ambiciona em termos europeus, a saber:

- i. Sustentabilidade, nomeadamente de resposta à crise climática, alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas;
- ii. Digitalização e inovação tecnológica como elemento de adequação do conhecimento às necessidades de valorização do mercado;
- iii. Liberdade e autonomia académicas, num quadro de valorização dos sistemas políticos democráticos em contraponto aos movimentos de radicalização que surgem em diversos países;
- iv. Valorização das evidências e dos resultados do conhecimento científico, em detrimento da desinformação disseminada estrategicamente na sociedade;
- v. Valorização da educação, inovação e ciência como fator mais determinante na ordem geopolítica mundial, numa ótica dos impactos das colaborações e cooperações do conhecimento internacional;
- vi. Maior abertura do conhecimento a diversos públicos, enfatizando-se a capacidade de mobilidade socioeconómica, no seio atual de uma enorme pressão e mudança demográficas;
- vii. Igualdade no quadro de financiamento entre instituições, financiamento este que não acompanha, muitas vezes, o esforço de valorização e de expansão do conhecimento;

---

4 EUA (2021). *Universities without walls: A vision for 2030*.

- viii. Respostas rápidas para grandes desafios da sociedade, ancoradas na investigação, as quais foram aceleradas pela pandemia de COVID-19.

Os desafios identificados obrigam a que as instituições adotem posturas diferenciadas, em função do seu perfil, mas que salvaguardem sempre os valores fundamentais e os modos de estar e atuar, designadamente: i) na abertura do conhecimento de forma abrangente aos cidadãos, empresas, entidades não governamentais e entidades públicas e o meio ambiente; ii) na cooperação nacional e internacional como elemento fundamental para o conhecimento e inovação de excelência; iii) no desenvolvimento sustentável como abordagem geral e interdisciplinar do conhecimento; iv) no reforço da autonomia e liberdade académicas; v) na melhoria da qualidade do sistema de ensino e de investigação.

Esta agenda global, sobretudo no horizonte europeu 2030, implica que as entidades governamentais nacionais e internacionais e as IES tenham de cooperar entre si para preservar os valores e ultrapassar os grandes desafios. Este quadro obriga a que exista uma sintonia das políticas públicas com os mecanismos de financiamento, que determinará a melhoria dos níveis de educação e competências.

### *No quadro global nacional*

O esforço nacional tem estado muito suportado nas IES, num alargamento da base social de acesso ao sistema, bem como no reforço contínuo da melhoria dos níveis de conhecimento, através da Investigação e da Inovação. É, neste sentido, notório que o nível de qualificações determina a criação de riqueza e, conseqüentemente, os níveis de crescimento e desenvolvimento.

A última avaliação externa realizada ao sistema de ensino superior, investigação e inovação foi levada a cabo pela OCDE, no ano de 2019<sup>5</sup>. A partir das grandes conclusões daquela avaliação, podemos retirar oito grandes desafios:

- i. Estratégia nacional abrangente e coerente a médio e longo prazo, acompanhada por um financiamento coerente;
- ii. Reforço da autonomia, melhoria e adequação das missões das IES, no quadro de relação com o espaço envolvente e com os parceiros;
- iii. Política estratégica no seio da investigação e do desenvolvimento, com um quadro de financiamento claro;

---

5 OCDE (2019). Review of Higher Education, Research and Innovation: Portugal.

- iv. Diversificação da oferta formativa e reforço da inovação pedagógica, alargando a base de recrutamento;
- v. Aumento da base social de acesso ao ensino superior, melhorando a articulação da transição do ensino secundário para o ensino superior, e definição de uma política de valorização da educação de adultos;
- vi. Incremento do sistema de apoio ao estudante, enquanto dimensão central para a concretização da qualificação;
- vii. Melhoria no sistema de recrutamento para a carreira docente, valorizando o mérito, o rejuvenescimento e maior abertura no ingresso;
- viii. Maior interligação com o mercado, designadamente através da qualificação adequada e transferência de tecnologia.

Feito o diagnóstico em 2019, várias foram as estratégias para potenciar o desempenho do sistema, em particular o estabelecimento, nesse mesmo ano, do Contrato de Legislação entre as IES e o Governo, para o período 2019–2023. Sem prejuízo de uma eventual necessidade em revisitar, num futuro já próximo, algumas dimensões, este contrato materializou duas dimensões muito importantes: i) estabilidade no quadro de financiamento e reforço de autonomia; ii) definição da ambição para qualificação e intensidade de Investigação e Desenvolvimento (I&D), no período 2019–2023, mas que permita a processo efetivo de convergência com a Europa até 2030.

No âmbito de financiamento e autonomia, destaca-se o compromisso que o Governo assumiu de que as dotações cresceriam 2% até 2023, garantindo um aumento global das dotações de 10,9% ao longo da legislatura (de 2019 para 2020 as dotações aumentariam 4,5%). No atual quadro, nos anos de 2021 e 2022, em termos médios, as IES viram a sua dotação, de facto, incrementada em cerca de 2%. Esta temática terá de ser revista no seio da rede nacional, concretizando o duplo objetivo de manter uma rede com clara resposta territorial e com grau de especialização, bem como de ajustar o nível de financiamento ao esforço global que cada instituição tem realizado.

No âmbito do reforço de autonomia, destaca-se a melhoria das condições da carreira docente, através do compromisso em aprovar os mecanismos adequados para que as instituições cumpram até 2023 as disposições previstas nos estatutos de carreira docente, designadamente através de concurso interno de promoção do talento existente, de forma responsável e criteriosa, em detrimento da ação endogâmica que não determinará o sucesso das instituições.

No âmbito do quadro de referência da ambição para a qualificação e a intensidade de I&D, as instituições assumiram um compromisso, tal como têm vindo a realizar nas últimas décadas, sólido e com metas muito objetivas.

O compromisso encontra-se essencialmente em seis linhas gerais de orientação estratégica<sup>6</sup>:

- i. Alargar a base social de participação no ensino superior para uma sociedade baseada no conhecimento;
- ii. Diversificar e especializar o processo de ensino/aprendizagem no ensino superior, intensificando a atividade de I&D;
- iii. Empregar melhor com mais e melhor integração entre educação, investigação e inovação e uma articulação com as empresas, o tecido produtivo e a administração pública;
- iv. Reforçar e expandir a internacionalização do ensino superior e das atividades de I&D;
- v. Valorizar e explicitar publicamente uma estratégia clara de valorização de recursos endógenos e de coesão social e territorial;
- vi. Garantir a redução do insucesso e abandono escolar e acompanhar a empregabilidade dos seus diplomados.

Estas linhas são, sem dúvida, a continuidade de um percurso trilhado ao longo dos últimos anos. As tendências internacionais, em especial as europeias, determinarão sempre os grandes desafios nacionais. Contudo, para além da necessidade da estabilidade da política pública neste âmbito, é imperioso determinar, de forma mais ambiciosa, a coerência da rede, não reduzir, mas alinhar as missões, ajustar a uma estratégia de qualificação nacional e a um sistema regional de inovação cooperante, mas não concorrencial entre si, bem como incentivar a cooperação com medidas reais e acompanhadas com os necessários mecanismos de financiamento.

O ensino superior português tem de convergir de forma sustentada e sólida com a Europa, mas igualmente célere na sua concretização efetiva da sua resposta, algo que só pode ser uma realidade através de políticas públicas transversais de valorização do conhecimento.

---

6 Contrato para a Legislatura com o Ensino Superior para 2020–2023.

I.

# **POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO P.PORTO**

## 1.1. VISÃO

Queremos um P.PORTO que reforce a sua génese agregadora, que valorize o conhecimento, vivo e atual, que respeite o seu percurso centenário e contemporâneo, com ambição e determinação comprometidas, assentes num posicionamento orientado para a transformação e para a intervenção na sociedade, numa atitude de contínua renovação e com a motivação das pessoas e dos parceiros que integram a sua Comunidade.

## 1.2. PRINCÍPIOS ESTRUTURANTES

Na concretização da Visão, deve estar subjacente um conjunto de princípios que sejam assumidos pela Comunidade interna, dentro do seu modo de estar e de atuar, bem como na construção ou fortalecimento da rede que unifica os seus agentes, que assumem o conhecimento como a principal força transformadora da sociedade. São esses princípios estruturantes que a seguir se apresentam e que subjazem a este Programa de Ação.

### UNIVERSALIDADE

Perspetivar o conhecimento e a cultura no vasto Universo do P.PORTO, na inclusão e na participação de todos, na reflexão livre e democrática, na melhoria contínua das qualificações, na transferência do conhecimento e na transformação económica e social.

### COESÃO

Construir novas e renovadas motivações, unidas pelo interesse coletivo, com base no diálogo e na concertação de visões e práticas, na cooperação interna e externa, com abertura e transparência na definição dos objetivos e das metas a alcançar.

### CURIOSIDADE E AMBIÇÃO

Desafiar continuamente a ambição do presente, através de uma curiosidade e inquietação quotidianas, capazes de alcançar e ultrapassar os limites, difundindo e aplicando descobertas de valor acrescentado, potenciando a excelência numa educação integral.

## **SOLIDARIEDADE E RESPONSABILIDADE**

Apoiar a criação de um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, de modo a alargar a base social dos estudantes, adotando estratégias diferenciadas de qualificação, de melhoria da eficiência e da empregabilidade, e promovendo olhares socialmente envolvidos.

## **TRANSPARÊNCIA**

Garantir a adoção sistemática de objetividade, isenção e prestação de contas, com base num sentimento de confiança recíproca, de respeito pelos Órgãos e numa ótica de partilha do conhecimento.

## **COOPERAÇÃO E DIÁLOGO**

Criar uma rede de agentes e parceiros baseada no conhecimento e na cultura científica, com vista à qualidade e à internacionalização, numa interação com o mundo social, científico, empresarial e político.

## **ÉTICA E INTEGRIDADE**

Atuar em todas as dimensões de forma simples, alinhando-se com os valores fundamentais e os princípios éticos institucionais, antecipando e respondendo aos desafios e investindo na preocupação com o bem-estar e no impacto positivo e diferenciador das iniciativas promovidas.

## **IDENTIDADE**

Reforçar a matriz identitária do P.PORTO, alicerçada no caminho percorrido, preservando a história e motivando descobertas inovadoras e criativas num mundo moderno, de forma a promover continuamente a cultura, a arte e a cidadania, bem como projetar a imagem institucional.

## **EQUIDADE**

Promover uma atuação centrada nas pessoas e na definição e concretização de políticas em função de situações concretas, observando critérios de justiça e proporcionalidade, considerando a realidade nas suas múltiplas dimensões.

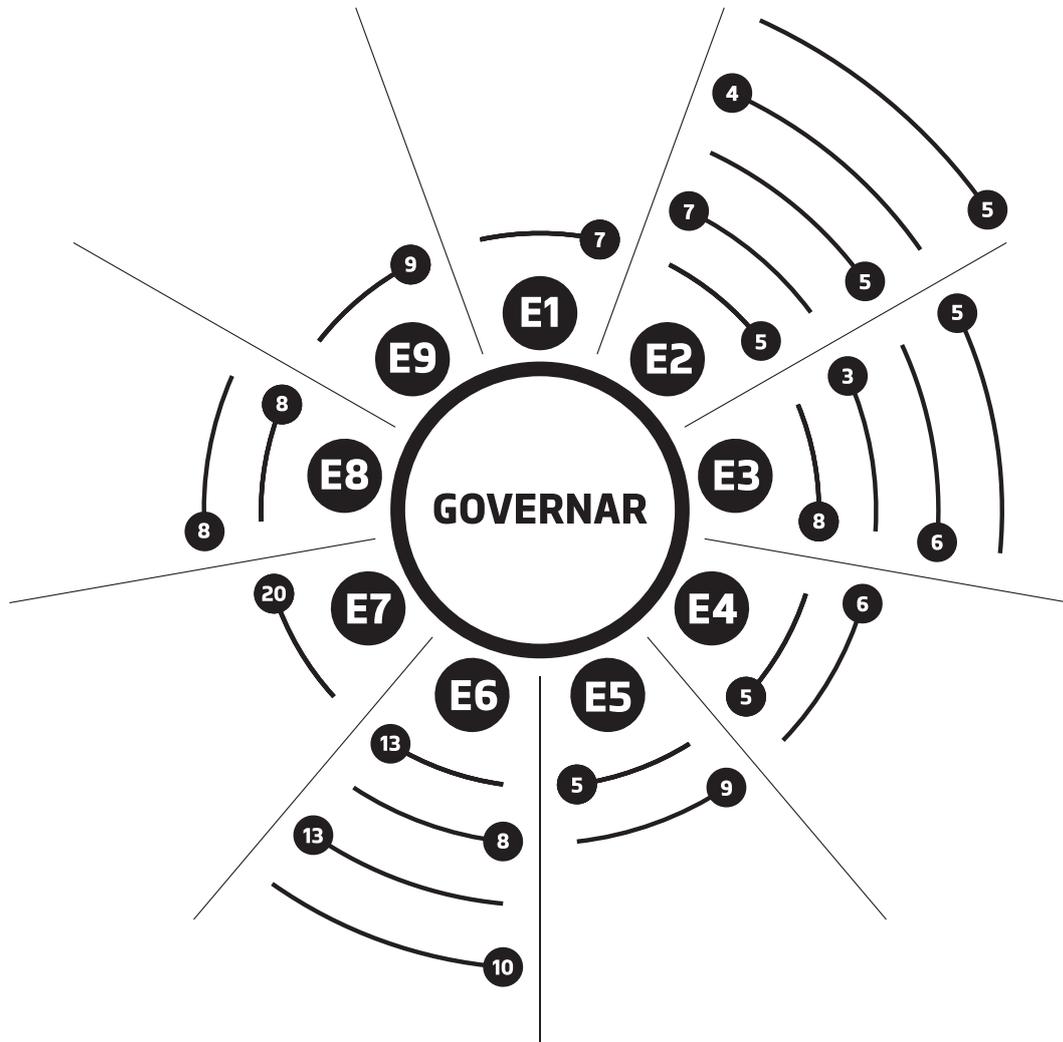


**II.**

# **PROGRAMA DE AÇÃO**

O Programa de Ação que aqui se apresenta pretende ser o documento orientador de uma nova e renovada Visão para o P.PORTO, centrada num modelo de governação estruturado, coerente e justo, que agrega vontades e motivações positivas. Este modelo encontra-se alicerçado numa rede sólida de nove Eixos de Ação, 22 Vetores Estratégicos e 169 Medidas Operativas, tendo em vista uma matriz de profunda interação e coesão (Figura 1).

Figura 1 – Modelo de Governação e Eixos Estratégicos de Ação



## EIXOS ESTRATÉGICOS DE AÇÃO

- |  |  |
|--|--|
| <b>E1</b> —Projeção e aplicação do conhecimento como fatores decisivos do desenvolvimento económico e social   | <b>E5</b> —Cultura como elemento orgânico do conhecimento na sociedade   |
| <b>E2</b> —Qualidade e diversidade formativas para uma instituição de referência nacional e internacional      | <b>E6</b> —As pessoas no centro da ação  |
| <b>E3</b> —Investigação de excelência como promotora de inovação e de desenvolvimento científico e tecnológico | <b>E7</b> —Ação social e bem-estar como fatores determinantes do sucesso e do desenvolvimento                      |
| <b>E4</b> —Promoção do espaço global de ação e projeção da língua portuguesa                                   | <b>E8</b> —Desenvolvimento sustentável e neutralidade carbónica como pilares da responsabilidade social            |
|  | <b>E9</b> —Rede interna de infraestruturas e de equipamentos capaz de suportar o crescimento e os desafios da ação |

O presente Programa de Ação teve um processo de construção participado e aberto, que ouviu agentes internos, de forma livre e descomprometida, e cujas sugestões cooperaram para a definição dos Vetores e a construção das Medidas Operativas apresentadas. A auscultação não terminará aqui certamente, terá continuidade e cooperação permanente, interna e externamente, ancorada numa visão clara e com medidas objetivas, cujas ações e metas permitirão ampliar a ambição do P.PORTO.



# 1. UMA GOVERNAÇÃO EFICIENTE, COM RESPEITO PELAS AUTONOMIAS, ASSENTE NA TRANSPARÊNCIA

O modelo de governo de uma IES tem de ser suficientemente coeso e robusto, mas igualmente moderno e flexível, tendo em vista a garantia contínua da liderança e do desenvolvimento dos seus pilares de missão. O respeito pela autonomia das UO que integram o P.PORTO e pelo funcionamento dos Órgãos, o incentivo à qualidade e excelência, de forma transparente e equitativa, são dimensões centrais de um exercício de profunda responsabilidade e de compromisso, as quais permitirão projetar, ainda mais e melhor, o P.PORTO como uma instituição de referência nacional e internacional.

A construção de um modelo de governação com representação adequada de todos os grupos da Comunidade, valorizando o caminho percorrido de enorme contributo individual e comunitário, no livre respeito pelas decisões tomadas pelos Órgãos próprios e estatutariamente consagrados, sem prejuízo da necessária articulação e alinhamento estratégicos, permitirá garantir uma tomada de decisão assertiva e coerente com os desafios que uma instituição profundamente envolvida com o desenvolvimento da sociedade terá de ultrapassar nos próximos anos.

O modelo de governação do P.PORTO, no cumprimento dos seus Estatutos, tem de se fundar numa governação e gestão neuronais – sistema resultante de ações concertadas, refletidas e norteadas por objetivos estratégicos, claros e estimulantes –, e promover a cooperação mútua entre os diversos atores, assente e centrada nas pessoas, e com uma ampla sensibilidade para a responsabilidade social.

O modelo de governação não pode ter um fim em si mesmo, mas antes estar ao serviço da concretização dos objetivos estratégicos traçados para a Instituição. Aliás, importará que o Conselho Geral possa refletir sobre uma atualização do Plano Estratégico. Um plano desta natureza, considerando a sua centralidade e necessidade de agregação de toda uma Comunidade, terá, de forma indubitável, de estar alinhado temporalmente com o mandato do Presidente, atendendo ao Programa de Ação apresentado e sufragado pelo Conselho Geral. Este será um dos desafios que o próximo Presidente do P.PORTO terá de concretizar em diálogo com o Conselho Geral.

A grandeza do P.PORTO, quer na sua dimensão, quer na sua diversidade de intervenção (conhecimento, investigação, valorização do território e comunidade), impõe uma estrutura de suporte ao modelo geral de governação que permita uma célere e eficaz gestão dos seus recursos e projetar-se na liderança dos mais recentes desafios, nomeadamente no âmbito do posicionamento estratégico do Programa Portugal 2030, do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), mas também do instrumento de recuperação Próxima Geração UE (*NextGenerationEU*), bem como do Programa Horizonte Europa, sem prejuízo de todas as outras orientações

estratégicas nacionais e internacionais que o P.PORTO tem de assegurar e potenciar na sua ação.

Hoje, mais do que nunca, temos de lutar por um funcionamento regular, eficiente e eficaz, libertando espaço e tempo para a reflexão e para as ações estratégicas, mais produtivas e capazes de potenciar e alavancar a projeção do P.PORTO.

Num quadro de enorme exigência que recai sobre todas as instituições públicas, nomeadamente sobre as IES, a flexibilidade, a transformação, a simplificação, a digitalização e a partilha de serviços são centrais na operacionalização do seu funcionamento e, por isso, são imprescindíveis em todas as estruturas de suporte às dimensões da missão e da ação do P.PORTO.

Uma instituição pública, qualquer que ela seja, exige uma gestão rigorosa e eficaz. Os recursos financeiros, comumente escassos, têm de ser aplicados de forma produtiva, racional e eficiente, garantindo o bom funcionamento da instituição. Esta necessidade torna-se ainda mais imperiosa quando a instituição tem grande dimensão, como é o caso do P.PORTO. Neste contexto, urge uma gestão fundada na confiança e na lisura, mostrando, continuamente, a todos, a evolução das contas da instituição. Para isso, propõe-se um modelo de gestão que prime pela transparência no processo de gestão orçamental, que pode ser acompanhado pelos membros da Comunidade através de reuniões participadas, nas diferentes UO, cuja matriz seja apresentação, discussão e projeção estratégicas.

Na mesma linha, acreditamos que uma boa gestão, cujo grande objetivo é o sucesso e a excelência da instituição, para envolver os seus intervenientes, tornando-os parte do projeto, terá de promover e facilitar a participação, pelo que a auscultação de opiniões, junto dos membros da comunidade P.PORTO, é essencial para o envolvimento de todos e para a concretização conjunta dos objetivos delineados. Há que definir objetivos claros e transparentes, há que dotar os Órgãos e as estruturas do P.PORTO e das suas UO de núcleos de concretização e de meios – pessoas, recursos, simplificação e digitalização dos processos –, desburocratizando e descentralizando, com confiança e responsabilidade.

A agenda da governação tem, por isso, de ser coerente com o posicionamento de liderança nos diversos segmentos, privilegiando a identidade e a coesão, através da reafirmação contínua do conceito amplo de Conhecimento – fator central da nossa existência.

Na concretização deste modelo de governação, emergem seis vetores estratégicos como: i) uma equipa que sabe ouvir e dá voz; ii) um orçamento participado, transparente e sustentável; iii) uma orgânica moderna, com um sistema integrado de gestão; iv) uma simplificação e digitalização eficientes; v) um sistema de informação ao serviço do cidadão; vi) uma imagem e uma identidade reconhecidas.

## UMA EQUIPA QUE SABE OUVIR E DÁ VOZ

O exercício de concretização do Programa de Ação, o qual deve refletir o Plano Estratégico, depende, numa primeira linha, do Presidente do P.PORTO, estando, no entanto, ancorado na equipa que o acompanha, Vice-Presidentes e Pró-Presidentes, numa ótica de distribuição de pelouros estratégicos da missão da Instituição, no Administrador e no Administrador para a Ação Social, no âmbito das competências que lhes são estatutariamente cometidas e as que decorrem de uma delegação que vise a melhoria na gestão corrente, em especial as de natureza administrativo-financeira, no quadro das determinações do Conselho de Gestão.

Neste quadro funcional, assumem, ainda, especial relevo as Presidências de cada UO do P.PORTO, enquanto agentes com autonomia e competências próprias, bem como aquelas que lhes serão delegadas para gestão de proximidade, eficiente e, ao mesmo tempo, responsável e eficaz na prestação de contas. Neste âmbito, defende-se um espaço próprio para auscultação, articulação e partilha sistemáticas.

Assim, é fundamental dar maior relevo aos Órgãos do P.PORTO e promover uma intervenção ativa, de reflexão estratégica, sem prejuízo das competências estatutariamente definidas, tendo em vista a negociação e a concretização informada das decisões.

### MEDIDAS OPERATIVAS

1. Articular com o Senhor Presidente do Conselho Geral o agendamento de assuntos emergentes e de relevo estratégico, nacional ou internacional, para o P.PORTO, tendo em vista a auscultação dos elementos internos e externos;
2. Criar um Conselho de Presidentes, de natureza informal, o qual será integrado pelo Presidente do P.PORTO e por todos os Presidentes de UO. Será um Conselho de execução da estratégia, de avaliação e de articulação permanentes, devendo reunir de forma contínua;
3. Aproximar o Conselho de Gestão das Escolas, através de reuniões descentralizadas em cada uma das UO;

4. Promover e reforçar a autonomia das UO, através de um modelo efetivo de governação multinível, com delegação de competências efetiva e real, sem prejuízo da definição de políticas de aplicação geral, mas cujo modelo permita, desde logo: capacidade de atuação; melhor e maior informação; coerência e estabilidade orçamental; definição de políticas específicas adequadas; delimitação administrativa de confiança; definição de objetivos e rentabilidade da execução orçamental; responsabilidade e prestação de contas;
5. Realizar, regularmente, reuniões plenárias em cada uma das UO, tendo em vista, sobretudo, a prestação de contas e a auscultação;
6. Valorizar, promovendo articulações e cooperação no quadro da relação institucional, todos os Órgãos e Comissões, nomeadamente: Conselho Académico, Conselhos Técnico-Científicos; Conselhos Pedagógicos, Comissões de Avaliação, Comissão da Qualidade.

### **UM ORÇAMENTO PARTICIPADO, TRANSPARENTE E SUSTENTÁVEL**

“[O] ensino é uma questão de soberania e não de mercado”, dizia Adriano Moreira. Esta universalidade, ainda hoje muito atual, impõe um apurado sentido de responsabilidade, solidariedade, transparência e visão global na afetação dos recursos públicos.

O Orçamento é um instrumento vital na gestão de uma organização, pelo que a sua elaboração e a sua execução têm de ser concretizadas em função da estratégia global do P.PORTO e na defesa da prossecução de melhores condições subjacentes às quatro áreas de missão de uma IES: ensino e formação; investigação e inovação; internacionalização; e desenvolvimento sustentável.

O quadro nacional de financiamento, apesar de se ter conseguido alguma estabilidade através do Contrato de Legislatura 2019–2023, necessita de ser alterado e ajustado às necessidades reais da rede nacional. Não defendemos o ajuste básico *de retirar a uns para dar a outros*, mas importa ter uma clara definição das regras de distribuição do Orçamento de Estado (OE). Um estudo recente identificou que, caso se aplicasse a fórmula de 2009 para a distribuição do OE para 2021, o P.PORTO deveria ter mais nove milhões de euros. Como referimos, não queremos a simples reafectação entre Instituições, mas pugnamos por uma distribuição clara, de suporte a uma importante rede nacional de Instituições, subjacente a uma rede inteligente de ensino superior, com proximidade aos territórios, em que a equidade e a transparência devem impor o traço governativo de uma visão de médio a longo prazo.

No quadro interno, o Orçamento deve ser encarado como um exercício de compromisso e de equidade interna, objetivo e capaz de encontrar o melhor equilíbrio entre as diversas UO, com vista à sustentabilidade orçamental anual das despesas correntes do P.PORTO.

Cada Instituição deve, ainda, desempenhar o papel que lhe cabe na atração de mais e novos recursos financeiros, desde logo no âmbito da prestação de serviços à comunidade e no quadro do financiamento europeu, através da captação e de gestão dos diversos fundos e programas de apoio, em especial o fecho do Portugal 2020, o novo Portugal 2030, o PRR, o Horizonte Europa, entre outros.

Há, ainda hoje, e bem, uma tendência de não aumento de propinas nas formações iniciais – fundamentais para a capacitação e a formação-base, não transferindo o ónus do subfinanciamento público para as famílias –, objetivo global que se deve manter.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Construir um novo modelo de distribuição interna do Orçamento entre a Presidência do P.PORTO e as UO, elaborado de forma amplamente participada, transparente e suportada num quadro de indicadores precisos;
2. Elaborar um Plano Orçamental Plurianual para cada UO, numa base de compromissos, objetivos de missão e indicadores, no respeito pela autonomia e pelos fundos próprios que gera ou lhe são afetos;
3. Elaborar um Plano Plurianual de Investimentos Estratégicos 2030, alinhado com os fundos estruturais de apoio (PT2020; PT2030; PRR);
4. Dinamizar atividades de captação de recursos (*fund raising*), através de apoio especializado junto de Mecenias e da Rede *Alumni*;
5. Promover a prestação de serviços à Comunidade, elaborando um regulamento interno de aplicação uniforme ao P.PORTO, e dando apoio técnico transversal a todas as UO, através da unidade interna Porto Business Innovation;
6. Apresentar um modelo simples da estrutura de custos e viabilidade económica na definição do valor da propina dos cursos do P.PORTO, sem prejuízo do compromisso de não aumento da propina nas formações iniciais;

7. Criar um sistema de controlo interno, nomeadamente financeiro, para todo o P.PORTO, tendo em vista a uniformização e antecipação de decisões.

### **UMA ORGÂNICA MODERNA, COM UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO**

A orgânica de uma instituição é uma base fundamental para o exercício da sua missão. O paradigma das funções de suporte nas organizações mudou, convertendo-as em atividades altamente especializadas, com alto nível de tecnicidade e que pretendem atingir elevados níveis de eficiência, produtividade e inovação.

O novo modelo organizacional deve, por um lado, deixar de assentar em funções puramente repetitivas para se centrar em atividades de valor acrescentado. Por outro lado, a tecnologia deve permitir novas e renovadas formas de colaboração, despoletando a criação de redes de serviços internos.

Os Serviços da Presidência devem articular-se de forma simbiótica, complementar, construtiva e colaborativa com os Serviços de cada UO e com os SAS. Em algumas situações, é possível criar sinergias, implementando o conceito de Serviços Partilhados, sempre que a área permita e que seja a melhor opção funcional, com respeito pelas autonomias e adesão organicamente estável. A orgânica deve permitir a reengenharia de processos, automatização, padronização, suporte documental, apoio técnico especializado e, depois, a realização eficiente de serviços administrativos ao melhor custo, centrados no cidadão e na qualidade dos serviços prestados.

Há um binómio indiscutível – cooperação/valorização individual –, a cooperação global tem de ser a pedra de toque do P.PORTO, valorizando o papel de todos, e criando, assim, condições para interação e colaboração.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Caracterizar a situação atual das estruturas de suporte a todo o P.PORTO, identificar as ineficiências e os riscos, e elaborar uma proposta de orgânica articulada, criando uma matriz global de relações e de respostas capazes *intra* e *interescolas* e Serviços;
2. Implementar um Sistema Integrado de Gestão (SIG), que agregue os diferentes referenciais e as normas centrais para o P.PORTO, desde logo a acreditação institucional pela A3ES (SIGaQ), o Sistema de Gestão da Qualidade (ISO 9001), o Sistema de Gestão de Saúde e Segurança no Trabalho (ISO 45001), o Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (ISO 26000) e Desenvolvimento sustentável de comunidades (ISO 37120);
3. Implementar uma nova realidade nos domínios contabilístico e financeiro, com a implementação da Contabilidade de Gestão;
4. Promover a conceção de documentos uniformes de planeamento e prestação de contas, com especial foco na avaliação de resultados (*outcomes*), bem como na disponibilização de estudos e estatísticas globais e setoriais de apoio à gestão das UO ou do P.PORTO;
5. Articular a estrutura do P.PORTO, das UO e dos Serviços com os sistemas de informação de suporte.

## UMA SIMPLIFICAÇÃO E DIGITALIZAÇÃO EFICIENTES

Atualmente, a simplificação e a digitalização são bases fundamentais para um modelo de gestão e de governo próspero e capaz de se antecipar nas conjunturas que enfrentamos, sendo que estas são cada vez em maior número e mais complexas.

A digitalização é uma das dimensões mais céleres para promover a modernização da Administração Pública. A implementação de uma estratégia específica, tendo em vista a adoção de iniciativas para um governo mais eletrónico, pode incorporar múltiplas melhorias:

- i. Simplificação da prestação de diversos serviços;
- ii. Maior rapidez e facilidade na obtenção de informação;

- iii. Elevação dos padrões de eficiência e de redução dos custos (diminuição dos níveis de redundância e maior integração de sistemas de informação);
- iv. Rentabilidade dos serviços prestados, bem como maior capacidade de resposta;
- v. Redução de ações burocráticas.

Considerando algumas das melhorias supra identificadas, existe necessidade de definir uma estratégia que vá para além da dimensão tecnológica.

De salientar que a transição digital não se refere apenas à dimensão de integração de novas tecnologias, pois implica, essencialmente, uma revisão pensada e estruturada ao nível da organização, dos processos de trabalho e das formas de pensar e de agir.

A implementação de um projeto de governo eletrónico tem de ter como centralidade de atuação o cidadão (*citizen-first*), tendo em vista garantir, com a maior segurança, a adoção de serviços públicos personalizados e ágeis, num modelo bidirecional, em detrimento de um modelo *government-to-citizen* - conceito do governo como emissor/difusor e do cidadão como um simples recetor.

O governo eletrónico deve estabelecer a construção de uma *citizen experience* (entendendo-se *experience* como conceito integral de relação positiva) de excelência, que apoie a concretização dos objetivos da Administração Pública de reconhecida referência.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Promover a simplificação e a digitalização de todos os processos administrativos, académicos e financeiros (zero de circulação em papel);
2. Melhorar a experiência do cidadão através da criação de um espaço omnicanal para o P.PORTO;
3. Promover a relação do P.PORTO com as entidades-chave, designadamente com a AMA – Agência para a Modernização Administrativa, e a incorporação de mais serviços digitais;
4. Diligenciar e apoiar a implementação, em todas as UO, de espaços de digitalização do ensino e da investigação;

## UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO AO SERVIÇO DO CIDADÃO

Os sistemas de informação e todo o seu suporte tecnológico são uma dimensão central nas organizações. As tecnologias digitais estão a mudar radicalmente a relação entre os serviços públicos e os cidadãos. Atualmente, o cidadão encontra um conjunto de serviços digitais, através da internet, que lhe permitem ter mais comodidade e rapidez na resposta que pretende. Este tem sido o caminho no setor privado, mas também no setor público.

Há, em Portugal, bons exemplos de melhoria nesta relação com o cidadão, apesar do ainda longo caminho a percorrer. Temos, em opção, vários processos totalmente desmaterializados sem necessidade de qualquer suporte físico. Um dos exemplos mais reconhecido hoje, fruto da pandemia de COVID-19, foi a transição rápida e eficaz dos processos de ensino e de aprendizagem nas IES de um regime de ensino totalmente presencial para o regime a distância, através de plataformas de gestão de aulas, conteúdos e comunicação entre o estudante e o docente.

O modelo de relação com o cidadão – estudante, candidato, docente e não docente, empregador, parceiro –, suportado no digital tem de ser uma marca diferenciadora, que se pode ajustar, em função do tipo de serviço a disponibilizar, às necessidades e às expectativas do cidadão, adotando tecnologias que promovam essas dimensões.

A transição digital é assumida pela União Europeia e por Portugal (€2.460 milhões é o montante inscrito no PRR destinado à transição digital. Destes, €578 milhões são para aplicação na Administração Pública) como um fator central para a recuperação, não com um objetivo em si mesmo, mas pelo conjunto de sinergias e de relações entre os vários agentes que pode potenciar e que permitirá criar valor acrescentado ao desenvolvimento social e económico.

Na realidade do P.PORTO, há um caminho a percorrer de estabilidade, consolidação, melhoria da experiência do utilizador e do “gestor”, com fiabilidade e segurança, promovendo uma verdadeira transformação digital dos processos administrativos e de decisão.

A relação da Comunidade interna e externa com o P.PORTO, na dimensão digital, tem de ser simples, de confiança, tendo de garantir a resposta às necessidades e a satisfação das expectativas existentes, bem como maior conforto.

Sendo uma dimensão estruturante, não pode afastar os membros da Comunidade institucional de um plano de transformação, tornando-se imperativo alinhar todas as forças internas, apesar das dificuldades existentes – carreiras de informática pouco atrativas, financiamento reduzido, ausência de diagnóstico das necessidades reais, ausência de visão a médio/longo prazo, escasso diálogo e formação.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Elaborar e aprovar, no prazo de seis meses após tomada de posse, um plano de transformação digital do P.PORTO para o período de quatro anos, envolvendo todas as UO, bem como entidades públicas relevante no setor;
2. Promover a interoperabilidade entre os sistemas internos e os principais externos (Ex. SICABE – Sistema de Atribuição de Bolsas de Estudo do Ensino Superior);
3. Proceder à revisão do modelo de suporte ao sistema DOMUS, enquanto sistema-base das atividades académica e administrativa, permitindo que exista informação mais fiável, mais adequada às necessidades e com menor pendor de repetição;
4. Rever o modelo de funcionamento do sistema Software ERP Primavera nas suas diversas dimensões (RH, Financeira, Compras, entre outras), tendo em vista a sua simplificação processual e maior confiança dos utilizadores, transparência da informação, bem como desenvolvimento de novas funcionalidades de suporte à gestão;
5. Implementar um Sistema de Gestão de Investigação (*Current Research Information Systems – CRIS*), em articulação com o Repositório Institucional, dando resposta à necessidade crescente de promover a investigação e a inovação nas instituições e de proporcionar, de uma forma rápida e eficiente, conhecimento e transferência tecnológica para a indústria e para a sociedade;
6. Operacionalizar uma plataforma de Business Intelligence e Machine Learning, tendo em vista a melhoria na recolha, no tratamento e na disponibilização de informação para os serviços e gestão;
7. Reforçar a capacidade de armazenamento de dados do P.PORTO, em articulação com uma política sólida de *Cloud*;
8. Reforçar os mecanismos de cibersegurança, bem como de disseminação das ações de prevenção junto da Comunidade, em articulação com as políticas nacionais do Centro Nacional de Cibersegurança.

## UMA IMAGEM E UMA IDENTIDADE RECONHECIDAS

O P.PORTO é uma das maiores e mais relevantes IES do país e com importante presença e reconhecimento internacionais. A sua força decorre, e bem, da concretização da sua missão nas diversas dimensões – ensino, investigação, valorização do conhecimento, cultura. A sua imagem e a sua identidade corporativa – elementos essenciais para o reconhecimento e a diferenciação internos e externos –, são fulcrais para conseguirmos ir ainda mais além no cumprimento da nossa missão.

O lançamento da marca P.PORTO foi um momento relevante na comunicação, permitindo uma abordagem mais assertiva do grupo, do coletivo a que estão associadas as oito UO do P.PORTO. Todavia, importa aprofundar esta coesão e ter uma estratégia bem delineada e definida. O relevo da comunicação existe quando há elementos fundados para o fazer e no P.PORTO temos vários e bem importantes “novas descobertas”, histórias que fazem parte da nossa construção enquanto sociedade, projetos estruturantes (simples ou mais complexos) – temos um ADN inquieto no desenvolvimento do nosso conhecimento.

Existem também algumas unidades internas com potencial externo de comunicação que merecem melhor articulação entre a marca P.PORTO e cada uma das UO em que estão integradas, quando assim acontece.

Há, ainda, que considerar o reforço na imagem e da comunicação interna como elementos de suporte a uma única e forte identidade e a um modelo de governação assente no conhecimento e na capacidade das pessoas e do seu contributo para o bem global e agregador, que promova uma maior interligação e visão inter e multidisciplinar.

Importa, assim, apostar, uniformemente, numa maior projeção da marca do P.PORTO e das suas UO, quer do ponto de vista da estratégia, quer do ponto de vista dos recursos associados, numa abordagem holística da imagem interna e externa de todo o Universo do P.PORTO.

### MEDIDAS OPERATIVAS

1. Concertar a comunicação institucional e a comunicação estratégica, projetando a marca do P.PORTO e de todas as suas UO como referência nas suas áreas do conhecimento, a nível nacional e internacional;
2. Concluir o processo de *rebranding* realizado com o lançamento da marca P.PORTO, bem como harmonizar e alinhar, sempre que necessário, as designações e os logótipos existentes;

- 
3. Aumentar significativamente a presença do P.PORTO nos órgãos de comunicação social nacionais e alguns internacionais, em especial no âmbito das comunidades portuguesas e de outros públicos estratégicos no recrutamento internacional, através da participação de especialistas em diversas áreas de atuação do P.PORTO;
  4. Impulsionar o estabelecimento de parcerias com entidades nacionais e internacionais, como elemento de notoriedade e compromisso com a sociedade, nos diversos domínios especializados do conhecimento, assim como nas dimensões transversais – desenvolvimento sustentável, responsabilidade social, voluntariado, apoio na definição de políticas públicas, desenvolvimento do território, entre outras;
  5. Promover a presença do P.PORTO em espaços de comunicação estratégicos: feiras temáticas (ensino, emprego e empresariais, conhecimento, tecnologia, entre outras); eventos locais e regionais (em parceria com as autarquias do distrito), nacionais (Feira do Livro) e internacionais (*Web Summit*);
  6. Desenvolver e difundir vídeos de impacto associado a projetos e a ações do Universo do P.PORTO – dar maior visibilidade aos objetivos, aos resultados e às pessoas;
  7. Fomentar o uso da intranet como elemento de partilha e de comunicação interna, disponibilizando uma APP à Comunidade P.PORTO que permita operacionalizar a comunicação.

## 2. EIXOS ESTRATÉGICOS DE AÇÃO

### 2.1. PROJEÇÃO E APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO COMO FATORES DECISIVOS DO DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO E SOCIAL

O conhecimento é a única forma verdadeiramente transformadora de uma sociedade. A recente crise pandémica do COVID-19 veio fazer uma demonstração clara da importância do conhecimento na determinação do futuro. O conhecimento ganhou uma centralidade ímpar no seio mundial. A necessidade de vencer uma crise sanitária teve uma resposta única por parte da investigação e da ciência. Esta postura, como rede segura da evolução e do progresso sociais, deve ser aprofundada por cada instituição num contributo individual, no seio de um esforço coletivo.

Se, no combate à pandemia, o sistema científico conseguiu dar uma resposta muito relevante, será igualmente determinante o seu papel no processo de recuperação económica e social do país. Neste âmbito, importa focar, desde logo, duas orientações simples, mas estruturalmente sólidas, que podem determinar a melhoria do sucesso e da missão das IES:

- i. Definir uma política pública clara e sustentável para a ciência – a clareza da visão de José Mariano Gago poderá ser considerada como o início do necessário reforço da conexão natural e de maior relevo entre ciência e economia. Um “diálogo” que tem, de forma sucessiva, criado valor acrescentado e cujas perspetivas nacionais e europeias futuras nos permitem pensar na manutenção da centralidade desta ação;
- ii. Construir economia baseada em conhecimento e qualificações – a valorização e o crescimento dos indicadores das qualificações, em especial as de nível superior, nos diversos graus e com ênfase para a ligação do conhecimento com o mercado de trabalho, bem como o “reskilling” e o “upskilling”, determinarão o sucesso de uma economia, dos indicadores do mercado de trabalho, reduzindo o *gap* entre as necessidades do tecido económico, competitivo e inovador, e as qualificações dos portugueses.

Estas duas orientações, assentes num modelo nacional de crescimento económico virtuoso – atividades de valor acrescentado – determinarão, ainda, uma maior coesão social e territorial.

Ao nível da coesão territorial, desígnio de todos, importará relacionar melhor o conhecimento com as estratégias regionais, tendo em vista a valorização dos territórios através das suas riquezas, mas também através de outras atividades que podem e devem ser “implantadas” pela rede neuronal e articulada dos parceiros. Nas palavras de António Costa e Silva, “é preciso

mudar o paradigma cultural português, é preciso trabalharmos mais uns com os outros.”

Assume-se que o conhecimento é absolutamente decisivo para o futuro do país e para a transformação económica e social. Importa, assim, que, neste domínio, o P.PORTO assuma a liderança de algumas medidas e que promova novas redes, com a ambição transformadora dos parceiros, e que aporte maior valor e intervenção naquelas em que já se encontra integrado – o conhecimento cria pontes e agrega vontades de desígnio nacional.

O P.PORTO apoiará uma visão nacional clara e equilibrada (de equidade) que, sustentada num conhecimento real das potencialidades do país e no conhecimento, determinará uma crescente coesão e, conseqüentemente, mais e melhor desenvolvimento económico e social.

O P.PORTO, assumindo o seu perfil, terá de tomar as necessárias decisões que abram novos e renovados caminhos para cumprir a sua missão de serviço à sociedade.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Criar um Fórum permanente de debate e discussão de políticas públicas, em parceria com parceiros regionais, assente em estudos e propostas de políticas para o desenvolvimento;
2. Reforçar a rede de parcerias com instituições públicas e sociais do distrito/região, em particular com as Câmaras Municipais e Associações;
3. Criar um Conselho Estratégico Empresarial do P.PORTO, através do convite às principais empresas e/ou associações empresariais do distrito/região, numa ótica de maior proximidade entre o conhecimento e o mercado de trabalho;
4. Participar ativamente no Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos na defesa de um sistema de ensino que garanta e promova, em contexto e de forma transparente, coesão e desenvolvimento económico e social;
5. Reforçar a ligação com as IES do Norte, criando sinergias e diálogo, sobretudo quanto ao posicionamento internacional;
6. Assumir um papel de referência na Estratégia de Desenvolvimento do Norte de Portugal 2030, designadamente através de um novo olhar sobre o Sistema Regional de Inovação;

7. Reforçar a presença do P.PORTO no distrito e na região, através do diálogo com as autarquias, apoiando a criação de novos polos de desenvolvimento.

## 2.2. QUALIDADE E DIVERSIDADE FORMATIVAS PARA UMA INSTITUIÇÃO DE REFERÊNCIA NACIONAL E INTERNACIONAL

A formação representa a atividade central das IES. Estas instituições têm, no entanto, de ser dinâmicas nos seus processos formativos, tendo sempre presente a contínua necessidade de se transformarem e adaptarem no sentido de enfrentarem os desafios educacionais, sociais e económicos com que se vão confrontando permanentemente.

No desenvolvimento deste eixo estratégico, emergem cinco vetores: i) manter a qualidade, a diversidade, a atratividade e o nível de procura da oferta formativa existente; ii) promover a criação de novas formações adequadas às necessidades sociais, económicas e culturais; iii) adequar permanentemente os planos de estudos ao mercado de trabalho; iv) estimular práticas inovadoras de ensino e de aprendizagem; v) desenvolver e acreditar o sistema de garantia da qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem junto da A3ES.

### *MANTER A QUALIDADE, A DIVERSIDADE, A ATRATIVIDADE E O NÍVEL DE PROCURA DA OFERTA FORMATIVA EXISTENTE*

O P.PORTO é, atualmente, a quarta IES portuguesa com um maior número quer de vagas no Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior (CNAES) (3159), quer de candidatos colocados na primeira fase desse concurso (3124), registando, assim, uma taxa de ocupação das vagas na ordem dos 98.9%. Na totalidade das oito UO (ISEP, ISCAP, ESS, ESE, ESMAE, ESTG, ESMAD e ESHT), dispõe de uma oferta formativa vasta, diversificada e de excelência, constituída por 65 cursos de 2.º ciclo de estudos, 58 de 1.º ciclo e 36 cursos de Técnico Superior Profissional (TeSP), em áreas disciplinares como Artes, Ciências Empresariais, Educação, Engenharia, Hotelaria e Turismo, Media e Design, Saúde, Tecnologia e Gestão.

A qualidade da oferta formativa pode ser aferida através de diversos fatores. Um deles prende-se com o facto de a quase totalidade dos cursos de licenciatura e de mestrado da nossa Instituição ter sido, no último ciclo de avaliação, acreditada pelo período máximo – seis anos. Outro aspeto que põe em evidência a qualidade dos cursos ministrados está relacionado com a sua sólida atratividade. Esta pode ser avaliada por intermédio do rácio entre o número de candidatos que escolheram o P.PORTO em primeira opção (4180) no CNAES e o número de vagas disponibilizadas, sendo

que, no presente ano letivo, esse rácio é superior à unidade (1.3). De igual modo, a percentagem de ocupação das vagas na primeira fase do referido concurso é elucidativa da elevada atratividade e do nível de procura dos cursos de licenciatura.

De qualquer modo, convém sublinhar que existem algumas ameaças relativamente ao nível de procura dos ciclos de estudos do ensino superior em Portugal. Assim, nas últimas décadas, verificou-se, nas sociedades mais desenvolvidas, uma redução substancial dos níveis de natalidade. Esta crise demográfica tem provocado, conseqüentemente, uma diminuição da população estudantil portuguesa nos ensinos básico e secundário, embora o seu efeito ainda não se tenha feito notar no ensino superior. Na realidade, tem-se constatado um aumento da taxa média de frequência no ensino superior dos estudantes que concluem o ensino secundário, passando dos 30%, em 2000, para os atuais 50%. Todavia, esse acréscimo da percentagem de estudantes que prossegue os estudos no ensino superior tende a estagnar, provocando, certamente, a médio prazo, um decréscimo do número de candidatos e, conseqüentemente, de alunos que frequentam o ensino superior. De salientar que o P.PORTO está localizado numa das regiões do país com maior densidade populacional, pelo que a atração dos estudantes poderá não vir a ser, nos próximos anos, tão influenciada pelo fator demográfico como em instituições de outras regiões.

É importante realçar, no entanto, que vários cursos de licenciatura ministrados no P.PORTO têm uma forte concorrência de ciclos de estudos relativamente semelhantes oferecidos pela Universidade do Porto, sendo, por conseguinte, imprescindível manter a elevada qualidade formativa dos mesmos e as suas singularidades.

Existe, ainda, um outro fator que deve merecer uma cuidadosa atenção por forma a manterem-se os elevados níveis de procura e de atratividade dos cursos, designadamente o recrutamento de estudantes internacionais. A crescente internacionalização dos cursos de 1.º e 2.º ciclos de estudos deve constituir uma estratégia essencial no desenvolvimento institucional.

Não obstante o panorama favorável anteriormente descrito, é fundamental refletir sobre os desafios e as oportunidades que a formação que oferecemos vai enfrentar, antecipando, assim, o futuro. Esta reflexão deve ser permanente, focada e fundamentada, tendo como principal propósito o reforço e a consolidação da oferta formativa existente, de modo a constituir-se o P.PORTO como uma IES de referência a nível não só nacional, mas também internacional.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Reforçar e consolidar a oferta formativa existente de modo a constituir-se como uma referência no panorama nacional e internacional;
2. Fortalecer a qualidade e a diversidade da oferta formativa, perspetivando as suas especificidades;
3. Captar os melhores estudantes nacionais e internacionais;
4. Reforçar a divulgação da oferta formativa junto das potenciais comunidades;
5. Valorizar e incentivar o acesso aos cursos de 1.º ciclo de estudos por vias alternativas ao CNAES, permitindo o contínuo alargamento a novos e diversificados públicos.

### *PROMOVER A CRIAÇÃO DE NOVAS FORMAÇÕES ADEQUADAS ÀS NECESSIDADES SOCIAIS, ECONÓMICAS E CULTURAIS*

Este vetor estratégico pressupõe que o P.PORTO empreenda ações como:

- i. Implementar, de modo eficiente, os programas de formação propostos no âmbito do PRR;
- ii. Propor a abertura de cursos adequados aos novos desafios sociais (digitalização, economia verde, inteligência artificial, entre outros), bem como de cursos em que existe uma procura não satisfeita de licenciados (ciência, engenharia, tecnologia, artes, saúde);
- iii. Adotar e dinamizar atividades de aperfeiçoamento e reconversão de competências, por exemplo por via de ações formativas no âmbito das micro-credenciais;
- iv. Criar cursos de doutoramento, quando estiverem estabelecidas as condições legislativas que o permitam.

O Governo pretende, por um lado, aumentar substancialmente o número de jovens a frequentar o ensino superior, recrutando 60% dos jovens de 20 anos até 2030; e, por outro, atualizar e reconverter competências da população ativa, particularmente de ensino superior, de forma a tornar crucial a promoção da aprendizagem ao longo da vida. Para o efeito, foram definidos, no âmbito do PRR, dois programas: Impulso Jovens STEAM (*Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics*) e Impulso Adultos. O P.PORTO apresentou uma manifestação de interesse em relação a estes dois programas, estando prevista, caso seja aprovada, a criação de novos

programas de formação superior inicial em áreas STEAM destinados a jovens, assim como de formação inicial e pós-graduada orientada para adultos e para a formação ao longo da vida.

Num tempo de rápida mudança e inovação tecnológica, é crescente a necessidade de diplomados em áreas STEM. De acordo com a Comissão Europeia, atualmente, apenas um em cada cinco jovens diplomados no Ensino Superior da Europa provém dessas áreas. Face a esta carência, e no sentido de impulsionarem o crescimento económico, o aumento da produtividade e a inovação, torna-se imperativo que as IES aumentem substancialmente a oferta formativa nas áreas STEM. A necessidade de se formarem indivíduos nestas áreas será ainda mais acentuada no futuro, dado que estas são o impulso para o desenvolvimento de competências que estarão na primeira linha de resposta aos novos desafios sociais.

A cultura e a saúde são, igualmente, áreas cruciais nas sociedades contemporâneas. Com efeito, a cultura é considerada um dos quatro pilares do desenvolvimento sustentável, a par da economia, da inclusão social e do ambiente. Por seu turno, devido ao aumento da esperança média de vida e ao envelhecimento das populações, a procura dos serviços de saúde e, conseqüentemente, de profissionais deste âmbito tem aumentado substancialmente. Nestas duas áreas, verifica-se, contudo, uma procura não satisfeita de diplomados, particularmente de licenciados, sendo necessário que as IES prossigam no sentido do reforço das formações oferecidas.

Do mesmo modo, num mundo em permanente mutação tecnológica, em que as competências profissionais rapidamente se tornam obsoletas, as IES devem disponibilizar programas de aprendizagem ao longo da vida e de (re)qualificação profissional, que sejam atrativos, inovadores e inclusivos, permitindo, assim, dar uma resposta positiva e atempada à constante mudança ou evolução das necessidades de determinadas competências num dado emprego ou mesmo num redirecionar da via profissional.

É importante também valorizar outro tipo de experiências de aprendizagem, como a frequência de ações de formação de curta duração, de unidades curriculares ou módulos, através da atribuição de micro-credenciais, em debate crescente no espaço europeu. Estas podem constituir uma formação dinâmica e interdisciplinar, permitindo o enriquecimento curricular, pela construção progressiva e adaptada, voltado para o mercado de trabalho e constituindo uma forma de atestar as competências adquiridas<sup>(7)</sup>. Contudo, ainda não estão estabelecidas as normas europeias para garantir a qualidade e a aceitação destas micro-credenciais. Logo que essas normas estejam definidas, pelas entidades competentes, deve o P.PORTO ministrar e garantir a qualidade e a certificação dessas formações, assim como permitir a construção de um percurso académico ajustado profissionalmente, numa atitude de responsabilização social.

Dadas as exigências sociais e profissionais crescentes, nomeadamente numa conjuntura pós-COVID-19, as IES devem fomentar novas abordagens

---

7 Gabinete do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2020). *Skills 4 pós-Covid – Competências para o Futuro*.

formativas, no sentido de, sempre que possível, ampliar o seu portefólio formativo ao nível dos regimes de ensino a distância (*e/b/m-learning*).

O Decreto-Lei n.º 65/2018 (Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do Ensino Superior) permite que as IES Politécnicas possam atribuir o grau de doutor em campos de investigação aplicada orientada para a prática. A condição legal essencial para que as instituições possam conferir o referido grau é terem, pelo menos, 75% do corpo docente do ciclo de estudos doutorados integrados em unidades de Investigação (I&D) com classificação mínima de muito bom na área de conhecimento da sua especialidade (Art.º 29), obtida na sequência da avaliação realizada pela A3ES, sendo que as unidades de I&D têm de pertencer a UO da IES em causa.

A possibilidade de entrada em funcionamento dos doutoramentos nas IES Politécnicas só será, porém, concretizada mediante a alteração da *Lei de Bases do Sistema Educativo* (Lei n.º 46/1986) e do *Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior* (RJIES) (Lei n.º 62/2007). Os presidentes do Conselho Geral dos Politécnicos Portugueses promoveram a realização de uma petição pública a fim de serem discutidas, na Assembleia da República, as necessárias alterações legislativas. A maioria dos grupos parlamentares é favorável às mencionadas alterações.

Assim, no caso de as mesmas serem concretizadas, o P.PORTO deve ser a primeira IES Politécnica a submeter uma proposta de acreditação de um curso de doutoramento no âmbito da investigação aplicada orientada para a prática. A existência de um ou mais cursos de doutoramento permitirá reforçar a afirmação do P.PORTO no panorama do Ensino Superior, nacional e internacional, bem como incrementar o seu potencial científico e investigativo, uma vez que os cursos de 3.º ciclo de estudos são cruciais no desenvolvimento de atividades de investigação nas IES.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Fomentar a diversificação e a especialização da oferta de ensino;
2. Ampliar a oferta formativa ajustada permanentemente às necessidades emergentes, perspetivando e antecipando áreas com futuro;
3. Alargar a oferta de cursos de TeSP, Licenciaturas e Mestrados, particularmente nas áreas STEAM e da saúde, procurando novos públicos;
4. Conceber e realizar cursos de curta duração destinados a (re) qualificar trabalhadores para empregos emergentes;

5. Adotar, ministrar e garantir a qualidade e a certificação das micro-credenciais, fomentando percursos académicos e profissionais ajustados, dando continuidade a uma responsabilização social;
6. Aumentar a oferta de cursos em ensino a distância, em regimes *e-learning*, *b-learning* e *m-learning*;
7. Criar oferta no âmbito do 3.º ciclo de estudos, em estreita articulação com as unidades I&D, no caso de serem estabelecidas as necessárias alterações legislativas.

### **ADEQUAR PERMANENTEMENTE OS PLANOS DE ESTUDOS AO MERCADO DE TRABALHO**

Para terem sucesso no mercado de trabalho, os diplomados têm de possuir elevados conhecimentos e capacidades técnicas, profissionais e disciplinares específicas, bem como competências relevantes.

Neste sentido, o ensino superior tem a obrigação de assegurar que a formação que ministra é constituída por conteúdos atualizados e desenvolve com profundidade as competências de que os diplomados necessitam. Assim, é consensual que um dos objetivos incontornáveis da formação do ensino superior consiste em proporcionar aos seus diplomados as competências necessárias e imprescindíveis para a integração e o sucesso no mercado de trabalho.

Todavia, os avanços tecnológicos permanentes, nos países desenvolvidos, têm como consequência a modificação da natureza do trabalho e, naturalmente, das competências exigidas. Torna-se, deste modo, imprescindível que as IES promovam, nos seus estudantes, as competências necessárias para fazer face aos desafios decorrentes dos avanços tecnológicos e das suas constantes mudanças. Essas competências devem ser não só técnicas, mas também transversais, isto é, cognitivas (por exemplo, pensamento crítico e criatividade na resolução de problemas) e socio-emocionais (como capacidade de trabalhar em equipa, realização de objetivos e gestão das emoções)<sup>8</sup>.

O elevado ritmo de mudanças tecnológicas tende a reduzir as necessidades laborais caracterizadas pela realização de tarefas de rotina, aumentando, em contrapartida, os empregos em que a procura de competências de resolução de problemas e de capacidades interpessoais são centrais.

As entidades empregadoras estão, cada vez mais, a atribuir importância às competências transversais, dado que estas, ao irem para além dos

---

8 OECD (2017). *In-Depth Analysis of the Labour Market Relevance and Outcomes of Higher Education Systems: Analytical Framework and Country Practices Report*, Enhancing Higher Education System Performance, OECD, Paris.

limites das especificidades disciplinares ou profissionais, permitem quer executar tarefas numa ampla variedade de ambientes de trabalho, quer a adaptação às novas exigências de um emprego ou, inclusive, na mobilidade de um contexto para outro.

É imperioso que as IES, na elaboração ou nas alterações dos planos de estudos dos cursos da sua oferta formativa, atendam às necessidades do mercado de trabalho, tanto atuais como prospetivas, preparando os futuros diplomados para a entrada, ou redirecionamento, na profissão com conhecimentos e competências transversais relevantes.

Neste sentido, as IES devem procurar identificar, em estreita colaboração com as entidades empregadoras, as competências técnicas e transversais que são especialmente relevantes para o mercado de trabalho, assegurando, deste modo, que os planos de estudos perspetivem o seu cabal desenvolvimento.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Reforçar a colaboração com entidades empregadoras, públicas e privadas;
2. Conceber e implementar sistemas de recolha, análise e discussão de dados advindos dos mercados de trabalho;
3. Propiciar, em fóruns e debates, espaços de reflexão cooperativa, em cada UO, entre as várias UO e entre estas e as entidades empregadoras, sobre a natureza do(s) mercado(s) de trabalho e o tipo de competências exigidas, conducentes à melhoria dos planos de estudos;
4. Promover uma reflexão efetiva, em sede de UO e de Comissões de Autoavaliação, aquando da avaliação de ciclos de estudos já em funcionamento e/ou da criação de novos cursos, sobre os planos de estudos na ótica do desenvolvimento de competências necessárias e imprescindíveis para a integração e o sucesso dos diplomados no mercado de trabalho;
5. Incentivar o recurso a práticas inovadoras de ensino e de aprendizagem, bem como orientadas para o desenvolvimento de competências técnicas, transversais e socio-emocionais requeridas, para fazer face aos desafios decorrentes dos avanços tecnológicos e das suas constantes mudanças.

## ESTIMULAR PRÁTICAS INOVADORAS DE ENSINO E DE APRENDIZAGEM

As IES, para além de elaborarem planos de estudos com conteúdos atualizados, que visam o desenvolvimento quer de conhecimentos técnicos, profissionais e disciplinares, quer de competências transversais, têm de estimular, igualmente, a modernização dos processos de ensino e de aprendizagem por forma a que os diplomados adquiram os conhecimentos e desenvolvam as competências que os levem a ser bem-sucedidos no mercado de trabalho.

No contexto de algumas IES ainda persiste, por vezes, o recurso a uma abordagem tradicional de ensino, recorrendo os docentes, com alguma frequência, ao método expositivo ou à denominada palestra, de modo a transmitirem os conhecimentos aos estudantes. Nas últimas duas décadas, tem-se observado, contudo, uma mudança progressiva dos processos de ensino e de aprendizagem, estando estes predominantemente centrados nas necessidades de aprendizagem.

As transições ecológica e digital e as novas tecnologias exigem uma adaptação de métodos de ensino e aprendizagem no sentido de se possibilitar o domínio de competências transversais, exigindo que os estudantes as utilizem, enquanto desenvolvem competências técnicas e profissionais.

É, por conseguinte, fundamental estimular a experimentação e a disseminação de práticas inovadoras de ensino e aprendizagem, bem como a adoção de metodologias de aprendizagem ativas. Nestas, destacam-se as formas de ensinar e aprender baseadas em projetos, a integração de formas de autoaprendizagem, trabalho em equipa, metodologias baseadas em problemas (*Problem Based Learning*, PBL). Neste contexto, o campus virtual, plataforma Moodle de conteúdos digitais, conta já com um uso crescente, por parte dos docentes e dos estudantes, no universo das várias escolas do P.PORTO, nomeadamente motivado pela pandemia de COVID-19, permitindo a criação de comunidades específicas que se formam em torno das unidades curriculares. As potencialidades desta plataforma, e de outras que venham a ser concebidas e implementadas, devem continuar a ser exploradas e, principalmente, experimentadas pelos intervenientes nos processos de ensino e de aprendizagem.

As práticas inovadoras de ensino e de aprendizagem permitem, em primeiro lugar, promover de modo eficaz os conhecimentos, as aptidões e as competências para enfrentar os desafios sociais; e, posteriormente, garantir uma redução da taxa de abandono escolar.

Para que esta inovação seja uma realidade, as IES têm de disponibilizar programas de formação pedagógica aos seus docentes. Estes devem ser realizados de modo sistemático e com uma periodicidade adequada, atendendo às especificidades das áreas de docência e podendo ser devidamente certificados. Também no sentido de formar pedagogicamente e impulsionar a experimentação e o uso efetivo de práticas inovadoras de ensino e de aprendizagem, a Unidade de e-Learning e Inovação Pedagógica

do P.PORTO (E-IPP) tem tido um papel imprescindível, dando formação e apoio à conceção e implementação de cursos a distância.

A valorização destas formações no âmbito da avaliação de desempenho docente pode constituir uma estratégia eficaz para incrementar e recompensar a participação neste tipo de programas.

Uma outra preocupação das IES para reforçarem a inovação pedagógica é a de promover o ensino baseado na investigação e estimular a participação dos estudantes, sobretudo dos cursos de pós-graduação e os finalistas dos 1º ciclos de estudo, em atividades de investigação.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Estimular a experimentação e a disseminação de práticas inovadoras de ensino e de aprendizagem;
2. Reforçar as competências pedagógicas através da utilização de novas metodologias de ensino e o recurso a ferramentas digitais;
3. Capacitar os docentes para as transições ecológica e digital, no sentido de possibilitar o domínio de competências técnicas e transversais, também elas exigidas aos estudantes, enquanto promotoras de competências profissionais;
4. Incrementar e recompensar a participação dos docentes em programas de formação pedagógica capazes de frutificarem práticas inovadoras de ensino e de aprendizagem.

### **DESENVOLVER E ACREDITAR O SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE DOS PROCESSOS DE ENSINO E DE APRENDIZAGEM JUNTO DA A3ES**

Em conformidade com o artigo 17.º da Lei n.º 38/2007, as IES devem: i) “adotar uma política de garantia da qualidade dos seus Ciclos de Estudos, bem como os procedimentos adequados à sua prossecução; ii) empenhar-se, através de medidas concretas, no desenvolvimento de uma cultura da qualidade e da garantia da qualidade na sua atividade; iii) Desenvolver e pôr em prática uma estratégia para a melhoria contínua da qualidade.”.

No desenvolvimento de uma cultura da qualidade e da garantia de qualidade e melhoria contínua da sua atividade, é crucial que as IES disponham de um Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGaQ). Este sistema é particularmente decisivo nos processos de ensino e de aprendizagem,

uma vez que permite monitorizar, avaliar e melhorar o ensino ministrado, valorizando as boas práticas e promovendo as soluções adequadas de melhoria.

O P.PORTO tem um Manual de Qualidade do SIGaQ, que abrange não só o ensino e a aprendizagem, mas igualmente a investigação, o desenvolvimento e a transferência de conhecimento. Todavia, é imperioso concretizarem-se todos os mecanismos e procedimentos previstos nesse sistema, designadamente a criação da Comissão do SIGaQ e a articulação do SIGaQ com os Sistemas Internos de Garantia e de Qualidade das várias UO. Após a implementação integral do SIGaQ do P.PORTO, cuja maior relevância e complexidade se situa na área dos processos de ensino e de aprendizagem, importa proceder à sua acreditação junto da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

Uma parte substancial das IES públicas, politécnicas e universitárias, tem os SIGaQ já acreditados pela A3ES. De realçar que a acreditação dos SIGaQ permite simplificar os procedimentos da avaliação, realizada pela A3ES, dos cursos de 1.º e 2.º ciclos de estudos em funcionamento. Para além deste importante aspeto de natureza mais funcional, a acreditação do SIGaQ de uma IES credibiliza socialmente a sua Política de Qualidade.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Desenvolver e pôr em prática uma estratégia para a melhoria contínua da qualidade;
2. Acompanhar e monitorizar a empregabilidade dos diplomados (*Alumni*);
3. Elaborar sistemas de recolha de dados, relativos aos cursos, unidades curriculares, docentes e estudantes, harmonizados entre todas as UO;
4. Implementar, na sua plenitude, o SIGaQ-P.PORTO, cujos mecanismos e procedimentos se encontram definidos no Manual de Qualidade;
5. Submeter o SIGaQ-P.PORTO à acreditação, junto da A3ES.

### 2.3. INVESTIGAÇÃO DE EXCELÊNCIA COMO PROMOTORA DE INOVAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO

A investigação e a inovação (I&I) constituem atividades centrais das IES. Na realidade, estas instituições não podem ter uma missão exclusivamente formativa, devendo, também, a investigação e a inovação assumir-se como centrais.

As IES desempenham um papel essencial “na identificação dos problemas, desafios e soluções da sociedade contemporânea e do futuro”<sup>9</sup>. São importantes produtoras de conhecimento, pelo que criar e disseminar conhecimento deve ser um dos objetivos principais de qualquer instituição, de modo a responder às necessidades e aos desafios sociais e profissionais, presentes e futuros.

Sem inovação, o desenvolvimento tecnológico e a prosperidade das sociedades estarão comprometidos. As IES têm de contribuir para o incremento da inovação, dado que esta constitui o motor mais importante do crescimento económico<sup>10</sup>.

De salientar que a investigação é um fator potenciador de prestígio, credibilidade, diferenciação e atratividade institucional.

De igual modo, a qualidade de ensino de uma IES depende, substancialmente, da qualidade da investigação produzida pelos seus docentes e investigadores. É fundamental promover o ensino baseado na investigação, assim como trazer a inovação prática para as salas de aula, desde os 1.º ciclos de estudos.

O P.PORTO tem de prosseguir o desenvolvimento sustentado da I&I, transformando-se num referencial de excelência de produção e transferência de conhecimento e de tecnologia para a sociedade e as empresas. No entanto, como IES politécnica, estamos confrontados com alguns constrangimentos. Um deles prende-se com a circunstância de não se poder conferir o grau de doutor. É, pois, no âmbito da formação ao nível do doutoramento, enquanto contexto privilegiado, que as universidades realizam uma parte significativa da investigação e produzem investigadores. Os estudantes dos cursos de doutoramento representam o vigor criativo decisivo no desenvolvimento das atividades de investigação. Uma outra limitação consiste no facto de a legislação estabelecer, no contexto da formação dos 2.º ciclos de estudos, que nas instituições politécnicas a investigação se deve basear na prática, enquanto nas universidades deve estar centrada na inovação ou no aprofundamento de competências profissionais.

---

9 Whittle, M., & Rampton, J. (2020). *Towards a 2030 Vision on the Future of Universities in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

10 Comissão Europeia (2017). Comunicação da Comissão Europeia ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões sobre uma nova agenda da UE em prol do Ensino Superior.

Existem, atualmente, vinte e quatro centros ou grupos de investigação no P.PORTO, englobando todas as UO.

Neste sentido, o desenvolvimento deste eixo estratégico, comporta quatro vetores: i) consolidar os centros de I&D já avaliados e financiados pela FCT; ii) promover a submissão de novos centros ao processo de avaliação e financiamento de unidades de I&D; iii) reforçar a investigação e inovação e a transferência de conhecimento e de tecnologia para os setores empresarial e social, público e privado; iv) definir uma política de investigação.

### ***CONSOLIDAR OS CENTROS DE I&D JÁ AVALIADOS E FINANCIADOS PELA FCT***

O P.PORTO acolhe presentemente dezasseis unidades de I&D avaliadas e financiadas pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), das quais oito são autónomas e oito resultam de parcerias com outros centros ou laboratórios associados.

Os centros de I&D autónomos são: Centro de Investigação em Sistemas Computacionais Embebidos e de Tempo-Real (CISTER); Grupo de Investigação em Engenharia e Computação Inteligente para a Inovação e o Desenvolvimento (GECAD); Centro de Estudos Organizacionais e Sociais (CEOS); Centro de Investigação em Engenharia e Tecnologia Industrial (CIETI); Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação (CIICESI); Centro de Investigação em Reabilitação (CIR); Games Interaction Learning Technologies (GILT); Centro de Investigação e Inovação em Educação (inED).

No último processo de avaliação, realizado pela FCT, em 2018, destas unidades I&D com estatuto independente e funcionamento autónomo, duas obtiveram a classificação de Excelente, registando as restantes a classificação de Bom.

No âmbito dos centros resultantes de parcerias com outros centros ou laboratórios associados, encontram-se o Grupo de Reação de Análises Químicas (GRAQ), no REQUIMTE, e o Laboratório de Sistemas Autónomos (LSA), no INESC-TEC, além dos polos ou grupos em outras unidades de investigação, como sejam: BIOMARK Sensor Reserarch (BIOMARK), Centro de Estudos Interculturais (CEI), Centro de Estudos em Sociologia e Estética Musical (CESEM), Centro de Investigação em Psicologia da Música e Educação Musical (CIPEM), Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo (CiTUR) e Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG).

Somos, presentemente, a IES politécnica com mais centros de I&D avaliados e financiados pela FCT.

A consolidação da atividade investigativa destes centros é crucial, devendo-se empreender as seguintes ações: i) aumentar o número de

investigadores integrados, com prestígio nacional e internacional; ii) proporcionar as melhores condições para o aumento da produção científica; iii) maximizar o aproveitamento das oportunidades de financiamento; iv) fomentar a inter e multidisciplinaridade.

Uma parte significativa dos centros de I&D do P.PORTO tem um número reduzido de investigadores integrados, dificultando, assim, a criação de massa crítica indispensável e o aumento da produção científica. Por conseguinte, importa alargar as equipas desses centros, procurando-se atrair investigadores, quer da própria instituição (que não estejam integrados em nenhum centro de I&D ou que estejam noutros centros), quer de outras instituições nacionais e internacionais, no sentido de garantir as condições de qualidade e de quantidade da produção científica e a competitividade nos concursos para o financiamento de unidades de I&D e de projetos. O recrutamento destes investigadores tem de ser efetuado com base no reconhecido valor ou no prestígio, por forma a potenciar a atividade do centro.

O proporcionar de condições mais favoráveis para o aumento da produção científica passa necessariamente pela disponibilização, incremento e requalificação dos espaços de investigação, bem como pela aquisição de equipamentos.

O P.PORTO dispõe, atualmente, de um edifício, adquirido à Universidade Católica Portuguesa (UCP), cujo propósito principal consiste em proporcionar condições de trabalho mais apropriadas aos investigadores e aos centros. É, pois, necessário requalificar estas infraestruturas e garantir as condições adequadas para o desenvolvimento da investigação.

A deslocalização das unidades de I&D das UO para este edifício deve ser realizada de forma voluntária. A finalidade dessa deslocalização não é criar uma estrutura hierarquizada de atividade investigativa, mas antes aproveitar o facto de a proximidade física dos centros poder potenciar o surgimento de projetos multidisciplinares.

A atividade de investigação tem-se baseado numa grande especialização das áreas científicas, tendo criado, como consequência, uma compartimentação dessas áreas e algumas dificuldades na sua coordenação. No entanto, os novos desafios sociais e os programas de financiamento exigem uma abordagem investigativa *multi* e interdisciplinar, recorrendo ao contributo simultâneo de diversas áreas disciplinares e transdisciplinares. É imperioso, portanto, que se fomente no P.PORTO a investigação *inter* e multidisciplinar.

Não obstante o que foi referido anteriormente, saliente-se que as atividades de investigação têm de funcionar de forma descentralizada e autónoma, desenvolvidas por equipas ou centros de I&D, devidamente apoiados ou com uma ação facilitadora dessas atividades por parte das UO. Outra prioridade será a aquisição de novos equipamentos, uma vez que os avanços tecnológicos constantes os tornam rapidamente obsoletos.

Nos últimos anos, foi evidente um progressivo aumento do financiamento competitivo da investigação. Este provém de programas de âmbito regional, nacional e europeu. Para garantir a sustentabilidade da investigação é imprescindível ter centros, equipas e estruturas de apoio que consigam competir em processos de obtenção de financiamento e na sua diversificação. O P.PORTO tem de criar uma estrutura eficiente, com uma equipa de profissionais altamente qualificados, para aproveitar todas as oportunidades de financiamento, designadamente apoiando a preparação, a submissão e a execução de projetos. Esta estrutura de apoio possibilitará aos investigadores uma maior concentração dos seus esforços na parte científica dos projetos.

A realização de projetos conjuntos com outras IES deverá ser também uma estratégia a adotar, com vista a maximizar as oportunidades de financiamento.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Potenciar a classificação global das unidades I&D, no quadro de nova avaliação e financiamento pela FCT;
2. Fomentar e apoiar áreas estratégicas de investigação, estabelecidas pela União Europeia (UE), Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) e Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N);
3. Divulgar, em fóruns nacionais e internacionais, as atividades de investigação e de inovação desenvolvidas nas unidades de I&D, de modo a potenciar o número de investigadores integrados, com prestígio nacional e internacional;
4. Criar uma estrutura para potencializar o apoio à preparação, candidatura e desenvolvimento de projetos nacionais e internacionais, de forma a maximizar o aproveitamento das oportunidades de financiamento;
5. Prosseguir o investimento de atualização de equipamentos científicos, recorrendo aos novos apoios advindos de fundos europeus;
6. Disponibilizar, incrementar e requalificar espaços de investigação, nomeadamente os localizados no segundo edifício do P.PORTO, adquirido à UCP;
7. Fomentar a *inter* e multidisciplinaridade para responder aos novos desafios sociais, particularmente aos relativos às transições ecológicas e digitais;

8. Promover o alargamento de redes de investigação internas e externas, nacionais e internacionais.

### **PROMOVER A SUBMISSÃO DE NOVOS CENTROS AO PROCESSO DE AVALIAÇÃO E FINANCIAMENTO DE UNIDADES DE I&D**

Alguns dos centros do P.PORTO são unidades de investigação científica e de desenvolvimento tecnológico, não sendo, contudo, financiadas pela FCT, pelo facto de serem recentes, ou de, no último processo de avaliação, em 2018, não terem obtido uma classificação que lhes permitisse atribuir financiamento.

No entanto, como potenciadores que são de criação e de transferência de conhecimento e inovação, é importante que, em todas as UO do P.PORTO, exista, pelo menos, uma unidade de I&D (ou polo), financiada externamente, que esteja relacionada com a área de conhecimento e de investigação predominante da mesma. Assim, deve prestar-se um apoio transitório a esses centros, de modo a poderem (re)estruturar-se e reunirem condições de submissão a uma (nova) avaliação, assegurando posterior financiamento das suas atividades.

#### **MEDIDAS OPERATIVAS**

1. Apoiar novos centros no próximo processo de avaliação e financiamento de unidades de I&D;
2. Divulgar, em fóruns nacionais e internacionais, a atividade de investigação e inovação desenvolvida nestes centros, de modo a criar um número de investigadores integrados, com prestígio nacional e internacional, capaz de potenciar, no processo de avaliação, uma classificação que permita o seu financiamento;
3. Incrementar as atividades de investigação e de inovação através do apoio à realização de projetos de I&D.

## **REFORÇAR A INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO E A TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E DE TECNOLOGIA PARA OS SETORES EMPRESARIAL E SOCIAL, PÚBLICO E PRIVADO**

O investimento em I&D das empresas da União Europeia (EU) situa-se na ordem dos 1,45% do produto interno bruto (PIB). As IES têm de procurar desenvolver parcerias com as empresas no sentido de poderem auxiliar o processo de I&D destas últimas.

Na Europa, existe alguma dificuldade na transposição dos resultados da investigação e inovação para a economia. Também neste caso, as IES podem contribuir para a inovação industrial, a transferência de tecnologia e a difusão da inovação para os setores produtivo e social.

O P.PORTO tem já uma vasta rede de parcerias com indústrias, empresas e serviços do setor público e privado, com quem colabora no domínio da investigação e inovação. Dispõe de uma capacidade científica em diversas áreas que são reconhecidas internacionalmente. É importante que alguns dos centros de I&D do P.PORTO transformem os resultados da sua investigação em inovação disruptiva e, na medida do possível, mobilizem as novas tecnologias para as empresas ou serviços da nossa região de influência.

Através da transferência de conhecimento e de tecnologia, o P.PORTO tem, ainda, de procurar apoiar a criação de empresas de base tecnológica (EBT), assim como contribuir para o robustecimento do ecossistema de inovação da região em que se insere.

As atividades de I&D levadas a cabo pelos centros do P.PORTO devem ser não só de carácter básico ou fundamental, mas também baseadas na prática e orientadas para o desenvolvimento profissional, respondendo aos desafios económicos, sociais e ambientais da sua região e do país.

### **MEDIDAS OPERATIVAS**

1. Reforçar o estabelecimento de parcerias com entidades empresariais e sociais, públicas e privadas, para a realização de projetos de I&D de âmbito regional, nacional e internacional;
2. Promover a transferência de conhecimento, tecnologia e produtos inovadores para a indústria e os serviços sociais da região;
3. Fomentar a atividade de I&D baseada na prática e orientada para o desenvolvimento profissional, em estreita colaboração com os setores da indústria, serviços, cuidados de saúde e hospitalidade;

4. Estimular o empreendedorismo e a criação de empresas *spin-offs*;
5. Apoiar a criação de empresas de base tecnológica (EBT), através da transferência de conhecimento e de tecnologia;
6. Criar um espaço de pré-incubação e incubação de startup e empresas, no âmbito da dinamização da marca Startup Porto.

## DEFINIR UMA POLÍTICA DE INVESTIGAÇÃO

O desenvolvimento sustentado da I&D no P.PORTO torna necessária a definição de uma política de investigação. De entre os aspetos essenciais a concretizar, destacam-se: i) criar um Conselho Estratégico de Investigação; ii) criar um Conselho de Ética; iii) melhorar as condições dos docentes para a atividade de investigação; iv) fomentar a melhoria da quantidade e da qualidade das publicações científicas; v) promover o reconhecimento do mérito do trabalho desenvolvido pelos investigadores ou docentes; vi) apoiar a divulgação, disseminação e promoção da produção científica.

Uma das prioridades da concretização da referida política será a de criar um Conselho Estratégico de Investigação, de natureza informal, no qual se integrará o Presidente do P.PORTO, todos os Presidentes de UO e Diretores de Unidades de Investigação com reconhecida competência. Este Conselho tem em vista a promoção da investigação em áreas *inter* e multidisciplinares e proporcionar condições ideais para uma investigação colaborativa com mais impacto, alinhadas, desde logo, com a Agenda Europeia para o Conhecimento e para a Inovação.

De igual modo, deve-se criar um Conselho de Ética do P.PORTO, grupo de consulta do Presidente do Politécnico e dos Presidentes de UO, para analisar questões éticas suscitadas pelas atividades desenvolvidas internamente nos domínios da investigação científica e aplicada, do ensino, da extensão e desenvolvimento e do funcionamento operativo da Instituição.

Sem prejuízo da autonomia das UO, é imperioso refletir sobre a possibilidade e a forma de se melhorarem as condições efetivas dos docentes para a atividade de investigação. A título de exemplo, refira-se que a realização e a qualidade dos projetos podem ser potenciadas através de medidas como a desburocratização do trabalho dos investigadores, permitindo uma maior autonomia na gestão das verbas disponíveis.

Nos últimos anos, verificou-se um aumento do número de publicações de artigos científicos por parte dos investigadores e docentes do P.PORTO. Importa prosseguir a melhoria quer da quantidade e qualidade dessas publicações, quer do número de citações. Neste sentido, torna-se necessário desenvolver uma estratégia que privilegie a publicação em revistas *Open Access*, com o apoio do P.PORTO.

Uma outra preocupação consiste no reconhecimento do mérito do trabalho desenvolvido pelos investigadores ou docentes, promovendo-se, para esse efeito, a atribuição de prémios. Estes prémios devem ser objeto de um regulamento próprio, concedidos anualmente aos investigadores que mais se destacam em cada uma das UO.

A divulgação, a disseminação e a promoção da produção científica dos investigadores será, igualmente, uma prioridade. Assim, deverá ser retomada a atividade da Politema (editora do P.PORTO), estabelecendo-se uma parceria com uma distribuidora de âmbito nacional, a fim de se garantir uma maior difusão e comercialização no espaço da lusofonia e a afirmar o seu prestígio como editora académica.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Criar um Conselho Consultivo de Investigação, constituído pelo Presidente do P.PORTO, os Presidentes de UO e os Diretores de Unidades de Investigação com reconhecida competência, com o objetivo de promover a investigação em áreas *inter* e multidisciplinares, alinhadas com a Agenda Europeia para o Conhecimento e para a Inovação;
2. Criar um Conselho de Ética do P.PORTO para analisar questões éticas suscitadas pelas atividades desenvolvidas internamente nos domínios da investigação científica e aplicada, do ensino, da extensão e desenvolvimento e do funcionamento operativo da Instituição;
3. Estabelecer uma estratégia para melhorar a quantidade e a qualidade das publicações científicas que privilegie o recurso a revistas *Open Access*;
4. Reconhecer o mérito investigativo, através da atribuição de prémios, elevando e prestigiando a produção científica das unidades de I&D e dos seus investigadores e docentes;
5. Fomentar a divulgação, a disseminação e a promoção da produção científica dos nossos docentes e investigadores, retomando a atividade da Politema.

## 2.4. PROMOÇÃO DO ESPAÇO GLOBAL DE AÇÃO E PROJEÇÃO DA LÍNGUA PORTUGUESA

A globalização da economia, a reindustrialização, a crise demográfica, o crescimento da mobilidade das populações e o aumento da necessidade de indivíduos com qualificação superior colocam, presentemente, a internacionalização como uma prioridade para as IES. Por outras palavras, sabemos que o mercado de trabalho para os diplomados das IES portuguesas é o mundo, mas, simultaneamente, o recrutamento de estudantes para essas instituições deve ser também mundial.

As IES são comunidades abertas, constituídas não só por estudantes, docentes e profissionais que nelas trabalham, mas também por uma multiplicidade de parceiros e cidadãos que com elas colaboram e interagem. Estas instituições têm de transpor o espaço regional e nacional, tornando-se transnacionais.

Existe uma relação bidirecional entre o nível de internacionalização e a qualidade da instituição. Por um lado, a qualidade da formação e da investigação potencia seja a capacidade de atrair estudantes, docentes e investigadores fora do país, seja o desenvolvimento de parcerias e de redes por todo o mundo. Por outro, o processo de internacionalização proporciona a criação de ambientes multiculturais e multilinguísticos, a circulação do conhecimento, o intercâmbio de inovações pedagógicas e científicas, fomentando a visibilidade e a atratividade internacionais.

A internacionalização constitui um desígnio intrínseco da missão da nossa Instituição. A afirmação do P.PORTO no panorama internacional é um desafio transversal a todos os setores, com uma particular incidência nas atividades de investigação e de formação, envolvendo pessoas e projetos.

O P.PORTO e as várias UO que o integram atingiram já um grau elevado de internacionalização. Contudo, é fundamental prosseguir o aprofundamento, o desenvolvimento e a projeção internacionais, de modo a alcançar níveis superiores de reconhecimento e de visibilidade.

O desenvolvimento deste eixo implica a consideração de vetores como: i) internacionalização no mundo lusófono; ii) mobilidade e inserção em redes europeias, captação de estudantes internacionais.

### *INTERNACIONALIZAÇÃO NO MUNDO LUSÓFONO*

Uma das estratégias de consolidação da internacionalização deverá alinhar-se numa forte aposta na projeção da lusofonia. A nossa instituição, tal como todas as outras IES do país, tem a responsabilidade social de promover a língua portuguesa como língua do conhecimento e contribuir para aprofundar a matriz identitária dos países lusófonos. É, por conseguinte, determinante intensificar as nossas relações com as IES da Comunidade

dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). Temos de procurar captar estudantes desses territórios e criar, com IES prestigiadas, graus duplos e conjuntos, bem como processos de cooperação em investigação científica.

Uma outra possível aposta do P.PORTO prende-se com a oferta de cursos de ensino a distância, para estudantes internacionais do espaço da CPLP. A nossa Instituição dispõe de recursos, físicos e humanos, capazes de promover cursos neste regime de ensino, valorizando a investigação e a inovação que se tem vindo a desenvolver no âmbito do e-IPP. Neste sentido, poderão ser criadas turmas exclusivas desses cursos com estudantes da CPLP, garantindo a qualidade dos processos de ensino e de aprendizagem e a formação avançada destes estudantes.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Promover a língua portuguesa como língua do conhecimento;
2. Incrementar a captação de estudantes oriundos dos países da CPLP;
3. Estimular as relações com outras IES e fortalecer as redes com a CPLP;
4. Promover a criação, especialmente com IES prestigiadas, de graus duplos e conjuntos a nível de mestrado.
5. Estabelecer condições para a criação de turmas exclusivas de estudantes internacionais do espaço da CPLP de cursos que possam funcionar em regime de ensino a distância.

## MOBILIDADE E INSERÇÃO EM REDES EUROPEIAS, CAPTAÇÃO DE ESTUDANTES INTERNACIONAIS

Numa estratégia de internacionalização da nossa Instituição, é crucial continuarmos a crescer nos *rankings* internacionais. Estes baseiam-se em diversos critérios, dos quais se destacam a qualidade de ensino, a produção científica e a percentagem de estudantes internacionais.

Um dos fatores de maior visibilidade da internacionalização é o fluxo da mobilidade de estudantes, docentes, pessoal não docente e investigadores. O programa Erasmus+, para o período 2021–2027, proporciona novas oportunidades para que a mobilidade de estudantes na Europa seja incrementada. Este programa tem contribuído para o crescimento sustentável, o emprego e a coesão social, tal como para a inovação e o reforço

da identidade europeia<sup>11</sup>. O P.PORTO dispõe de um alargado programa de mobilidade. Todavia, importa continuar a incrementar e fortalecer essa modalidade quer *Incoming*, quer *Outgoing*.

O reforço da cooperação em investigação científica é outra das prioridades estratégicas de internacionalização. De sublinhar que a cooperação internacional constitui um fator fundamental para a investigação de qualidade. Por conseguinte, é necessário estimular a inserção do P.PORTO e das suas UO em redes e centros de I&D internacionais, de modo a potenciar, quantitativa e qualitativamente, a produção científica e a sua integração nos centros de excelência da UE.

No âmbito da formação, a cooperação internacional potencia a qualidade do ensino, através da partilha e da disseminação do conhecimento, de experiências e de inovações pedagógicas. É imperioso fomentar a celebração de novos protocolos com IES com prestígio internacional, com o propósito de criar graus duplos e conjuntos.

Por último, refira-se que a captação de estudantes internacionais representa, igualmente, uma estratégia que deve ser prioritária no desenvolvimento da internacionalização. A publicação do Estatuto do Estudante Internacional (Decreto-Lei n.º 36/2014) e o estabelecimento de vagas adicionais para este contingente proporcionaram a criação de condições favoráveis para atrair mais estudantes para frequentarem os 1.º ciclos de estudos. A captação destes estudantes permitirá obter novas receitas próprias, bem como potenciar o ambiente internacional nas IES. O aumento do número de estudantes internacionais, externos ao espaço da CPLP, pressupõe a concretização de um conjunto de ações que passam por: i) participação em feiras internacionais de Ensino Superior, promovendo a oferta formativa e os graus duplos; ii) lecionação de maior número de UC em inglês; iii) alargamento dos processos internacionais de certificação; iv) criação de cursos totalmente lecionados em inglês.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Consolidar e alargar, com IES europeias, os programas de mobilidade internacional de estudantes, docentes e investigadores e pessoal não docente;
2. Fomentar novos projetos das UO de criação de graus duplos e conjuntos;
3. Aumentar a presença em redes internacionais de investigação europeias;

---

11 Comissão Europeia (2021). *Erasmus+: Guia do Programa*.

4. Intensificar as estratégias de captação de estudantes internacionais para a frequência de 1.º e 2.º ciclos de estudos;
5. Divulgar internacionalmente a oferta formativa do P.PORTO, no sentido de captar os melhores estudantes internacionais;
6. Promover a lecionação de unidades curriculares e de cursos em língua inglesa.

## 2.5. CULTURA COMO ELEMENTO ORGÂNICO DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE

A Cultura apresenta-se como um sistema vivo de valores e de ideias que representam, ao nível mais elevado, cada época. Dado que a Cultura está interdependente das relações sociais, assume-se como uma necessidade inevitável e integrante do ser humano.

Na sua relação com o mundo em constante mudança, a Cultura a ele se dirige e nele atua, ambicionando uma permanente atualização, de modo a seguir o imperativo de Viver à altura do seu tempo.

Assim, importa reconhecer a importância central das iniciativas de apoiar e desenvolver plenamente a Cultura do e no tempo, assumindo que o lugar das instituições no mundo atual se constrói entre a especialização e a cultura integral.

O P.PORTO, na riqueza da sua diversidade e da sua especialização, desenvolve Ciência, Tecnologia e Artes, fazendo com que os resultados se agreguem num todo orgânico que é a Cultura. Este capital cultural, rico e diverso, permite que a nossa Instituição se possa afirmar na Sociedade, consolidando e ampliando o papel que desempenha enquanto IES com responsabilidade cultural, e o impacto da sua imagem, enquanto Instituição ativa, consistente e prestigiada.

A Cultura é, assim, encarada não como um produto, mas como um processo integral de produção de conhecimento, de desenvolvimento, de aprendizagem e, sobretudo, como espaço de identificação e de pertença dos membros a uma Comunidade.

Gerir, divulgar e comunicar valores culturais é um imperativo da condição de todo o ensino superior. Importa, assim, dar corpo ao pensamento através da ação, com a definição de uma política de desenvolvimento e de promoção cultural.

O desenvolvimento deste eixo estratégico deve respeitar a história do Universo P.PORTO, que remonta à raiz do ensino superior em Portugal – Escola Industrial do Porto (1852), que deu origem ao ISEP (1974); Instituto Comercial do Porto (1886), que deu origem ao ISCAP; mas também à Escola Normal do Porto (1882) e, mais tarde, à Escola do Magistério Primário do

Porto (1930) que foram as origens da ESE –, articulada com a contemporaneidade – ESMAE; ESTG; ESS; ESMAD e ESHT.

Este eixo deverá tirar partido, na sua operacionalização, das áreas do conhecimento que estão na matriz dos cursos das UO da Instituição, permitindo apoiar a sua projeção, que se deve desenvolver, fundamentalmente, em dois vetores: i) consolidar e desenvolver a interação e a comunicação culturais dentro do universo do P.PORTO, promovendo ações entre as diferentes UO e as suas diversas áreas científicas; ii) promover a visibilidade do P.PORTO no exterior, estimulando relações recíprocas que o tornem simultaneamente promotor e ator no panorama cultural local, nacional e internacional.

### ***CONSOLIDAR E DESENVOLVER A INTERAÇÃO E A COMUNICAÇÃO CULTURAIS DENTRO DO UNIVERSO DO P.PORTO***

Uma política de desenvolvimento e de promoção cultural passa, sem dúvida, por educar para a cultura, o que implica, não só criar produtores de cultura, mas também formar cidadãos fruidores de cultura, pois esta vive e sobrevive em função do público. Assim, cabe às IES também a responsabilidade de formar um bom público – um público capaz de fruir e que valoriza as manifestações artísticas e os discursos que as envolvem –, contribuindo para a construção da cidadania cultural. É neste contexto que a promoção da literacia artística tem grande expressão, implicando conhecimentos e competências que concorrem para o desenvolvimento das capacidades para comunicar, por meio de figuras culturais, e para interpretar, sabendo observar, apreciar e discutir os valores e as ideias expressas por meio das atividades culturais e das obras artísticas.

No sentido de assumir a responsabilidade cultural que qualquer IES tem, o P.PORTO deverá empreender iniciativas que permitam consolidar e desenvolver a interação e a comunicação culturais entre os membros da sua Comunidade, numa ótica de operacionalização do modelo de governação – uma comunidade sem fronteiras, que conhece e participa. Estas iniciativas têm como objetivo criar um contexto de interação e de comunicação adequado para a divulgação das produções culturais internas ao P.PORTO, de (co)autoria dos seus estudantes, *alumni*, docentes e investigadores, promovendo as artes como espaços de transversalidade, de multiculturalidade e de unificação, bem como contribuir para a literacia artística e a cidadania cultural de todos os elementos da Comunidade P.PORTO.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Fazer uma programação anual de exposições (artes plásticas, fotografia, vídeo, design, multimédia, artes performativas, etc.) que divulgue o trabalho de alunos e de docentes de cada UO em todo o Universo P.PORTO;
2. Elaborar uma programação anual de apresentações musicais que divulgue o trabalho de alunos e de docentes de cada UO em todo o Universo P.PORTO;
3. Incrementar coproduções artísticas entre docentes, investigadores, estudantes e *alumni*;
4. Realizar Conferências e Aulas Abertas, considerando a cultura como rota de cruzamento de interesses dos diversos estudantes das diferentes UO e dos diferentes cursos;
5. Criar um centro de investigação em Artes, transversal a todas as UO com produção na área da cultura.

### *PROMOVER A VISIBILIDADE DO P.PORTO A NÍVEL LOCAL, NACIONAL E INTERNACIONAL*

As IES são espaços privilegiados de criação e de desenvolvimento de cultura, pelo que é imperioso integrar, na sua política cultural, iniciativas de disseminação, que privilegiem a visibilidade das produções artísticas internas e projetem a Instituição a nível não só regional e nacional, mas também internacional.

A nossa instituição tem desempenhado um papel importante na dinamização cultural da região em que está inserida. Com efeito, as UO do P.PORTO têm contribuído para o estudo, o conhecimento e a criação de cultura. Para além disso, promovem a criação, a exibição, a difusão e o debate das atividades artísticas e culturais, permitindo assim o desenvolvimento humano, social e educativo dos indivíduos da Comunidade, quer interna, quer externa.

1. Desenvolver protocolos com empresas e instituições, públicas e privadas, que possibilitem a presença do P.PORTO, e das suas UO, na programação (por exemplo: RTP, Teatro Nacional S. João, Museu Soares dos Reis, Espaço Mira, Fundação de Serralves, Centro Cultural de Belém, Fundação Calouste Gulbenkian, Teatro Nacional D. Maria, Cinemateca, Casa da Música, Casa da Arquitetura, Porto Design Biennale, Fórum da Maia, Teatro Municipal do Porto, Centro de Industrias Criativas, Bienal de Cerveira, Rivoli, Ballet Teatro, Coliseu do Porto, entre outras).
2. Definir um espaço para um canal TV P.PORTO, tendo como objetivo a difusão generalizada da cultura na nossa Instituição, interconectando as UO;
3. Organizar, com regularidade, exposições coletivas ou individuais, em espaços culturais e artísticos diversos, de modo a divulgar a produção artística dos nossos docentes e investigadores, não docentes, estudantes e *alumni*, em diálogo com a produção artística contemporânea;
4. Recuperar uma política editorial na produção de registos académicos, registos artísticos e culturais, ampliando e realçando as etiquetas Politema e Polifonia;
5. Ativar outras formas de partilha dos saberes, como revistas impressas e on-line, livros de artista, etc.;
6. Conceber uma estrutura museológica e expositiva que permita a exibição do acervo histórico e patrimonial de cada UO e dos Serviços Comuns, bem como a produção artística contemporânea, integrando uma forte componente de serviço educativo.

### 2.6. AS PESSOAS NO CENTRO DA AÇÃO

*Fazer o Futuro* só pode ser concretizado com o envolvimento de todos, num compromisso profundo com os nossos trabalhadores (docentes, investigadores e não docentes), com os nossos estudantes – embaixadores de hoje – e os nossos *Alumni* – senadores de amanhã.

As pessoas são o centro da nossa ação, por isso encerram em si mesmo um verdadeiro e contínuo desafio para as lideranças. Com diferentes objetivos, expectativas e perfis para cada Estudante, Diplomado, Docente, Investigador e Não Docente, o P.PORTO tem de pautar a sua política e a sua conduta geral por princípios-base essenciais à determinação efetiva do sentido

de uma grande Comunidade, coesa e próspera. Princípios-base como a comunicação eficaz e transparente, a meritocracia, o envolvimento na gestão, a capacitação e o respeito institucionais são alguns com os quais a nova liderança do P.PORTO pautará a sua ação.

Para além dos princípios enunciados, está bem patente o modelo de governação que se pretendeu espelhar no Capítulo UMA GOVERNAÇÃO EFICIENTE, COM RESPEITO PELAS AUTONOMIAS, ASSENTE NA TRANSPARÊNCIA. Esta base comum para um “novo estar” terá a sua concretização maior nas Pessoas. Um “novo estar”, “um novo olhar”, “uma nova sensibilidade”, “um novo fazer” determinam uma nova ambição para a nossa Instituição.

## *OS NOSSOS ESTUDANTES*

Os estudantes são o epicentro da nossa ação. Este será um marco inextinguivelmente presente no mandato do novo Presidente do P.PORTO. Temos de ouvir todos e cada um. Cada estudante tem a sua expectativa, a sua necessidade e a sua ambição, fruto das suas experiências, das suas origens, dos seus percursos e das suas influências. Ao Presidente, em conjunto com todas as restantes lideranças das UO, cabe apoiar cada estudante, em particular, e todos, em geral, na concretização do melhor caminho e na construção de um futuro profissional de sucesso. É um enorme desafio, mas é um desafio que nos preenche naquilo que somos – Educação. Será uma descoberta constante, um rumo com futuro.

O desenvolvimento do conhecimento centrado no estudante deve permitir que o mesmo desenvolva competências que lhe permitam ir além da área específica de formação. Hoje, o estudante tem de ser um pensador crítico e criativo, capaz de resolver problemas e de trabalhar em equipa, empreender, interagir com o meio envolvente e ter uma curiosidade contínua sobre o conhecimento e sobre a sociedade. Há que concretizar este paradigma de conhecimento de forma transversal no P.PORTO. Este desafio será amplamente concretizado através da postura a adotar em todas as formações da Instituição, num olhar atento de cada UO.

Neste aprofundamento do processo de desenvolvimento do conhecimento do estudante, é ainda necessário o envolvimento de parceiros externos, através de uma intervenção ativa em todos os ciclos de estudos, seja através de estágios, seja de desafios reais ou uma conjugação de uma rede de experiências em contexto. É imperativo que os estudantes tenham acesso a uma multiplicidade de espaços de aprendizagem, canais formais ou informais, flexíveis e de natureza interdisciplinar ou multidisciplinar, que permitam um desenvolvimento holístico, único e integral.

É, ainda, central ouvir o estudante nos diversos ambientes e integrar as suas sugestões de melhoria, tendo em vista a concretização do desígnio nacional em melhorar o nível do ensino superior, desde logo, considerando três dos seus objetivos estratégicos:

- i. Garantir que 60% dos jovens de 20 anos estejam a estudar no ensino superior em 2030, evoluindo dos cerca de 50% em 2019/20 e atingindo mais de 55% até ao final de 2023;
- ii. Reduzir o abandono escolar que, em Portugal, de acordo com os dados do relatório intitulado “Education at a Glance 2020”, representava cerca de 12%;
- iii. Alargar a participação de adultos no ensino superior, alcançando um nível de 50% de diplomados na faixa etária dos 30–34 anos em 2030, evoluindo dos cerca de 34% em 2019 e atingindo mais de 40% até ao final de 2023.

Uma das dimensões relevantes de apoio à concretização destes objetivos é o reforço na Ação Social, essencial para o alargamento do acesso. Os indicadores vigentes são ainda preocupantes e devem ser monitorizados. A título exemplificativo, num estudo de setembro de 2021 do CIES/ISCTE, é possível verificar que em média, os estudantes declaram ter uma despesa de 690€ por mês, sendo que os dependentes de apoios públicos suportam 448€. Assim, a família constitui a principal fonte de rendimentos. Os rendimentos mensais médios dos beneficiários de apoios diretos do estado são de 592€, dos quais 183€ representam apoios públicos. Esta dimensão é tão importante na manutenção e no sucesso (e na redução do abandono escolar) que terá uma expressão própria neste Programa de Ação.

Pretendemos, ainda, aprofundar o diálogo com as estruturas representativas do estudante – Associações de Estudantes –, valorizando o seu papel, tendo um canal de comunicação aberto e contínuo com o Presidente do Politécnico. Assumimos com estas estruturas um compromisso sólido de diálogo e integração constante nas decisões. Nas Associações de Estudantes, coexistem potencialidades de renovação e de uma visão progressista da vida académica, sendo que estas devem ser acarinhadas e estimuladas.

Integramos, ainda, neste diálogo, o Provedor do Estudante, como entidade autónoma e independente, norteadora pela defesa dos interesses do estudante, com o qual queremos sempre deter uma relação positiva e de construção mútua.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Reunir, pelo menos, mensalmente com as Associações de Estudantes, estabelecendo complementarmente um canal de comunicação aberto e contínuo;
2. Apoiar a vida associativa dos estudantes do P.PORTO, através das Associações de Estudantes, de Grupos Artísticos ou de outras formas coletivas ou individuais;

- 
3. Promover uma presença equitativa entre Associações de Estudantes, reduzindo desigualdades e/ou definindo medidas que permitam a sua mitigação;
  4. Estabelecer reuniões, espaços de diálogo e de eventos na definição das políticas públicas e na concretização/apoio de projetos de cooperação com as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais de representação estudantil: FAP – Federação Académica do Porto, FNAEESP – Federação Nacional de Associações de Estudantes do Ensino Superior Politécnico, CNJ – Conselho Nacional de Juventude, *European Students' Union* e *Erasmus Student Network*;
  5. Disponibilizar espaços, a nível central e em cada UO, que promovam a iniciativa estudantil, de forma individual ou através das Associações de Estudantes;
  6. Promover um P.PORTO inclusivo, de todos e para todos, concretizando medidas de inclusão, a promoção do bem-estar, a avaliação e monitorização pró-ativa do percurso académico, bem com a melhoria do processo de transição para o mercado de trabalho;
  7. Implementar estratégias ativas de ligação contínua com o mercado de trabalho ao longo do ciclo de estudos;
  8. Conceber um plano sólido e atrativo de desenvolvimento de competências transversais (*soft skills*);
  9. Realizar regularmente programas institucionais de acolhimento dos novos estudantes, em parceria com as UO e as Associações de Estudantes, envolvendo toda a Comunidade;
  10. Redefinir e expandir o Programa de Mentorias do P.PORTO, em especial junto dos novos estudantes;
  11. Definir e promover uma política para o Talento e o Conhecimento, através do estabelecimento de um conjunto de bolsas e estágios, abrangendo todas as UO;
  12. Garantir programas específicos para os estudantes com Necessidades Adicionais de Suporte (NAS) em todas as dimensões – materiais e imateriais –, assegurando que todos os estudantes têm possibilidade de sucesso académico e iguais oportunidades de desenvolvimento de competências;
  13. Assegurar a nomeação de um tutor/mentor para cada estudante com NAS, que o acompanhará durante o percurso formativo.

## OS NOSSOS DIPLOMADOS (ALUMNI)

A ligação emocional é a primeira que surge, e sempre se manterá, na relação entre os *Alumni* e a sua instituição de ensino superior. Esta deve ser preservada e potenciada, quer do ponto de vista do respeito e do reconhecimento pelo caminho realizado – há uma aprendizagem partilhada e uma cumplicidade na descoberta do conhecimento –, quer pela representação que cada um dos *Alumni* conquistou no espaço e na intervenção pública. Esta relação profunda – *alma mater* – deve ser fomentada profissional e socialmente, de forma global e sistemática.

Em Portugal, o relevo dos *Alumni* começa a ser cada vez mais destacado e promovido, sendo que em IES estrangeiras, por exemplo nos Estados Unidos da América, é já uma prática comum nas mais reputadas Universidades. Esta relação bidirecional tem permitido, em muitos casos, que os *Alumni* fiquem associados a projetos, a programas ou a eventos de relevo social na Instituição, contribuindo, de forma altruísta e como mecenas, para a promoção da sua imagem e notoriedade.

Esta rede *Alumni* é ainda essencial em vários outros domínios, desde logo na disponibilidade para partilhar conhecimento e experiências (mentor ou conselheiro), na disponibilidade para acolher os nossos diplomados em estágios ou como colaboradores (coprodutor), na disponibilidade para nos apoiar nas estratégias de ligação com o tecido empresarial ou nas estratégias de *fundraising* (activador) ou ainda na disponibilidade e interesse em se manter como nosso “convidado contínuo” para o aprofundamento do seu conhecimento. São muito os desafios, mas certamente serão os *Alumni* os nossos notáveis Embaixadores Institucionais a atrair e a enaltecer.

### MEDIDAS OPERATIVAS

1. Desenvolver um conjunto de incentivos à atração da comunidade *Alumni* para todo o P.PORTO, independentemente da UO em que a graduação teve lugar;
2. Criar um Cartão *Alumni* do P.PORTO como elemento agregador de identidade e sentido de pertença à Instituição e como forma de integração especial na sua rede de parceiros culturais;
3. Fundar e dinamizar uma bolsa de mentores, conselheiros, coprodutores, ativadores na comunidade *Alumni*;
4. Promover a rede *Alumni* numa plataforma eletrónica, através de uma política atrativa e sólida de comunicação;

5. Desenvolver eventos de caráter cultural e recreativo, em colaboração com uma rede externa de parceiros, orientados para o reforço do vínculo com o P.PORTO;
6. Dinamizar eventos específicos de partilha de resultados de investigação, resultados de teses e dissertações (em articulação com o estudante), tendo em vista a transferência do conhecimento, a empregabilidade e o empoderamento;
7. Promover um evento por área do conhecimento do P.PORTO que promova os nossos *Alumni* (ex. Curta metragem *Alumni P.PORTO*);
8. Captar financiamento na comunidade *Alumni* para apoiar a realização de eventos culturais, a recuperação do património e projetos de inovação ou de responsabilidade social.

## OS NOSSOS DOCENTES E INVESTIGADORES

As instituições são organizações vivas, sendo as pessoas centrais. É neste domínio específico que o P.PORTO precisa de uma política de referência, tendo em vista o reconhecimento do mérito, a atração do melhor talento, a criação de condições para um desenvolvimento de competências necessárias para enfrentar os desafios do presente e para lidar com as mudanças do futuro, algumas que ainda se perspetivam e outras que começam já a ser uma realidade.

A valorização da carreira docente e de investigador – em sintonia com os mais elevados requisitos de exigência, numa ótica nacional e internacional – é essencial para a afirmação do P.PORTO. A nossa instituição tem, presentemente, um quadro docente qualificado, dado que 58,8% dos seus docentes tem o grau de doutor. No entanto, há um conjunto de aspetos que têm de ser equacionados ao nível do corpo docente. Este é, por um lado, relativamente envelhecido, carecendo de um plano plurianual de recrutamento, com vista ao seu progressivo rejuvenescimento. Por outro lado, a percentagem dos docentes integrados na carreira está ainda longe de atingir os critérios de referência para a acreditação de 2.º ciclos de estudos, nomeadamente haver um mínimo de 75% de docentes e de investigadores integrados na carreira. É fundamental que se promova o desenvolvimento das carreiras, através de um plano plurianual de recrutamento, por forma a aproximarmo-nos do referido referencial. Uma outra dimensão da carreira docente que tem de ser repensada é a do número de professores coordenadores. O Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (ECPDESP) (Decreto-Lei n.º 207/2009) e as orientações do Governo consideram que o número de professores coordenadores deve representar até 50% do total de professores. Estamos, por conseguinte, muito aquém desse limite (19,08% no ano de 2020, de acordo com o Relatório & Contas Consolidadas do P.PORTO), daí que se torne imperativo o desenvolvimento de um plano plurianual de abertura

de concursos, de forma a se atingirem, gradualmente, os referenciais mencionados anteriormente.

O plano global de valorização a ser aprovado deve considerar alcançar os objetivos estratégicos do P.PORTO e os objetivos quantitativos definidos no ECPDESP, sempre alicerçado nas vertentes do ensino e da investigação e nas áreas de desenvolvimento estratégico de cada uma das UO.

Não há dúvida de que o perfil do docente no ensino superior mudou. Não é possível ter uma só perspetiva, uma só área de competências, antes pelo contrário. O docente tem de ser um agente criativo, proactivo, procurar modernizar as suas metodologias de ensino e de aprendizagem, promover a valorização do conhecimento e criar ligações orgânicas entre o saber e o mercado de trabalho, colocando o estudante no centro da sua atuação, mas não descurando a multiplicidade de outras dimensões que lhe são exigidas.

Dadas as múltiplas redes, internas e externas, nacionais e internacionais, *inter* e transdisciplinares preponderantes num mundo global, o docente tem de conceber a sua investigação em articulação com a estratégia de desenvolvimento da Instituição, nos domínios das suas áreas do conhecimento, numa perspetiva inovadora e moderna. Esta aposta é fundamental e, por isso, têm de ser criadas as condições para que seja uma realidade, capacitando e encontrando um caminho específico para cada um dentro de uma política geral robusta e ambiciosa.

As políticas não podem deixar de estar interligadas, como se disse, com os critérios de referência quanto à qualificação do corpo docente para a acreditação de ciclos de estudos, considerando a alteração ao Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do Ensino Superior (Decreto-Lei n.º 65/2018), que surgiu no seguimento das recomendações apresentadas no relatório da OCDE de 2018 (*Review of the Tertiary Education, Research and Innovation System in Portugal*) e que procedeu à avaliação dos sistemas de ensino superior e de ciência, tecnologia e inovação portugueses.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Promover o rejuvenescimento do corpo docente, estabelecendo um plano plurianual de recrutamento, financeiramente sustentável, com o objetivo de se aproximar dos 75% de docentes integrados na carreira docente, definindo uma política clara de abertura e de atração de talento;
2. Operacionalizar a abertura de concursos para professores coordenadores, de forma a se atingirem, gradualmente, os referenciais do ECPDESP;

- 
3. Diligenciar a abertura de concursos internos de promoção, no âmbito de um processo de valorização da docência, sem prejuízo do processo de rejuvenescimento, e no quadro das necessidades e dos interesses institucionais;
  4. Aumentar o número de investigadores e de docentes ao abrigo das iniciativas nacionais no âmbito do emprego científico qualificado. Não tendo existido candidatura pelo P.PORTO em 2021, existe o objetivo de a realizar em 2023 e 2025, pugnando por obter, pelo menos, 20 contratos nos dois concursos, aumentando, de forma considerável, o número de investigadores;
  5. Redefinir o sistema de avaliação de desempenho docente. Os docentes não são todos iguais, isto é, têm perfis diferentes, uns mais centrados na investigação outros no ensino. A avaliação de desempenho deve, em cada triénio, contemplar estes perfis distintos.
  6. Revisitar o Regulamento de Prestação de Serviço Docente e adequar as suas normas no âmbito de uma política global mais atrativa na valorização dos perfis da docência, bem como concretizar uma atração do melhor conhecimento – contratação de novos docentes/investigadores e docentes/investigadores convidados;
  7. Clarificar e melhorar a aplicação do Regulamento de Prestação de Serviços ao Exterior, tendo em vista valorizar e dignificar a participação dos docentes, bem como a melhoria da transferência do conhecimento e tecnologia;
  8. Disponibilizar um plano de formação pedagógica e introdução de novas metodologias e tecnologias de ensino e de aprendizagem – inovação pedagógica –, designadamente através das boas-práticas já em curso e na difusão da experimentação das metodologias a iniciar na Porto Design Factory, enquanto laboratório interno e partilhado de cocriação;
  9. Aprovar regulamentação interna que permita promover a valorização do conhecimento e da experiência dos docentes e dos investigadores aposentados, como fator relevante na construção contínua de uma instituição coesa e que cria mecanismos que reconhecem e valorizam os seus docentes e investigadores aposentados;
  10. Conceber e operacionalizar a aplicação de um programa de saúde e bem-estar focado no pessoal docente, no âmbito das funções gerais e específicas exercidas;
  11. Conceber e operacionalizar a aplicação de um programa de Segurança, Saúde e Medicina do Trabalho, em articulação com a ESS;

12. Apoiar estruturas como Casa do Pessoal e Comissões de Trabalhadores, caso venham a existir, e outras entidades cuja missão se concentre na dignificação e bem-estar das pessoas do P.PORTO;
13. Estabelecer um diálogo construtivo, transparente e objetivo com as estruturas sindicais representativas do pessoal docente e investigador.

## OS NOSSOS NÃO DOCENTES

A vida operativa de uma instituição de ensino superior encontra-se suportada nas pessoas que integram e concretizam a sua dimensão mais técnica – pessoal não docente e não investigador – como consagrado no Regime Jurídico, apesar de ser uma designação infeliz e que deve merecer melhor reflexão numa revisão futura. É preciso dignificar mais e melhor as carreiras técnicas, através de uma política central, devidamente articulada com as UO, que permita que não existam desigualdades em função da materialização de ações setoriais, que podem ser consideradas pouco equitativas no seio do P.PORTO.

O nosso corpo mais técnico deve ambicionar ser coeso e solidário internamente, com capacidade para se afirmar externamente, com o seu conhecimento e atitude, liderar processos e áreas, alicerçado e orientado por uma política de abertura, diálogo e reconhecimento, capacitação e concretização dos objetivos que são assumidos em conjunto. É preciso auscultar e colocar as pessoas em primeiro lugar, de forma imparcial, não permitindo a criação de divisões internas e a existência de comportamentos discriminatórios. Uma liderança forte e segura, como a que se pretende construir e exercer, integra e valoriza, concretiza e acredita nas pessoas.

Neste domínio, precisamos, ainda, de inovar e criar condições para que todas as pessoas possam olhar para a sua carreira de uma outra forma, dentro dos constrangimentos e das normas legais existentes, motivando e atraindo talento, e de valorizar o conhecimento e a experiência existente no P.PORTO, promovendo a progressão e a promoção de forma clara e reconhecida.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Apostar na formação, através da criação, do desenvolvimento e do aprofundamento de competências, concebendo percursos formativos, por carreira e UO (interna, em contexto e externa);

2. Revisitar e melhorar o sistema de avaliação do desempenho, tornando-o mais articulado com os objetivos estratégicos da Instituição/UO, mais próximo, coerente, transparente e justo;
3. Definir instrumentos de reconhecimento do mérito para além dos legalmente previstos, numa política de valorização e de bem-estar profissionais;
4. Promover uma política clara de desenvolvimento interno da carreira, através de uma ação concertada no P.PORTO e a criação de um quadro interno com esta responsabilidade;
5. Diligenciar a abertura de concursos internos, no âmbito de um processo de valorização do corpo não docente, sem prejuízo do processo de rejuvenescimento e reforço de áreas nucleares, devidamente articulados com as necessidades operativas do P.PORTO;
6. Conceber e operacionalizar a aplicação de um programa de saúde e bem-estar focado no pessoal não docente, no âmbito das funções gerais e específicas exercidas;
7. Conceber e operacionalizar a aplicação de um programa de Segurança, Saúde e Medicina do Trabalho, em articulação com a ESS;
8. Criar sessões de partilha e cocriação entre todo o pessoal não docente, tendo em vista a melhoria e a simplificação operativa, em parceria com as melhores entidades públicas a nível nacional no domínio;
9. Apoiar estruturas como Casa do Pessoal e Comissões de Trabalhadores, caso venham a existir, e outras entidades cuja missão se concentre na dignificação e bem-estar das pessoas do P.PORTO;
10. Estabelecer um diálogo construtivo, transparente e objetivo com as estruturas sindicais representativas do pessoal não docente.

## 2.7. AÇÃO SOCIAL E BEM-ESTAR COMO FATORES DETERMINANTES DO SUCESSO E DO DESENVOLVIMENTO

A Ação Social pretende-se presente e comprometida com uma visão que permita a justificação da sua existência, a qual reside na capacidade em concretizar, em todas as suas dimensões, a garantia de igualdade e de equidade sociais na frequência e na conclusão com sucesso do ensino superior de todos os estudantes, qualquer que seja a sua condição socioeconómica.

Desde a sua génese, com a publicação da *Lei de Bases do Sistema de Ação Social* no âmbito das IES, que a Ação Social centra em si a necessidade de resposta a duas grandes vertentes, a Ação Social Direta e a Ação Social Indireta. Contudo, ao longo de um percurso de quase três décadas, muitas foram as mudanças e as adaptações realizadas, de modo a ajustar as respostas às exigências e aos desafios colocados permanentemente aos serviços prestados.

A atual conjuntura social e económica do país, por si só já desigual e amplamente agravada pela situação pandémica vivida em Portugal e no mundo, exige que a ação social dê continuidade à sua missão, agora, com um novo olhar, preparando respostas adequadas aos desafios colocados em contexto académico, social e económico.

Havendo consciência de que os recursos disponíveis são finitos, impõe-se a adoção de uma gestão rigorosa sobre as áreas e os serviços que carecem de investimento, seguindo uma lista de prioridades que dê resposta não só às obrigações que decorrem da legislação atual – bolsas de estudo, auxílios de emergência, alojamento, alimentação, etc. –, como também das necessidades inerentes à promoção do bem-estar e do sucesso integral dos estudantes no ensino superior.

Em paralelo, importa definir os princípios de atuação dos Serviços de Ação Social (SAS), os quais passam, desde logo, por:

Implementação de um modelo de funcionamento que coloca o estudante no centro da sua ação, promovendo a sua participação ativa e responsável nas atividades a desenvolver;

Definição e adoção de políticas que valorizem o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais da equipa dos SAS e que promovam a melhoria dos serviços prestados;

Priorização à integração académica, desde o acolhimento, a integração e o consequente acompanhamento social dos estudantes.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Realizar reuniões periódicas com as Associações de Estudantes e com outros grupos académicos para avaliação das políticas da Ação Social, sem prejuízo das iniciativas do Conselho de Ação Social;
2. Reforçar a oferta de alojamento através da construção ou reabilitação de residências (Rua de Gil Vicente, Rua de Coelho Neto, Rua de D. João IV e Rua do Breiner), financiadas pelo PRR, assim como por parcerias realizadas com entidades e instituições que possam assegurar esta resposta;
3. Beneficiar as residências de modo a criar áreas que promovam a integração e a interação dos estudantes nos seus momentos de lazer, assim como espaços de estudo e de trabalho, criando melhores condições de conforto e de bem-estar;
4. Implementar, em todas as Unidades Alimentares, um novo conceito alimentar – Menu 4.0, projeto piloto implementado em 2017 com muito sucesso na Unidade Alimentar da ESS – para o serviço de almoço e/ou jantar e, nas cafetarias, passando pela introdução de novos produtos e novas ementas, com diversificação de oferta, em sintonia com as melhores práticas nutricionais;
5. Implementar, em todas as Unidades Alimentares, um *branding* atualizado, melhorando a imagem e o conforto dos espaços, promovendo diferentes *seatings areas*;
6. Requalificar as zonas de confeção e de apoio das Unidades Alimentares, dotando-as de equipamentos modernos e eficientes;
7. Adaptar os espaços de alimentação, de modo a que estes sejam utilizados por todos os estudantes para alimentação, incluindo os estudantes que trazem a sua refeição de casa, para encontros informais e convívio, assim como para estudo, rentabilizando-os em horários diferenciados;
8. Desenvolver um sistema de apoio à modernização da comunicação e informação dos SAS junto dos estudantes e da Comunidade P.PORTO, através da disponibilização de uma plataforma de *software* que permita a: interação com os elementos atualmente existentes no P.PORTO; implementação de um sistema de pagamentos integrados; operacionalização de um sistema para gestão de residências; implementação de um sistema para gestão de refeições nas cantinas, com uma aplicação para “Smartphones”;

- 
9. Constituir um programa de respostas de apoio médico e de enfermagem às principais áreas de procura da comunidade de estudantes, mas alargado a toda a Comunidade, como são a clínica geral, saúde mental, saúde sexual, ginecologia/obstetrícia e nutrição, em articulação com a Clínica Pedagógica da ESS, assim como por meio de protocolos com entidades no âmbito do SNS;
  10. Desenvolver atividades de promoção da educação para a saúde, tendo em vista a sensibilização da Comunidade académica para a prática de estilos de vida saudável e a prevenção de comportamentos de risco, privilegiando a colaboração com entidades externas detentoras de experiência nas áreas críticas;
  11. Promover a prática desportiva enquanto fator de bem-estar físico e psicológico, essencial para a adoção de hábitos de vida saudável;
  12. Consolidar e reforçar as verbas associadas ao Fundo de Apoio e Emergência Social para assegurar o acesso equitativo a todos os estudantes, uma vez que a pandemia de COVID-19 e a crise económica que se seguiu vieram agravar significativamente as disparidades sociais que já se vinham a sentir;
  13. Implementar o Fundo de Valorização Social como medida de apoio social complementar aos diversos meios de apoio social direto e indireto, através da concessão de um apoio, o qual terá como principal objetivo promover uma efetiva igualdade de oportunidades no sucesso escolar;
  14. Reintroduzir o Orçamento Participativo dos SAS como instrumento democrático de participação dos estudantes nas atividades a desenvolver, na procura de soluções e de novas ideias, fomentando o espírito cívico, em que as preocupações individuais sejam projetadas no bem comum;
  15. Implementar atividades de voluntariado e de consciencialização e responsabilidade cívicas junto da Comunidade, promovendo uma cidadania ativa e responsável. Esta medida integrará o projeto *Campus Living Lab* do P.PORTO;
  16. Apoiar iniciativas académicas, culturais e desportivas das Associações de Estudantes e de outros grupos académicos;
  17. Promover atividades artísticas e culturais, próprias e em parceria com instituições e entidades, contribuindo para a transferência do conhecimento, assim como para a valorização das tradições, através do envolvimento do meio académico com o meio cultural;

18. Conceber e implementar projetos de valorização dos recém-diplomados, numa ótica de cooperação ativa e de articulação em rede com diversas entidades parceiras, promovendo a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na sua formação académica e valorizando-os através de um processo contínuo de desenvolvimento de competências;
19. Conceber e implementar um projeto que tenha como objetivo o diagnóstico global e sistemático, e consequente a definição de estratégias de combate ao abandono escolar e promoção do sucesso académico, constituindo um problema grave do ensino superior, afastando os estudantes do desenvolvimento de competências fundamentais para a sua valorização social e económica, e, consequentemente, do mercado de trabalho;
20. Apoiar a criação de uma creche do P.PORTO para os filhos dos seus estudantes e trabalhadores, em articulação com a ESE, tendo como base um espaço de inovação aberto, operando em contexto real. Esta medida visa promover a qualidade de vida e a conciliação entre estudo/trabalho e vida pessoal. Esta medida integrará o projeto *Campus Living Lab* do P.PORTO.

## 2.8. DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E NEUTRALIDADE CARBÓNICA COMO PILARES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Este eixo estratégico de ação desenvolve-se, essencialmente, em dois vetores: i) desenvolvimento sustentável, um compromisso com a Humanidade; ii) descarbonização da economia e transição energética para a neutralidade carbónica.

### *DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL, UM COMPROMISSO COM A HUMANIDADE*

O Mundo enfrenta preocupantes desafios económicos, sociais e ambientais. Os Governos e os cidadãos devem articular estratégias que permitam criar um novo modelo global para eliminar a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar universais, protegendo o ambiente e combatendo as alterações climáticas.

A resolução da Organização das Nações Unidas (ONU) intitulada *Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável*, uma agenda universal, alargada e ambiciosa, acordada por 193 Estados-membros da ONU, que entrou em vigor em 2016, vem definir 17 objetivos

para transformar o mundo, desdobrados em 169 metas, que abrangem as várias dimensões:

- i. O desenvolvimento sustentável (social, económico, ambiental);
- ii. Objetivos e metas universais a serem implementados por todos os países (e não apenas por países em desenvolvimento);
- iii. Uma maior dimensão de combate às desigualdades e promoção dos Direitos Humanos, como preocupação transversal a todos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS);

Uma nova dinâmica de conjugação de esforços de uma multiplicidade de atores, incluindo as organizações não-governamentais (ONG), o setor empresarial, as IES, os parceiros sociais e restantes membros da sociedade.

De acordo com o Secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, “Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são a nossa visão comum para a Humanidade e um contrato social entre os líderes mundiais e os povos”<sup>12</sup>.

Muito recentemente, a 31 de outubro, iniciou-se a Conferência das Nações Unidas sobre as Mudanças Climáticas de 2021 (COP26), que decorreu até 12 de novembro, em Glasgow, no Reino Unido. As Nações Unidas têm reunido, durante as últimas três décadas, quase todos os países do Mundo em cimeiras mundiais (COP). Esta iniciativa foi determinante para trazer para a agenda política a problemática das alterações climáticas, dando-lhe prioridade global. Deste modo, a COP26 foi a cimeira em que os países apresentaram os seus planos de redução das emissões atualizados, uma vez que os compromissos de Paris não são suficientes para cumprir o objetivo de manter o aquecimento global médio abaixo de 1,5°C. Assim, tendo sido definidos na COP21 de Paris os objetivos a atingir, na COP26, os vários países tiveram de demonstrar que os tornaram uma realidade.

A nível nacional, a concretização dos objetivos articular-se-á com as prioridades e as orientações estratégicas desenhadas para o desenvolvimento do país, agregando-se por grandes áreas temáticas: Pessoas, Prosperidade, Planeta, Paz e Parcerias.

Em compromisso com o plano definido a nível nacional, e em particular no que respeita ao contributo das IES, o P.PORTO será um elemento ativo na procura de caminhos que permitam à humanidade aprender a satisfazer as suas necessidades presentes, comprometendo-se, com um caráter geral e aberto, a:

Assumir, na sua prática diária, o compromisso para o desenvolvimento sustentável em todas as suas vertentes —ambiental, social e económica—, numa abordagem holística;

---

12 In Resolução da ONU adotada a 25 de setembro de 2015: *Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável*. [https://unric.org/pt/wpcontent/uploads/sites/9/2019/01/SDG\\_brochure\\_PT-web.pdf](https://unric.org/pt/wpcontent/uploads/sites/9/2019/01/SDG_brochure_PT-web.pdf)

Promover, na comunidade académica, e, no público em geral, a literacia na área da sustentabilidade;

Incorporar a componente da sustentabilidade em todo o seu trabalho e oferecer a todos os seus estudantes e colaboradores formação e espaços de debate, promovendo uma cidadania ativa e responsável;

Fomentar a educação e a investigação transdisciplinares na área do desenvolvimento sustentável, nas vertentes ambiental, social e económica, disponibilizando-as ao serviço da sociedade e do bem comum;

Divulgar, o mais amplamente possível, todas as suas iniciativas e as boas práticas ligadas à área da promoção do desenvolvimento sustentável, tanto interna como externamente;

Promover e apoiar redes colaborativas na área da sustentabilidade com o objetivo de colaborar em projetos de investigação e/ou educativos;

Criar parcerias com outras áreas da sociedade, com o objetivo de planear e de implementar estratégias concertadas de intervenção na área do desenvolvimento sustentável;

Promover a transferência de tecnologia com potenciais impactos na área do desenvolvimento sustentável.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Envolver toda a Comunidade P.PORTO nos desafios relativos às alterações climáticas, apostando na educação, na informação e na sensibilização e contribuindo para aumentar a ação individual e coletiva;
2. Integrar os valores dos ecossistemas e da biodiversidade no planeamento, na gestão de recursos e na expansão dos *Campi* do P.PORTO, em parceria com as entidades locais (em especial com os Municípios);
3. Promover a adoção de termos de referência, clausulado técnico e critérios de adjudicação que promovam a circularidade nas compras públicas nos principais procedimentos, nomeadamente de empreitadas e de aquisição de bens ou serviços;
4. Desenvolver o conceito de *Campus Living Lab*, nos diversos espaços com dimensão (Porto, Matosinhos, Vila do Conde/Póvoa de Varzim e Felgueiras) como instrumento para a inovação em produtos e serviços disponibilizados à Comunidade, como um verdadeiro laboratório vivo para teste e desenvolvimento de soluções que melhorem a vivência e a sustentabilidade dos *Campi*;

5. Promover a adoção de soluções que aumentem a eficiência no uso da água, como sendo a instalação de sistemas de aproveitamento de águas pluviais para abastecimentos que não coloquem em causa a saúde pública (ex. destinados a rega de zonas verdes e lavagem de espaços comuns);
6. Expandir a Certificação “Coração Verde” a todas as UO do P.PORTO, garantindo assim a adoção de boas práticas e de um ciclo de atividade sustentável com uma visão estratégica corporativamente responsável;
7. Fomentar a utilização do Parque Central da Asprela, projeto iniciado em 2017 com a Câmara Municipal do Porto (CMP) e a Universidade do Porto, tendo em vista a promoção e a fruição deste espaço pela Comunidade académica, contribuindo igualmente para o aumento da biodiversidade florística e faunística;
8. Fortalecer a parceria já estabelecida com a CMP para, no âmbito do projeto “Asprela + Sustentável”, contribuir para a promoção da energia solar como fonte sustentável de energia, procurando, de forma disruptiva, criar a primeira comunidade energética renovável do Porto, um “laboratório vivo” – um espaço para o teste de serviços e tecnologias inovadoras –, incentivando o consumo de energia limpa, a promoção da mobilidade elétrica sustentável e a possibilidade de armazenamento de parte da energia produzida.

### **DESCARBONIZAÇÃO DA ECONOMIA E TRANSIÇÃO ENERGÉTICA PARA A NEUTRALIDADE CARBÓNICA**

Em sintonia com o compromisso de descarbonização da economia, Portugal assumiu igualmente em 2016, na 22.ª Conferência das Partes da Convenção das Nações Unidas para as Alterações Climáticas, atingir a Neutralidade Carbónica até 2050, estabelecendo uma orientação clara em relação à descarbonização profunda da economia nacional, de forma a contribuir para os objetivos mais ambiciosos estabelecidos no âmbito do Acordo de Paris, adotado em 2015.

Deste compromisso, resulta a necessidade de reduzir as emissões de gases com efeito de estufa (GEE) para valores de -18% a -23% em 2020 e de -30% a -40% em 2030, perante os valores de 2005.

Alcançar a neutralidade carbónica pressupõe transitar de um modelo económico linear e baseado em combustíveis fósseis para um modelo circular e neutro em carbono, representando uma transformação significativa da sociedade tal como a conhecemos.

Este objetivo poderá ser cumprido através de dois vetores principais e complementares de descarbonização: i) a redução da intensidade carbónica da eletricidade produzida e ii) a substituição de combustíveis fósseis por eletricidade.

Assim, em sintonia com o Roteiro para a Neutralidade Carbónica 2050 (RNC2050), entendemos que o P.PORTO será capaz de cumprir a sua missão em estreito vínculo com a visão estratégica definida de promoção da descarbonização da economia e da transição energética, visando a neutralidade carbónica em 2050, através de implementação de várias medidas.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Implementar uma política que permita que em 2050 o P.PORTO seja neutro nas emissões de carbono;
2. Promover e estimular a investigação, inovação e produção de conhecimento essenciais para a concretização do objetivo da neutralidade carbónica;
3. Realizar intervenções, ao nível dos edifícios, que garantam a eletrificação quase total dos consumos de energia, assim como de obtenção de grandes ganhos de eficiência energética por via do reforço do isolamento dos edifícios, do recurso a solar térmico e de bombas de calor, rentabilizando fundos do PRR;
4. Desenvolver Planos de Manutenção Integrais de todo o património edificado, tendo em vista a otimização de consumos, a melhoria de eficiência das infraestruturas e equipamentos e a adoção de medidas de racionalização e eficiência energéticas, de responsabilização e de promoção da segurança, do conforto e do bem-estar;
5. Reforçar a Economia da Partilha, que contribuirá para a redução da taxa de posse de alguns equipamentos – deslocalização da procura para serviços;
6. Substituir crescentemente a frota atual do P.PORTO de veículos movidos a combustíveis fósseis por elétricos, dando continuidade à ação iniciada em 2017, através da submissão de duas candidaturas ao Fundo Ambiental;
7. Promover iniciativas junto da Comunidade P.PORTO que reforcem a utilização do sistema de transportes públicos e dos modos suaves de transporte, em continuidade com o projeto financiado U-BIKE, cuja candidatura foi aprovada em 2017;

8. Concretizar um conjunto de ações de plantação, específicas em função dos espaços disponíveis nos *Campi*, tendo em vista concretizar uma ação de sensibilização e de apoio ao sequestro de carbono.

## 2.9. REDE INTERNA DE INFRAESTRUTURAS E DE EQUIPAMENTOS CAPAZ DE SUPOORTAR O CRESCIMENTO E OS DESAFIOS DA AÇÃO

A adequação das infraestruturas e dos equipamentos ao serviço de uma instituição é um fator fundamental para o seu desempenho e para o alcançar da qualidade institucional pretendida.

Os atuais três *Campi* do P.PORTO, habitualmente frequentados por mais de 20 mil pessoas, apresentam diversos constrangimentos e, conseqüentemente, desafios para o futuro, uma vez que são estes espaços o interface do P.PORTO com a sua Comunidade e com o exterior.

Apesar de estarem concluídos e aptos para construção diversos projetos, nos últimos anos, assistimos a uma estagnação da requalificação do património existente, assim como da construção de novos edifícios.

As novas exigências com que nos confrontamos atualmente, nomeadamente a necessidade de adaptação das temáticas e das formas de ensino aos novos paradigmas da sociedade do conhecimento e da informação e de corresponder às novas e futuras necessidades do mercado de trabalho, decorrente da reforma para a educação digital, impõem uma obrigatória modernização das infraestruturas e dos equipamentos tecnológicos existentes.

Paralelamente, em sintonia com a pretendida redução dos custos de contexto, pretende-se garantir um contributo na adoção de tecnologias digitais para a eficiência interna dos serviços públicos, através da desmaterialização e da automatização de procedimentos e da partilha de dados e informação numa lógica de interoperabilidade, através do alargamento, da integração e da celeridade dos serviços prestados à distância.

Uma rede interna de infraestruturas e de equipamentos inteligente, moderna, partilhada, sempre que possível, e centrada no serviço e no conhecimento é essencial para que o P.PORTO possa concretizar os objetivos que define e os desafios que enfrenta.

## MEDIDAS OPERATIVAS

1. Conceber e submeter candidaturas a financiamento, no âmbito do PRR e do Portugal 2030, para modernização de infraestruturas e de equipamentos, permitindo o aumento da capacidade e a introdução de práticas pedagógicas inovadoras;
2. Elaborar um plano, apoiado, essencialmente, em fundos comunitários ou programas de financiamento nacionais, destinado à promoção do investimento em infraestruturas e à substituição dos equipamentos obsoletos, ou em vias de obsolescência, definindo formas de financiamento e caracterizando prioridades de concretização, tais como:
3. Melhoria das infraestruturas de UO como ISEP, ISCAP, ESS, ESMAD e ESHT, numa ótica de adequação e de manutenção, sem prejuízo das necessidades específicas de expansão;
4. Expansão da ESMAE, através da construção do Edifício D, cujo projeto de licenciamento foi concluído em 2017;
5. Dotar a ESTG de infraestruturas que permitam melhorar o ambiente global, favorecendo o bem-estar e o sucesso académico;
6. Reabilitação faseada das instalações da ESE, cuja construção conta já com quatro décadas;
7. Beneficiação do último edifício, adquirido à UCP, para concretização de um novo conceito de apoio à investigação, inovação e empreendedorismo, alicerçado na ideia de um espaço comum de afirmação do conhecimento *inter* e multidisciplinar e inovação empresarial.
8. Elaborar um plano de manutenção de instalações e equipamentos para cada uma das UO, alicerçado numa visão de relação de bem-estar entre a pessoa e o espaço físico (cf. Eixo 8 – Desenvolvimento Sustentável);
9. Promover o alargamento da rede de residências de estudantes do P.PORTO (cf. Eixo 7 – Ação Social);
10. Rentabilizar os espaços sem qualquer uso – edifício onde se situou a Porto Design Factory ou Edifício no Marquês, tendo em vista a articulação destes com as UO ou com as dimensões mais transversais da missão do P.PORTO;
11. Definir claramente a utilização dos espaços como suportes à disseminação e projeção da cultura científica e artística;

12. Promover a racionalização e a partilha dos espaços físicos por UO, grupos ou serviços com vista à otimização e redução dos custos fixos e operacionais, bem como de otimização de processos e sinergias;
13. Promover apoio especializado, numa ótica de serviço partilhado, de suporte à área das infraestruturas e dos equipamentos de todas as UO;
14. Implementar tecnologias e sistemas de controlo para edifícios inteligentes (videovigilância, alarmes e dispositivos de prevenção de incêndio, sistemas de controlo de acesso, entre outros), tendo em vista a redução de custos, a sustentabilidade, bem como a normalização de regras de funcionamento e de controlo.

## NOTA FINAL

O P.PORTO é uma Instituição relativamente nova, pese embora integre UO centenárias, considerando as suas origens e sucessivas evoluções. Apesar de ter sido fundado apenas há trinta e seis anos, conseguiu afirmar-se como uma das maiores e melhores IES portuguesas. Recorde-se que, no que diz respeito ao número total de estudantes, o P.PORTO é atualmente, no nosso país, o maior Instituto Politécnico e a quinta IES, sendo a segunda da região norte. Se é verdade que nos podemos orgulhar da nossa breve história e do presente que temos, é imperioso prepararmos o futuro na expectativa de que este venha a ser ainda mais promissor.

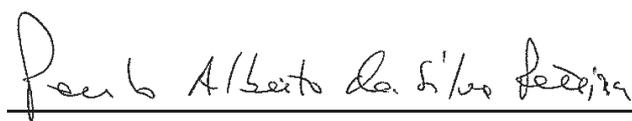
Com a presente candidatura, cujo lema é FAZER O FUTURO, alicerçada num programa com nove eixos de ação e um vasto conjunto de medidas operativas, distribuídas por variadíssimos vetores, que nos comprometemos a cumprir perante a Comunidade, pretende-se catapultar o P.PORTO para um patamar ainda mais relevante na rede do ensino superior nacional e internacional. A concretização dessa ambição só pode ser realizada com sucesso se houver um elevado envolvimento das pessoas da Comunidade e uma forte coesão institucional.

As pessoas são o nosso maior património – a centralidade simbiótica e a irreverência positiva dos nossos estudantes e *alumni*, o conhecimento profundo dos nossos docentes e investigadores e a marca indubitável dos nossos funcionários não docentes na operação do dia a dia. É com a elevada qualidade das pessoas que temos e com o seu empenhamento e dedicação que conseguiremos superar os desafios e nos tornaremos uma Instituição maior e ainda mais prestigiada, com elevados padrões internacionais de qualidade formativa e investigativa.

É necessário manter, igualmente, uma forte coesão interna, agregando todos – Escolas, Órgãos de Gestão, Estudantes e *Alumni*, Docentes, Investigadores e Não Docentes, Sociedade e Empresas. Este caminho só pode ser percorrido com uma visão estratégica, um respeito pelas autonomias e liberdades, com transparência e meritocracia, com diálogo e compromisso.

**FAZER O FUTURO do P.PORTO** também pressupõe uma liderança forte, caracterizada pela capacidade de conciliar a autonomia e a coesão, promover um clima organizacional democrático, uma gestão participada e dialogante, cujas tomadas de decisão sejam fundadas em critérios objetivos, transparentes e justos.

Porto, 17 Novembro 2021



Paulo Pereira

**FA  
ZER**

***Paulo Alberto da Silva Pereira***

**O**

**FU  
TURO**