



**IPL**

instituto politécnico  
de leiria

# Plano de Atividades

Instituto Politécnico  
de Leiria

**2025**

**Ficha técnica**

<b>Título</b>	Plano de Atividades 2025 – Instituto Politécnico de Leiria
<b>Editor</b>	Instituto Politécnico de Leiria
<b>Data</b>	dezembro/2024

(Documento otimizado para impressão frente/verso)

# ÍNDICE

MENSAGEM DO PRESIDENTE .....	iii
1. CARACTERIZAÇÃO GLOBAL .....	9
1.1. Órgãos e organização interna	9
1.2. Atribuições	10
1.3. Estudantes e diplomados	10
1.4. Sucesso académico e abandono escolar	12
1.5. Investigação e inovação	13
1.6. Recursos humanos	15
1.7. Infraestruturas físicas	17
1.8. Ação social e outros apoios	17
1.9. Compromisso com a sustentabilidade	19
2. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO .....	25
2.1. Missão, visão e valores organizacionais	25
2.2. Orientação estratégica	25
3. ATIVIDADES PLANEADAS PARA 2025 .....	30
3.1. OE1   Ser uma universidade politécnica do futuro	30
3.2. OE2   Promover a excelência no ensino	37
3.3. OE3   Criar investigação e inovação com impacto	45
3.4. OE4   Valorizar as pessoas	51
3.5. OE5   Melhorar e transformar os espaços físicos e virtuais	58
3.6. OE6   Gerar centralidade social, criativa e cultural	62
3.7. Medidas de modernização administrativa	67
4. RECURSOS FINANCEIROS PLANEADOS .....	75
ANEXOS.....	1
Anexo 1 – Órgãos estatutários do Instituto Politécnico de Leiria	A-3
Anexo 2 – Necessidades de investimento identificadas por <i>campi</i>	A-7









## Mensagem do Presidente

---







## MENSAGEM DO PRESIDENTE



CARLOS MANUEL DA SILVA RABADÃO  
Presidente do Instituto Politécnico de Leiria

*Em 2025, o Instituto Politécnico de Leiria celebrará 45 anos de existência e continua a trilhar o seu caminho de excelência, alinhando a sua estratégia com os grandes desafios globais e regionais que marcam a evolução do ensino superior, da sustentabilidade, da digitalização e da coesão social e territorial. Este plano, que agora apresentamos, reflete a nossa visão de um futuro mais inclusivo, inovador e sustentável, comprometido com a transformação económica, social e ambiental da nossa região e do país.*

*Este ano, o IPLeia reforça o seu compromisso com a qualidade, que se traduz na melhoria contínua de todas as suas dimensões: do ensino à investigação, dos serviços de apoio aos estudantes à cooperação com as empresas e as entidades locais. Acreditamos que a transformação que o ensino superior deve impulsionar não se limita apenas às salas de aula ou aos laboratórios, mas se estende a todas as nossas práticas, valores e interações com a comunidade.*

*Um marco significativo em 2025 será o avanço no processo de reconhecimento do IPLeia como Universidade de Leiria e Oeste. Estão previstos passos importantes nesse sentido, incluindo a submissão à tutela da proposta formal de criação da Universidade. Este progresso baseia-se na capacidade instalada do IPLeia para oferecer programas doutorais e no fortalecimento das suas unidades de investigação, que continuam a trabalhar para obter avaliações de excelência pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.*

*Adicionalmente, em resultado dos estudos levados a cabo no âmbito da ação estratégica de avaliação e criação de novas escolas, explorando oportunidades estratégicas, concretizar-se-á a apresentação aos órgãos internos e, posteriormente, à Tutela, de uma proposta de criação de uma Escola Superior.*

*Em termos de formação, atualmente o IPLeia oferece três programas doutorais, prevendo-se a aprovação de um novo programa doutoral em 2025 e a submissão para acreditação de quatro novos cursos de doutoramento. Este alargamento da oferta formativa, associado à oferta de novos programas de mestrado, reforça a estratégia de diferenciação e impacto do IPLeia.*

*O IPLeia prossegue igualmente o seu trabalho no reforço da internacionalização, com especial ênfase na sua participação na Regional University Network – European University (RUN-EU), onde estão previstos avanços significativos na implementação de programas europeus conjuntos, como joint degrees, short advanced programmes e microcredenciais, que promovem a formação de competências transversais em contextos internacionais.*

*No plano nacional, o IPLeia reforçará a sua relação com a região de Leiria e Oeste, por meio da Estrutura de Missão para o Desenvolvimento Regional, promovendo redes de colaboração focadas na resolução de*

*problemas locais e na inovação. Será mantida a participação ativa em agendas mobilizadoras e verdes, e reforçado o seu envolvimento em projetos de I&Di, fortalecendo-se a ligação entre instituições de ensino superior e o setor empresarial. Estas redes continuarão a impulsionar a transformação da economia regional e nacional, promovendo emprego qualificado e desenvolvimento sustentável, e reafirmam o compromisso do IPEiria em transformar o conhecimento científico em valor para a sociedade e em ser um motor do desenvolvimento sustentável.*

*A aposta na inclusão e na flexibilidade curricular também se intensificará em 2025. Serão promovidos modelos inovadores de ensino e aprendizagem, bem como a modernização dos espaços académicos e dos recursos tecnológicos. Para além disso, será dada ênfase à formação dos docentes, capacitando-os para atender às necessidades de um corpo estudantil diverso e em constante evolução.*

*A valorização das pessoas continuará a ser um pilar estratégico. Em 2025, com a entrada em vigor do novo SIADAP, será promovida uma gestão de pessoas mais justa e flexível. Em relação ao corpo docente e de investigação, serão implementados novos mecanismos de gestão financeira de fundos próprios destinados a projetos internos de I&D+i, bem como regras mais favoráveis na atribuição de abonos a docentes que participam na prestação de serviços especializados, intensivos em conhecimento. Adicionalmente, serão fortalecidas as medidas de conciliação entre vida profissional e pessoal, que contribuirão para um ambiente de trabalho mais saudável e motivador.*

*Os 45 anos de existência do IPEiria são um marco que reflete não só a evolução das suas infraestruturas, mas também o seu compromisso com a modernização e sustentabilidade. A melhoria e transformação dos espaços físicos e digitais são essenciais para acompanhar o crescimento da instituição e proporcionar as condições necessárias para o seu futuro. A sustentabilidade, tanto ambiental quanto digital, será a chave deste processo de transformação, alinhando-se com as transições verde e digital, e abrangendo todos os âmbitos da instituição, desde os campi físicos até as suas operações digitais.*

*A transformação e requalificação dos campi envolvem a manutenção e adaptação dos espaços existentes, tornando-os mais atrativos, funcionais e sustentáveis, sempre com um foco no bem-estar da comunidade académica. Entre as principais intervenções, destacam-se a melhoria da eficiência energética em edifícios de três campi, com atividades programadas no âmbito do programa de Eficiência Energética em Edifícios da Administração Pública Central. Além disso, 2025 será o ano da concretização da construção das novas instalações para acolher a Escola Superior de Educação e Ciências Sociais (ESECS), da substituição do revestimento em fibrocimento do Edifício A das atuais instalações da ESECS e da renovação e construção de várias residências de estudantes em Caldas da Rainha, Leiria, Peniche e Pombal.*

*Em 2025, o IPEiria irá igualmente consolidar a sua transformação digital, com um plano estratégico focado na modernização dos processos administrativos e académicos, alinhando-se com as diretrizes nacionais, nomeadamente com a Estratégia Digital Nacional e as normas para a disponibilização de serviços digitais na Administração Pública. A automação e monitorização de processos serão prioridades, com a implementação de tecnologias que garantam uma gestão mais eficiente e sustentável. A instituição irá dar sequência ao trabalho desenvolvido em anos anteriores, com foco em três áreas principais: uniformização, automação e monitorização de processos.*

*No que diz respeito aos sistemas de informação, o IPEiria está comprometido em melhorar as soluções atualmente utilizadas, migrando para tecnologias mais avançadas. O ano de 2025 será marcado pela entrada em funcionamento de uma nova plataforma de gestão académica e do reforço do ERP com novas funcionalidades ao nível da gestão de projetos, gestão de pessoas e contabilidade analítica. Essas novas soluções irão responder de forma mais eficaz às necessidades atuais da instituição, garantindo que os indicadores de desempenho estejam alinhados com os objetivos estratégicos de modernização.*

*A segurança da informação será outra prioridade para 2025. A instituição planeia um reforço na gestão de serviços de Tecnologias de Informação, alinhado com a segurança e sustentabilidade dos serviços prestados. Em 2025, o IPEleiria continuará a melhorar as suas capacidades de segurança da informação, implementando melhorias técnicas e garantindo conformidade com as diretivas europeias. Este processo contínuo visa reforçar a robustez do ecossistema tecnológico da instituição, protegendo os dados e ativos tecnológicos de forma eficiente.*

*Além da evolução física e digital, o IPEleiria assume também a sua responsabilidade social, contribuindo ativamente para o desenvolvimento cultural e social. A instituição reconhece que o seu papel vai além do conhecimento técnico e científico, abrangendo a promoção da cultura e da criatividade. Através de atividades culturais, como música, teatro, literatura e outras, o IPEleiria fomenta o crescimento humano e intelectual dos seus estudantes, incentivando o pensamento crítico, a sensibilidade estética e a empatia. Em 2025, o IPEleiria continuará a enriquecer a formação dos seus estudantes com uma experiência cultural diversificada, contribuindo para o desenvolvimento da cidadania e para a participação social ativa.*

*A responsabilidade social do IPEleiria também se reflete no alinhamento das suas atividades com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, promovendo projetos sociais, voluntariado e investigação aplicada, e gerando um impacto positivo nas comunidades locais e na sociedade em geral.*

*Este compromisso com a inovação, a sustentabilidade, a cultura e a responsabilidade social reforça o papel do IPEleiria como uma instituição de ensino superior pioneira e envolvida com os desafios da sociedade contemporânea.*

*O Centro de Apoio ao Estudante do IPEleiria tem um papel crucial na promoção da saúde e bem-estar da comunidade académica. Em 2025, continuará a oferecer um leque alargado de serviços, incluindo apoio psicológico, psicoterapia, e aconselhamento vocacional e de carreira, visando apoiar os estudantes no seu percurso académico e na sua saúde mental. O IPEleiria continuará, também, a investir na melhoria dos seus serviços médicos, com o alargamento das especialidades médicas disponíveis para a comunidade académica, assegurando que os estudantes tenham acesso a cuidados de saúde de qualidade.*

*O programa Healthy Campus, que visa promover estilos de vida saudáveis e ativos nas comunidades académicas, continuará a ser uma prioridade. Em 2025, serão realizadas várias ações no âmbito deste programa, com o objetivo sensibilizar a comunidade para a importância da saúde e bem-estar. A instituição compromete-se em continuar a apoiar iniciativas com impacto positivo na saúde e bem-estar dos utilizadores dos campi, influenciando diretamente a qualidade de vida da comunidade académica.*

*Em suma, o IPEleiria continuará a ser um motor de transformação, apostando na inovação, no ensino e na investigação, na excelência do seu corpo docente, dos seus estudantes e do seu corpo técnico e administrativo, e no fortalecimento das suas parcerias regionais e internacionais.*

*Com a dedicação de toda a comunidade académica e o esforço coletivo das nossas unidades orgânicas, funcionais e de investigação, estamos confiantes de que 2025 será um ano de realizações significativas, que contribuirão para a consolidação do IPEleiria como uma instituição de excelência no panorama nacional e internacional.*

*Agradecemos a todos os que, com o seu empenho e dedicação, tornam possível a concretização deste plano e reafirmamos o nosso compromisso com o futuro do IPEleiria, sempre focados na qualidade, na inovação e no desenvolvimento sustentável.*

**Carlos Rabadão**

dezembro | 2024



# Caracterização Global

---







# 1. CARACTERIZAÇÃO GLOBAL

## 1.1. Órgãos e organização interna

O Instituto Politécnico de Leiria é uma instituição pública de ensino superior politécnico, que iniciou a sua atividade em 1980. Enquanto instituição de ensino superior, obedece ao disposto no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES).

Para a concretização da sua missão, o IPEleiria organiza-se internamente em unidades orgânicas de ensino e investigação, unidades de investigação, unidades funcionais e serviços, conforme organograma ilustrado na Figura 1.

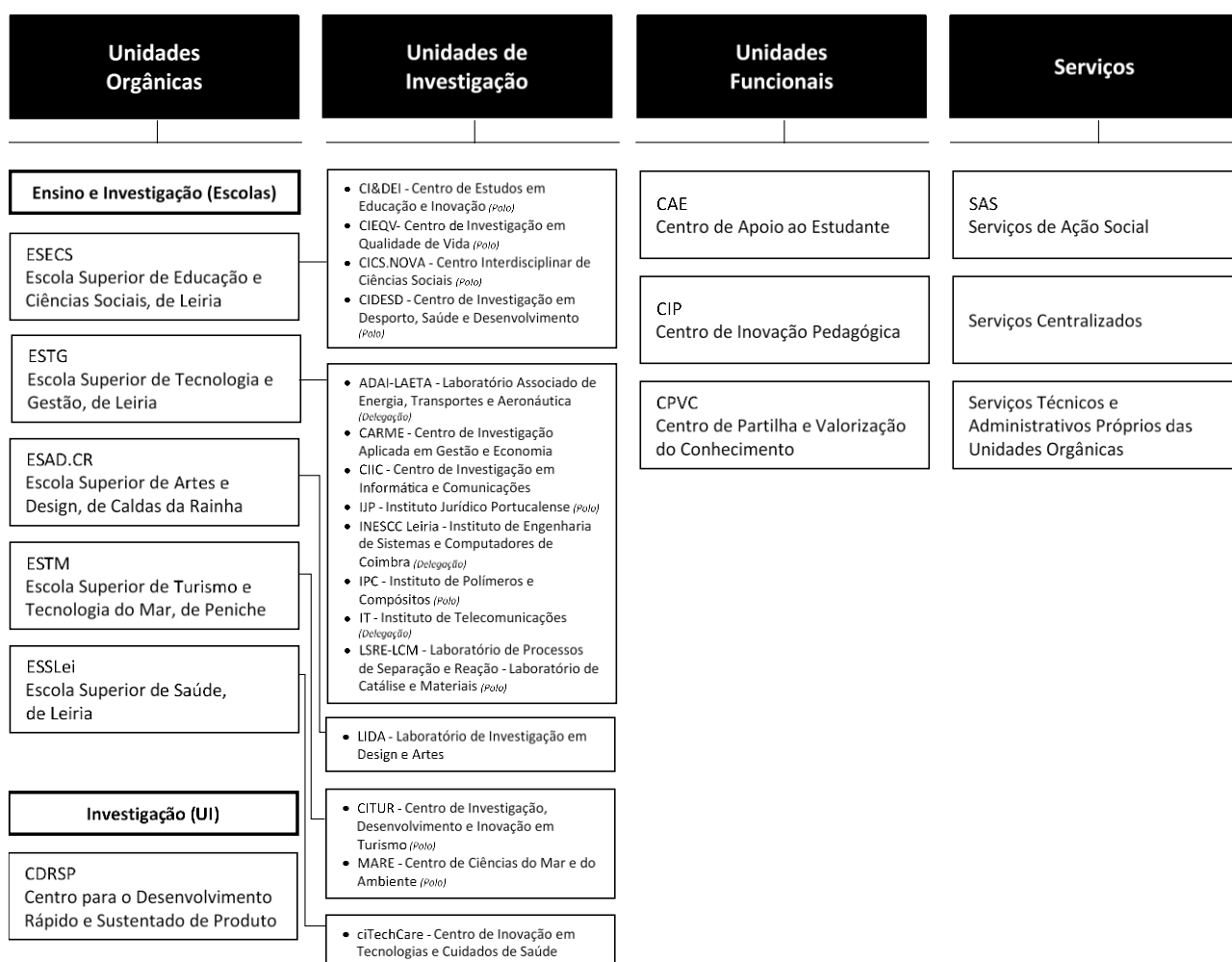


Figura 1. Organograma do Instituto Politécnico de Leiria

## 1.2. Atribuições

Através das suas escolas superiores e unidades de investigação, assim como de outras estruturas de partilha e valorização de conhecimento, o IPEiria desenvolve atividade nos domínios de:

- a. Ensino e formação: realização de ciclos de estudos visando conferir os graus académicos de licenciado e de mestre, e o diploma de técnico superior profissional, bem como de outros diplomas não conferentes de grau académico, nos termos da lei;
- b. Investigação e do apoio e participação em instituições científicas;
- c. Partilha e valorização de conhecimento científico e tecnológico;
- d. Realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimento;
- e. Prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;
- f. Cooperação e intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres;
- g. Produção e difusão de conhecimento e de cultura.

## 1.3. Estudantes e diplomados

O número total de estudantes inscritos no IPEiria tem apresentado uma tendência crescente, com o acolhimento de cerca de 12.500 estudantes, no ano letivo 2023/2024, sem o efeito de inscrição por programas de mobilidade (cf. Quadro 1). Se se considerar a globalidade da oferta formativa e os estudantes inscritos em programas de mobilidade *incoming* de curta duração, resulta num ecossistema académico com  $\approx$  13.900 estudantes em 2023/2024.

Quadro 1. Distribuição dos estudantes inscritos no Instituto Politécnico de Leiria, por ciclo de estudos (exclui mobilidade internacional)

	TeSP	Licenciatura	Mestrado	Total
N.º estudantes inscritos em 2023/2024	2.061	8.356	2.062	<b>12.479</b>

Nota: Não inclui estudantes ao abrigo de programas de mobilidade (*incoming*).

Fonte: dados a 31 de dezembro, de acordo com o inquérito do Registo de Alunos Inscritos e Diplomados do Ensino Superior (RAIDES), Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC).

### \_\_ Estudantes estrangeiros inscritos

Na distribuição dos estudantes estrangeiros inscritos (cf. Quadro 2), é evidente a predominância dos estudantes internacionais ( $\approx$  50%), ou seja, dos estudantes estrangeiros inscritos ao abrigo do Estatuto de Estudante Internacional e, por isso, com propina diferenciada, verificando-se que a maior parte frequenta cursos de licenciatura. Os estudantes estrangeiros representam cerca de 75 nacionalidades. No ano letivo 2023/2024, os países mais representativos são o Brasil (23%), Equador (20%), China (7%), Guiné-Bissau

(6%), Moçambique (5%) e Espanha (4%), que, no seu conjunto, representam 65% do total de estudantes estrangeiros inscritos.

Quadro 2. Distribuição dos estudantes estrangeiros inscritos no Instituto Politécnico de Leiria, por ciclo de estudos

<b>Estudantes estrangeiros</b>	<b>2023/2024</b>	<b>%</b>
<b>Estudantes Mobilidade</b>	<b>345</b>	<b>23%</b>
TeSP	3	
Licenciatura	262	
Mestrado	49	
Outras	31	
<b>Estudantes Internacionais</b>	<b>639</b>	<b>43%</b>
TeSP	81	
Licenciatura	324	
Mestrado	234	
<b>Estudantes Residentes</b>	<b>494</b>	<b>33%</b>
TeSP	52	
Licenciatura	282	
Mestrado	55	
Outras	105	
<b>Total</b>	<b>1.478</b>	<b>100%</b>

Nota: inclui estudantes ao abrigo de programas Erasmus e de outros convénios (*incoming*).

Fonte: DPQ, IPLeia.

### \_\_ Estudantes diplomados

Os estudantes diplomados ou *alumni*, por ciclo de estudos, apresentam-se no Quadro 3, registando um total de 2.876 estudantes diplomados, sendo 591 titulares de diplomas de Técnico Superior Profissional, 1.801 do grau académico de licenciado e 484 do grau académico de mestre.

Quadro 3. Distribuição dos estudantes diplomados no Instituto Politécnico de Leiria, por ciclo de estudos

	<b>TeSP</b>	<b>Licenciatura</b>	<b>Mestrado</b>	<b>Total</b>
N.º estudantes diplomados em 2022/2023	591	1.801	484	<b>2.876</b>

Fonte: inquérito RAIDES, DGEEC.

### \_\_ Empregabilidade

De acordo com os dados dos relatórios publicados semestralmente pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, através da DGEEC, constata-se que, independentemente do período de dados considerado, os diplomados de licenciaturas do IPLeia apresentam uma boa inserção no mercado de trabalho, resultando numa taxa global de empregabilidade de 96.9% (Quadro 4). A metodologia

subjacente aos estudos baseia-se no confronto de informação de bases administrativas relativas aos diplomados e aos inscritos nos centros de emprego do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP).

Quadro 4. Taxa de empregabilidade de licenciaturas (1.º ciclo) no Instituto Politécnico de Leiria

	<b>Dezembro 2023</b>
Taxa de empregabilidade* em 2023	96,9%

ND = Não disponível

(\*) Calculado com a média da globalidade dos cursos.

Fonte: DGEEC, baseado nos registos de inscritos nos centros de emprego (à procura do primeiro emprego ou de um novo emprego) em junho e em dezembro de cada ano, e o registo de diplomados fornecido anualmente pelas instituições de ensino superior.

#### 1.4. Sucesso académico e abandono escolar

No IPLeiria, os temas do sucesso académico e do abandono escolar têm uma grande importância, pois estão diretamente relacionados com a missão de oferecer uma formação de qualidade, inclusiva e orientada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes. A abordagem a estas questões reflete o compromisso institucional de promover condições que favoreçam a permanência, a progressão e a conclusão dos estudos, com impacto positivo na sociedade e no mercado de trabalho e no desenvolvimento regional e nacional.

Foi criado, em 2023, o Observatório para o Sucesso Académico (OPSA) a que se deu continuidade em 2024 e terá em 2025 o pleno funcionamento de quase todas as suas valências. Assim, o IPLeiria adota medidas que apoiam os estudantes no alcance do sucesso académico, reconhecendo que este é multifatorial e depende de elementos pedagógicos, pessoais e sociais.

No âmbito do projeto OPSA 2.0, encontram-se em desenvolvimento desde 2024 programas de tutoria e mentoria para ajudar os estudantes a adaptar-se ao ensino superior e a superar dificuldades.

Apostando na monitorização e intervenção precoce, identificam-se os de sinais de risco, como fracas taxas de assiduidade às aulas ou insucesso em disciplinas-chave, para implementar estratégias personalizadas de apoio. Na mesma linha, implementado políticas e práticas que abordam as causas subjacentes a esta problemática, incluindo suporte psicológico e social, através de serviços de apoio aos estudantes, no sentido de lidarem com desafios emocionais, financeiros ou sociais que possam dificultar a continuidade dos estudos.

Estudantes bem-sucedidos estarão certamente mais preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho, fortalecendo a empregabilidade e a inovação. O objetivo é criar uma experiência académica transformadora que contribua para o crescimento pessoal e profissional de cada estudante.

Quadro 5. Taxa global de abandono escolar no Instituto Politécnico de Leiria

	TeSP	Licenciatura	Mestrado
N.º estudantes inscritos em 2022/2023	2.263	8.697	2.499
N.º estudantes que não renovaram a matrícula em 2023/2024	440	962	566
<b>Taxa de abandono escolar em 2023/2024</b>	<b>19,4%</b>	<b>11,1%</b>	<b>22,6%</b>

Nota: i) Não inclui estudantes ao abrigo de programas de mobilidade (*incoming*); ii) Os estudantes que mudaram de curso e/ou Escola dentro no IPLeia não estão considerados como abandono, uma vez que permanecem inscritos na instituição.

Fonte: Portal de Acesso a Dados, IPLeia (último acesso a 16/12/2024).

## 1.5. Investigação e inovação

O Instituto Politécnico de Leiria desenvolve a sua atividade de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D+i), através das suas unidades de investigação e escolas, inserido num ecossistema de I&D+i com uma forte dinâmica regional, mas que também se estende a nível nacional e internacional, com integração em consórcios, laboratórios associados e parcerias projetos e redes colaborativas.

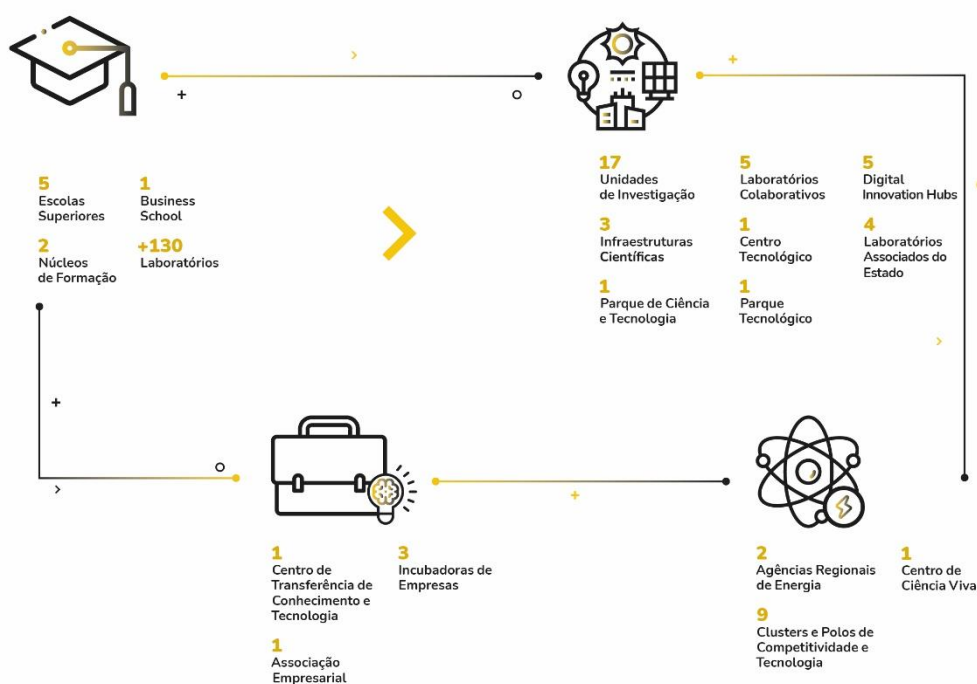


Figura 2. Ecossistema de I&D+i do Instituto Politécnico de Leiria

Atualmente, existem 17 unidades de investigação – cinco próprias, nove polos de unidades de investigação externas, sendo que atualmente o IPLeia é unidade de gestão principal do CiTUR, e três delegações de associações de I&D sem fins lucrativos (cf. Quadro 6) – avaliadas positivamente e financiadas pela FCT, que desenvolvem a sua atividade em cinco domínios científicos principais: ciências sociais e humanas; engenharia e ciências exatas; ciências naturais e do ambiente; design e artes; e ciências da vida e da saúde.

Quadro 6. Unidades de I&D do Instituto Politécnico de Leiria

	Acronímico	Unidade de investigação	Avaliação FCT	N.º membros integrados
Gestão principal	<b>CARME</b>	Centro de Investigação Aplicada em Gestão e Economia	Bom	22
	<b>CDRSP</b>	Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentado de Produto	Excelente	19
	<b>CIIC</b>	Centro de Investigação em Informática e Comunicações	Bom	19
	<b>ciTechCare</b>	Center for Innovative Care and Health Technology	Bom	31
	<b>CITUR</b>	Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo	Bom	34
	<b>LIDA</b>	Laboratório de Investigação em Design e Artes	Bom	36
Delegação	<b>INESCC</b>	Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores de Coimbra (Delegação Instituto Politécnico de Leiria)	Bom	12
	<b>IT</b>	Instituto de Telecomunicações (Delegação Instituto Politécnico de Leiria)	Muito Bom	10
	<b>LAETA/ADAI</b>	Laboratório Associado em Energia Transportes e Aeronáutica / Associação para o Desenvolvimento da Aerodinâmica Industrial (Delegação Instituto Politécnico de Leiria)	Excelente	0
Polos	<b>CIDESD (*)</b>	Centro de investigação em Desporto, Saúde e Desenvolvimento Humano (Polo Instituto Politécnico de Leiria)	Muito Bom	8
	<b>CI&amp;DEI</b>	Centro de Estudos em Educação e Inovação (Polo Instituto Politécnico de Leiria)	Bom	23
	<b>CICS.NOVA</b>	Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (Polo Instituto Politécnico de Leiria)	Bom	12
	<b>CIEQV</b>	Centro de Investigação em Qualidade de Vida (Polo Instituto Politécnico de Leiria)	Bom	20
	<b>IJP</b>	Instituto Jurídico Portugalense (Polo Instituto Politécnico de Leiria)	Bom	11
	<b>IPC (*)</b>	Instituto de Polímeros e Compósitos (Polo Instituto Politécnico de Leiria)	Muito Bom	1
	<b>LSRE-LCM</b>	Laboratório de Processos de Separação e Reação – Laboratório de Catálise e Materiais (Polo Instituto Politécnico de Leiria)	Excelente	11
	<b>MARE</b>	Centro de Ciências do Mar e do Ambiente (Polo Instituto Politécnico de Leiria)	Excelente	48

(\*) Constituição do polo do CIDESD e do polo do IPC no Politécnico de Leiria no ano 2024.  
 Fonte: dados a 31 de dezembro de 2023, DSAID, IPLeia.

No que diz respeito à disseminação do conhecimento e resultados de I&D+i, o IPLeia promove políticas de *open access* e incentivo à utilização do Repositório IC Online do IPLeia (Repositório Institucional de Informação Científica do IPLeia) integrado na rede Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.

O Quadro 7 apresenta o número de publicações do IPLeia, contabilizadas em 2023 e indexadas na *Scopus*, uma das maiores bases de dados mundiais de informação bibliográfica relativa a publicações científicas.



Quadro 7. Produção científica do Instituto Politécnico de Leiria indexada na Scopus

	<b>2023</b>
Article	345
Book	-
Book Chapter	34
Conference Paper	149
Review	47
<b>Total</b>	<b>575</b>

Notas: 1) Excluídos registos com status = *in press*;

2) Apenas consideradas publicações em revistas internacionais com indexação, publicações em conferências internacionais indexadas, livros e capítulos de livros indexados.

Fonte: bases de dados bibliográficas *Scopus*.

Até ao final do ano 2023, o IPLeia gerou um relevante portfólio acumulado de Propriedade Intelectual, que ascende a um total de 381 concessões (cf. Quadro 8).

Quadro 8. Propriedade intelectual do Instituto Politécnico de Leiria, concessões (valor acumulado)

	<b>2023</b>
Patentes Nacionais	59
Patentes Internacionais	19
Modelos de Utilidade	18
Design / Modelos Nacionais	143
Design / Modelos Internacionais	26
Marcas Nacionais	103
Marcas Europeias	4
Direitos de Autor (copyright)	9
<b>Total</b>	<b>381</b>

Fonte: DSAID, IPLeia.

## 1.6. Recursos humanos

O Quadro 9 apresenta o número de pessoas, envolvendo docentes, investigadores e colaboradores técnicos e administrativos ao serviço do IPLeia, no ano de 2023.

Quadro 9. Distribuição de recursos humanos do Instituto Politécnico de Leiria

	<b>N.º</b>	<b>ETI</b>
Pessoal docente	1.125	802,05
Pessoal de investigação científica	26	26,00
Colaboradores técnicos e administrativos	402	397,30
<b>Total</b>	<b>1.553</b>	<b>1.225,35</b>

Notas: 1) ETI – Equivalente a tempo integral; 2) Não inclui os Serviços de Ação Social.

Fonte: dados a 31 de dezembro de 2023, DSGP, IPLeia.

Os dados a 31 de dezembro de 2023 indicam que, para apoio ao desenvolvimento das suas atividades, o IPEiria contava com 1.553 pessoas, não incluindo os Serviços de Ação Social, conforme representado nas tabelas seguintes.

Quadro 10. Pessoal docente do Instituto Politécnico de Leiria, por categoria

<b>Categoria</b>	<b>ESECS</b>	<b>ESTG</b>	<b>ESAD.CR</b>	<b>ESTM</b>	<b>ESSLei</b>	<b>Total</b>
Professor Coordenador Principal	4	5	-	1	-	<b>10</b>
Professor Coordenador	17	44	4	16	10	<b>91</b>
Professor Adjunto	63	192	58	44	39	<b>396</b>
Assistente/Equip. Assistente 2.º Triénio	1	1	1	1	-	<b>4</b>
Assistente	-	2	-	-	-	<b>2</b>
Professor Coordenador Convidado	-	1	-	-	-	<b>1</b>
Professor Adjunto Convidado	40	38	42	22	32	<b>174</b>
Assistente Convidado	94	132	59	59	94	<b>438</b>
Monitor	3	3	3	-	-	<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>222</b>	<b>418</b>	<b>167</b>	<b>143</b>	<b>175</b>	<b>1.125</b>
Total ETI	154,50	326,90	116,35	102,45	101,85	802,05

Notas: 1) ETI – Equivalente a tempo integral; 2) Não inclui os docentes que se encontram ausentes.  
Fonte: Dados a 31 de dezembro de 2023, DSGP, IPEiria.

Quadro 11. Pessoal de investigação científica do Instituto Politécnico de Leiria, por categoria

<b>Categoria</b>	<b>2023</b>
Investigador Auxiliar	<b>9</b>
Investigador Coordenador Convidado	<b>1</b>
Investigador Doutoramento/Investigador Auxiliar Doutoramento (EC)	<b>16</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>
Total ETI	26,0

Fonte: Dados a 31 de dezembro de 2023, DSGP, IPEiria.

Quadro 12. Colaboradores técnicos e administrativos do Instituto Politécnico de Leiria, por categoria

<b>Carreira/Categoria</b>	<b>Serviços centralizados</b>	<b>ESECS</b>	<b>ESTG</b>	<b>ESAD.CR</b>	<b>ESTM</b>	<b>ESSLei</b>	<b>Total</b>
Dirigente	16	1	1	1	1	1	<b>21</b>
Técnico Superior	115	14	25	20	15	10	<b>199</b>
Informático	32	-	2	-	-	-	<b>34</b>
Assistente Técnico	73	7	13	11	8	7	<b>119</b>
Assistente Operacional	7	3	9	3	3	4	<b>29</b>
Carreiras e Categorias subsistentes	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>243</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>35</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>402</b>
Total ETI	232,10	25,00	49,00	34,50	27,00	22,00	397,30

Fonte: Dados a 31 de dezembro de 2023, DSGP, IPEiria.

## 1.7. Infraestruturas físicas

Com sede em Leiria, o IPEiria encontra-se disperso geograficamente por vários pontos das regiões de Leiria e do Oeste, através das suas escolas superiores, unidades de investigação e núcleos de formação, nomeadamente nas cidades de Leiria, Caldas da Rainha, Peniche, Marinha Grande, Torres Vedras e Pombal (cf. Quadro 13).

Quadro 13. Campi do Instituto Politécnico de Leiria

<b>Campus</b>	<b>Infraestrutura</b>
Edifício Sede – Leiria	Serviços da Apoio à Presidência + Serviços Centrais + CIP
<i>Campus</i> 1 – Leiria	ESECS + Unidades de Investigação
<i>Campus</i> 2 – Leiria	ESTG + ESSLei + SAS + CAE + Unidades de Investigação
<i>Campus</i> 3 – Caldas da Rainha	ESAD.CR + Unidade de Investigação
<i>Campus</i> 4 – Peniche	ESTM + Unidade de Investigação
<i>Campus</i> 5 – Leiria	ESSLei   Unidades de Investigação   Hub de inovação em saúde
Edifício CDRsp – Marinha Grande	CDRsp
Edifício Cetemares – Peniche	ESTM   Unidades de Investigação
Núcleo de formação – Torres Vedras	Núcleo de formação   LabCenter
Núcleo de formação – Pombal	Núcleo de formação

## 1.8. Ação social e outros apoios

Os estudantes do Instituto Politécnico de Leiria, para além de candidaturas a bolsas de estudo, podem apresentar candidatura para alojamento nas residências de estudantes da Instituição, beneficiando de um ambiente adequado ao estudo e ao bem-estar. Relativamente à alimentação, os estudantes têm à sua disposição oito cantinas, oito bares, dois restaurantes, distribuídos pelos *campi* com uma capacidade total aproximada a 1.900 lugares. Numa política de promoção da saúde e do bem-estar, o IPEiria disponibiliza, através dos serviços médicos, consultas médicas a preços acessíveis e apoia a realização de atividades desportivas e culturais.

### \_\_\_ Bolsas de estudo (DGES)

As bolsas de estudo têm como finalidade a comparticipação dos custos associados à frequência do ensino superior e destinam-se a estudantes cujo agregado familiar não disponha de um nível mínimo de recursos financeiros definido pela tutela. O número de candidatos do IPEiria com bolsa de estudo tem verificado, nos últimos anos, uma tendência crescente, apresentando-se no Quadro 14 a informação que caracteriza a situação do IPEiria no ano letivo 2023/2024.

Quadro 14. Bolsas de estudo atribuídas a estudantes do Instituto Politécnico de Leiria

<b>Ano letivo</b>	<b>N.º de candidaturas a bolsa de estudo</b>	<b>N.º de bolsas de estudo atribuídas</b>	<b>% bolsas atribuídas</b>
-------------------	--	---	----------------------------

2023/2024	4.438	3.466	78,1%
-----------	-------	-------	-------

Fonte: DGES.

Para os estudantes com incapacidade igual ou superior a 60% existem ainda bolsas de estudo DGES específicas.

### \_\_ Bolsas por mérito (DGES)

As bolsas de estudo por mérito são atribuídas aos estudantes do ensino superior com um desempenho académico excecional, independentemente dos seus rendimentos, de acordo com o Regulamento de Atribuição de Bolsas de Estudo por Mérito a Estudantes de Instituições de Ensino Superior, sendo o valor da bolsa definido anualmente pelo Estado.

### \_\_ Bolsas FASE®

O Programa FASE® – Fundo de Apoio Social ao Estudante é uma iniciativa no âmbito da responsabilidade social do IPlEiria, atribuído aos estudantes como contrapartida da sua colaboração, de forma voluntária, em atividades, projetos e ações desenvolvidas pelas unidades orgânicas e serviços. Anualmente, são apoiados, por esta via, cerca de duas centenas de estudantes, conforme indicado no Quadro 15, que apresenta a informação relativa a 2023/2024.

Quadro 15. Estudantes colaboradores ao abrigo do programa FASE® do Instituto Politécnico de Leiria

Ano letivo	FASE®	FASE®	% de estudantes apoiados
	N.º de candidatos	N.º de colocados	
2023/2024	366	209	57,1%

Fonte: Serviços de Ação Social.

### \_\_ Outras bolsas e prémios

De modo a premiar o esforço e estimular o desenvolvimento pessoal e académico dos seus estudantes, o Instituto Politécnico de Leiria, com o patrocínio de empresas e entidades, instituiu também diversos prémios escolares com que distingue os melhores estudantes, em cada ano letivo. Exemplos: Prémios de mérito ensino secundário; Bolsas Instituto Politécnico de Leiria +Indústria.

### \_\_ Saúde

A prestação de cuidados de saúde à comunidade académica desenvolve-se através dos serviços médicos do IPlEiria. Sedeados em Leiria, no *Campus* 5, estes serviços contam também com um gabinete médico nas Caldas da Rainha e outro em Peniche. A par das especialidades médicas de clínica geral, disponibilizadas a custos reduzidos, são também garantidas, a título gratuito, as valências de medicina desportiva (exclusivamente aos estudantes atletas que representam o IPlEiria) e medicina do trabalho (aos professores, investigadores, técnicos e administrativos do IPlEiria).

### \_\_ Centro de Apoio ao Estudante (CAE)

O CAE promove apoio psicopedagógico e psicológico, orientação vocacional e acompanhamento pessoal e social dos estudantes, com a finalidade de promoção do sucesso escolar e combate ao abandono, procurando promover um maior bem-estar do estudante ao longo do seu trajeto na instituição.

### 1.9. Compromisso com a sustentabilidade



O Instituto Politécnico de Leiria aposta num percurso orientado pela responsabilidade social e comprometido com a sustentabilidade, assumido na atuação ética e responsável, mas também na mobilização da comunidade académica e demais grupos interessados a nível local, regional e internacional, primordialmente em **quatro dimensões: a ambiental, a social, a cultural e a económica**, compromisso este incorporado no seu Plano Estratégico 2030.

Neste âmbito, o IPEiria afirma-se como um promotor da Agenda 2030 e dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS (Figura 3), no contexto regional, nacional e internacional, estando a sua estratégia alinhada com as três principais agendas da próxima década: a “Transformação Verde”, a “Transformação Digital” e a “Transformação pela Inovação Social”.



Figura 3. Agenda 2030: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

#### \_\_ Responsabilidade ambiental

O compromisso do IPEiria, ao nível da proteção ambiental, eficiência energética dos seus edifícios e da sua atividade em geral, passa por concretizar medidas que visam a redução da sua pegada ecológica, seja ao nível das infraestruturas e funcionamento institucional, seja ao nível do ensino e formação.

#### \_\_ Responsabilidade social

No âmbito das ações de responsabilidade social, o IPEiria promove, ao nível dos estudantes, a identificação e monitorização de casos de carência económica, desadaptação ao ambiente escolar e

demais situações que possam afetar o sucesso e abandono escolares e a sua inserção social. Paralelamente, promove a inclusão, saúde e bem-estar de toda a sua comunidade académica, através da disponibilização de múltiplos serviços e medidas.

#### **\_\_ Responsabilidade cultural**

A responsabilidade artística e cultural é também um elemento central da identidade do IPLeiria, no plano da promoção da arte e cultura, da formação e participação artística e cultural, através de eventos culturais direcionados para diferentes públicos, desde a escala regional à nacional, com raiz no sentido que fazem para a comunidade académica.

#### **\_\_ Responsabilidade económica**

Enquanto instituição pública, para além do disposto nos normativos legais a que está sujeito e não pondo em causa a missão institucional, o IPLeiria desenvolve a sua atividade de forma a garantir o equilíbrio financeiro e, em simultâneo, a sua sustentabilidade.







# Enquadramento Estratégico

---





## 2. ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.1. Missão, visão e valores organizacionais



#### MISSÃO

##### O QUE FAZEMOS

O Instituto Politécnico de Leiria é uma instituição de ensino superior multicultural dedicada à educação, formação, investigação e inovação, que capacita cidadãos com competências relevantes para a sociedade e que gera conhecimento com impacto no desenvolvimento sustentável regional e global.

*in Plano Estratégico 2030 do Instituto Politécnico de Leiria*



#### VISÃO

##### ONDE QUEREMOS IR

Em 2030 somos uma universidade politécnica reconhecida, nacional e internacionalmente, pela qualidade e atualidade na formação, suportada pela flexibilidade e inovação pedagógica dos percursos académicos, pelo conhecimento ao serviço da sociedade, pela centralidade criativa e cultural e pelos contributos para o desenvolvimento global sustentável.

*in Plano Estratégico 2030 do Instituto Politécnico de Leiria*



#### VALORES

##### O QUE VALORIZAMOS

Caracteriza-se por ser uma instituição que privilegia os valores da Qualidade, da Criatividade e Inovação, da Ética e Responsabilidade, da Sustentabilidade, da Pluralidade e da Inclusão.

*in Plano Estratégico 2030 do Instituto Politécnico de Leiria*

### 2.2. Orientação estratégica

A orientação estratégica do Instituto Politécnico de Leiria tem em conta as perspetivas de evolução do ensino superior na região, no país e na Europa, os grandes desafios sociais da sustentabilidade, da digitalização, da resiliência e da coesão social, assim como as expectativas do seu elevado impacto na transformação económica, ambiental e social do seu território.

O Plano de Atividades para 2025 apresenta as principais atividades a desenvolver pelo IPLeiria durante o ano 2025, em alinhamento com as suas opções estratégicas, consubstanciadas através de 6 Objetivos Estratégicos (OE), sistematizados na Figura 4.



Figura 4. Objetivos estratégicos e desenvolvimento do Instituto Politécnico de Leiria

Orientado para a consolidação do seu processo de internacionalização, o IPLeiria valoriza as três grandes temáticas estratégicas que norteiam as alterações de paradigma desta década, alinhadas com a Agenda Global do Desenvolvimento Sustentável 2030 – a “Transformação pela Inovação Social”, a “Transformação Digital” e a “Transformação Verde” – vertendo-as nos seis objetivos estratégicos do seu plano estratégico e, por conseguinte, no projeto educativo, científico e cultural.

Os seis objetivos estratégicos do IPLeiria efetivam-se em 16 objetivos operacionais, conforme apresentado no Quadro 16, cuja execução assenta num conjunto de indicadores de monitorização, orientados por um plano de iniciativas estratégicas, apresentados no PE2030.

O Plano de Atividades para 2025 segue, igualmente, o plano de ação do presidente, assente em seis eixos estratégicos:

- Eixo 1: Universidade de Leiria e do Oeste
- Eixo 2: Inovação na Educação
- Eixo 3: Pessoas, melhoria da qualidade de vida e do bem-estar nos *campi*
- Eixo 4: Investigação, inovação e interação com a sociedade
- Eixo 5: Internacionalização da educação e das atividades de investigação e desenvolvimento
- Eixo 6: Sustentabilidade e modernização da gestão e da governação

Quadro 16. Objetivos Estratégicos e Operacionais do Instituto Politécnico de Leiria

Objetivo Estratégico (OE)	Objetivo Operacional (OO)
[OE1] SER UMA UNIVERSIDADE POLITÉCNICA DO FUTURO	[001] Reforçar a criação e a participação em redes de cooperação nacionais e internacionais promotoras da transformação da sociedade, em resposta aos desafios regionais e globais emergentes
	[002] Ter oferta formativa de qualidade, atual e inovadora pela criação de programas conjuntos, introduzindo maior flexibilidade e interdisciplinaridade, em linha com a estratégia europeia para o ensino superior
	[003] Obter o reconhecimento da designação de Universidade Politécnica e a possibilidade de outorga do grau de Doutor
[OE2] PROMOVER A EXCELÊNCIA NO ENSINO	[004] Promover formações para as competências do futuro (multidisciplinares, competências transversais, modulares)
	[005] Criar contextos de aprendizagem inovadores, centrados nos estudantes
	[006] Estabelecer experiências e/ou contextos de internacionalização em toda a oferta formativa
[OE3] CRIAR INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO COM IMPACTO	[007] Atrair e reter investigadores nacionais e internacionais
	[008] Aumentar a relevância e o impacto do conhecimento produzido, associado a novos ou melhorados produtos, processos e serviços
	[009] Alargar as redes de parceiros nacionais e internacionais
[OE4] VALORIZAR AS PESSOAS	[0010] Atrair e reter as melhores pessoas e proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional
	[0011] Promover a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos colaboradores
[OE5] MELHORAR E TRANSFORMAR OS ESPAÇOS FÍSICOS E VIRTUAIS	[0012] Transformar e requalificar os <i>campi</i> , tornando-os <i>Campi</i> Sustentáveis, melhorando as condições de trabalho, os espaços colaborativos e o bem-estar da comunidade
	[0013] Fomentar a transformação digital, harmonizando os espaços físicos e virtuais em termos de infraestruturas, equipamentos, sistemas e processos
[OE6] GERAR CENTRALIDADE SOCIAL, CRIATIVA E CULTURAL	[0014] Ser promotor do desenvolvimento de redes colaborativas regionais, nacionais e internacionais no âmbito das artes e da cultura
	[0015] Fomentar a responsabilidade social
	[0016] Promover o desenvolvimento regional e nacional pela promoção da saúde, pelo desporto e bem-estar, incluindo a criação de <i>healthy campi</i>

Fonte: PE2030 do IPLeia.

Como documento agregador e transversal a todo o Instituto Politécnico de Leiria, este Plano de Atividades tem em consideração os contributos das suas unidades orgânicas, unidades de investigação, unidades funcionais e serviços, sem prejuízo de que cada uma defina as suas ações, considerando as próprias missões e atribuições, em linha com as estratégias aqui definidas.





## Atividades Estratégicas

---



## 3. ATIVIDADES PLANEADAS PARA 2025

As principais ações e iniciativas que o IPEleiria planeia desenvolver no ano 2025 estruturam-se em torno dos Objetivos Estratégicos e Objetivos Operacionais definidos no PE2030 e refletem os contributos das escolas superiores, unidades de investigação e restantes unidades e serviços da instituição.

Para cada um dos OO apresentam-se também os indicadores de monitorização (KPI) definidos no PE2030, com as metas quantitativas definidas para 2030, assim como o desempenho alcançado em 2023, para melhor enquadrar e apurar a adequação das metas definidas.

### 3.1. OE1 | Ser uma universidade politécnica do futuro

O IPEleiria caminha com confiança rumo à sua visão estratégica definida para 2030, em que se constitui como uma universidade alicerçada no ensino de excelência, investigação com impacto regional e global, com ligação a todos os sectores da sociedade e integrada em redes colaborativas com impacto e reconhecimento ao nível regional, nacional e internacional.

No ano 2025, alguns dos pressupostos de base para a concretização desta visão estão já garantidos e o futuro passa assim pelo desenvolvimento e melhoria daqueles que serão os fatores distintivos de qualidade e identidade da universidade.

#### OBJETIVOS OPERACIONAIS

**[OE1\_OO1] Reforçar a criação e a participação em redes de cooperação nacionais e internacionais promotoras da transformação da sociedade, em resposta aos desafios regionais e globais emergentes**

O estabelecimento de novas parcerias e o desenvolvimento das redes transformadoras atuais é fundamental para permitir exponenciar as mais-valias das instituições envolvidas e o potencial gerador de conhecimento, sobretudo quando se materializa através da execução de projetos que respondem aos desafios da sociedade. O IPEleiria identifica e promove oportunidades de criação, expansão e consolidação de redes de cooperação com instituições públicas e organizações de natureza privada, sejam de âmbito nacional ou internacional, com base em atividades de interesse comum, que se enquadrem na missão institucional e que simultaneamente potenciem o envolvimento de estudantes e contribuam para aumentar a qualidade e o impacto da formação, investigação e inovação.

#### **Indicadores de monitorização**

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030 PE2030	2023 RA2023	2025 PA2025
1.1. N.º de redes transformadoras da sociedade com IES nacionais e internacionais	N.º (redes ativas no ano N)	20	7	20
1.2. N.º de projetos em execução, envolvendo parceiros das redes consideradas em 1.1	N.º (média anual de projetos em execução de 2021 a ano N)	10	4	20

## Ações a desenvolver

O foco fundamental das ações a desenvolver no âmbito deste OO continua a ser a procura do estabelecimento de novas parcerias e de integração em novas redes, assim como o desenvolvimento das redes existentes.

No âmbito da Universidade Europeia RUN-EU, o IPLeiria irá contribuir para a expansão da rede de IES que a compõem atualmente, sendo uma das instituições responsáveis pelo processo de seleção das instituições europeias que poderão ser candidatas a integrar a RUN-EU em 2025. Na RUN-EU, o IPLeiria irá também prosseguir a sua contribuição para consolidar a rede, através do desenvolvimento de programas europeus conjuntos (*joint degrees, short advanced programmes*) e microcredenciais associadas a um sistema de garantia de qualidade dentro da rede de universidades europeias que compõem esta Aliança.

É de realçar igualmente a participação em consórcios e redes dentro das diversas áreas de conhecimento abrangidas, como a Federação Portuguesa de Escolas de Cinema e Audiovisual (FECA), a European League of Institutes of the Arts (ELIA) ou a International Academy of Ceramics, na ESAD.CR, a Rede Iberoamericana de Universidades Promotoras de Saúde (RIUPS), a Rede Académica das Ciências da Saúde da Lusofonia (RACS), Rede das Instituições de Ensino Superior para a Salvaguarda da Dieta Mediterrânica (RIESDM), RIESLS, na ESSLei, a Associação Europeia de Escolas de Hotelaria e Turismo (AEHT) na ESTM, ou a Rede Internacional de Pesquisas em Tecnologias e Educação (REPETE), na ESECS.

No âmbito das redes transformadoras da sociedade, em colaboração com outras IES nacionais e internacionais, podem ainda destacar-se uma panóplia de contributos através da Associação Reflexão Intervenção Políticas Educativa das ESSE (ARIPese), Red Internacional de Universidades Lectoras (RIUL), Associação Europeia de Ensino Superior em Fisioterapia (AEESF), Rede Académica das Ciências da Saúde da Lusofonia (RACS), Asociación Latinoamericana de Escuelas y Facultades de Enfermería (ALADEFE), Association dor Tourism and Leisure Education (ATLAS EUROPE), + Atlantic Associação Laboratório Colaborativo Atlântico (COLAB + ATLANTIC), Asociación Universitaria Iberoamericana de Postgrado (AUIP), Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos (CCISP), European Consortium Mathematics in Industry (ECMI), Rede Serviço Apoio Psicológico no Ensino Superior (RESAPES), Associação das Universidades de Língua Portuguesas (AULP), Associação Fórum da Gestão do Ensino Superior dos Países e Regiões de Língua Portuguesa (FORGES), Associação de Educação a Distância dos Países de Língua Portuguesa (EADPLP), Associação Portuguesa de Serviços Desportivos do Ensino Superior (APSDES), European Network Academic Sports Services (ENAS), Laboratório Colaborativo Associação para uma Aquacultura Sustentável e Inteligente (S2AQUA), Conferência de Rectores de las Universidades del Suroeste Europeo (CRUSOE) e Associação Rede Internacional Académica da Lusofonia (RIAL).

As agendas mobilizadoras e verdes constituem igualmente, na sua definição, redes nacionais de colaboração entre IES e empresas. O IPEiria está envolvido em cerca de uma dezena de agendas mobilizadoras, que estarão ainda em plena atividade em 2025. Os resultados esperados das redes criadas pelas agendas mobilizadoras contribuirão para a transformação da economia e do emprego qualificado, num horizonte temporal que se deverá estender muito para além do final dos projetos que as suportam.

As UI assumem, igualmente, neste campo, um papel preponderante, pelo lugar privilegiado que ocupam na vanguarda da produção de conhecimento, e, como tal, irão continuar a desenvolver projetos dentro das redes colaborativas. O conhecimento gerado necessita de ser partilhado, quer dentro das redes em que foi produzido, quer através da difusão na comunidade científica, pelo que também estão previstas ações de participação e disseminação em eventos técnicos, culturais e científicos, principalmente de cariz internacional.

Na área da investigação, salienta-se a parceria estratégica que o IPEiria irá concretizar na área de investigação de tecnologias de impressão 3D, com o *Singapore Centre for 3D Printing* da *Nanyang Technological University* (NTU), promovendo projetos de doutoramentos em parceria com este centro, considerado o *Best Research Center of 2024 by 3D Printing Industry Awards 2024*.

O CIP irá igualmente manter e reforçar a participação do IPEiria em projetos de inovação pedagógica, como o EPIC, o SKILLS4DIGITAL, o OPSA 2.0, entre outros e em redes nacionais e internacionais como ABED, EPIC, METARED.

Reforçar e manter as parcerias e redes será também um dos focos do trabalho desenvolvido pela DRI. Desta forma, o IPEiria irá desenvolver a sua participação ativa na rede internacional que integra, o *European Higher Education Sector Observatory* (EHESO), contribuindo com informação e evidências sobre o progresso do ensino superior na Europa, aumentando a sua relevância para os decisores políticos, universidades, estudantes e investigadores.

A rede internacional IPL Global Academy será reformulada com a finalidade de focar o âmbito da cooperação institucional com países da América do Sul e PALOP, envolvendo o IPEiria em matérias de interesse comum com membros da rede, nomeadamente no domínio da formação de jovens e adultos ao nível do ensino superior, na qualificação de recursos humanos e aprendizagem ao longo da vida, bem como no desenvolvimento da cooperação através de projetos ou prestação de serviços.

O IPEiria pretende integrar o Grupo Consultivo para a Investigação e Desenvolvimento, do Centro Europeu de Cibercrime da Europol (EC3), que visa estabelecer uma rede de colaboração com parceiros académicos e de investigação, com o objetivo de apoiar os organismos responsáveis pela aplicação da lei na investigação e combate ao cibercrime, reforçar a sensibilização para o cibercrime no seio dos parceiros académicos e de investigação, e criar um fórum para a partilha de conhecimento, investigação e inovação no domínio do cibercrime com o meio académico.

Quadro 17. (OE1\_001) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Aumentar a participação em redes colaborativas nacionais e internacionais de referência, temáticas ou transversais	Escolas; UI

Ações	Responsável
Desenvolver e executar projetos com parceiros das redes colaborativas e novos parceiros nacionais e internacionais	UI; CIP
Realização de eventos de cariz internacional	Escolas, Rede Alumni
Reforçar participação e/ou estabelecer parcerias com redes internacionais	DRI

**[OE1\_OO2] Ter oferta formativa de qualidade, atual e inovadora pela criação de programas conjuntos, introduzindo maior flexibilidade e interdisciplinaridade, em linha com a estratégia europeia para o ensino superior**

Uma instituição de excelência distingue-se pela qualidade da formação ministrada, medida através do impacto causado na sociedade. Responder às necessidades em mudança constante, flexibilizando e diversificando a sua atividade de formação avançada, investigação, inovação e serviço à sociedade, alinhando com a estratégia e recomendações europeias para o ensino superior, é assumir um lugar de vanguarda rumo a uma universidade plural e versátil, capaz de responder aos desafios do futuro, em consonância com o meio em que se insere e assumindo um papel central no desenvolvimento social, económico e cultural da região e do país.

Para concretização destes objetivos foi definido um conjunto de ações estratégicas, entre as quais a de avaliação e criação de novas escolas em função dos desafios sociais, atuais e vindouros, explorando as oportunidades estratégicas de financiamento, nacionais e internacionais, tendo sido encetado, em 2024, um trabalho para avaliar a oportunidade e a viabilidade de evolução do atual Núcleo de Formação do IPLeiria em Pombal para uma efetiva unidade orgânica de ensino e investigação, numa área considerada estratégica pelo Instituto, transformação que consolidará a presença do ensino superior no concelho, reforçando a estratégia de valorização regional e a projeção do IPLeiria no contexto nacional e internacional.

Quanto aos indicadores de monitorização (KPI) deste OO, para 2025, tanto para os KPI 2.1, como para 2.2 e 2.4, dever-se-ão manter os valores de 2024, uma vez que já existindo propostas apresentadas pelas Escolas, ainda necessitam de ser concretizadas e densificadas.

No que toca ao número de cursos de doutoramento a oferecer (2.3), foram submetidas seis propostas em 2023 e 2024, mas apenas duas foram acreditadas pela A3ES em 2024. Em 2025, prevê-se a oferta de mais um doutoramento, Engenharia Sustentável de Produto e Processos, e a submissão à A3ES de 4 novos cursos, o Doutoramento em Ciência de Dados para a Sustentabilidade (CDSUS), o Doutoramento em Mediação Intercultural e Intervenção Social, o Doutoramento em Atividade Física e Bem-Estar e o Doutoramento em Bioeconomia Azul.

Já quanto ao número de cursos em *b-learning* (2.5), verificou-se, em 2024, um aumento contínuo de iniciativas por parte de coordenadores de curso e outros órgãos das escolas, de cursos a funcionar neste regime. Assim, para 2025 são contabilizados os Mestrados em Ciências do Envelhecimento - ESECS/ESSLei, em Desporto para Pessoas com Deficiência - ESECS e em Gestão de Pessoas e Inovação Organizacional - ESECS e, também em e-learning (por exemplo, os Mestrados em Inovação em Sistemas Alimentares e Nutrição - ESSLei, em Acessibilidade, Diversidade e Inclusão - ESECS e em Terapia da Fala - Neurociência Clínica Aplicada - ESSLei).

## Indicadores de monitorização

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030	2023	2025
		PE2030	RA2023	PA2025
2.1. N.º de <i>double degrees</i> e <i>joint degrees</i> com IES internacionais	N.º (cursos criados, acumulado, até ano N)	40	8	16
2.2. N.º de cursos conferentes de grau (1.º e 2.º ciclo) em associação com IES nacionais	N.º (cursos criados, acumulado, até ano N)	10	5	5
2.3. N.º de cursos de doutoramento oferecidos (incluindo em associação com IES nacionais e internacionais)	N.º (cursos criados, acumulado, até ano N)	10	2	4
2.4. N.º de cursos não conferentes de grau em associação com IES internacionais	N.º (cursos criados, acumulado, até ano N)	20	22	28
2.5. N.º de cursos em <i>b-learning</i>	N.º (cursos criados, acumulado, até ano N)	30	34	36

## Ações a desenvolver

Em resultado dos estudos levados a cabo no âmbito da ação estratégica de avaliação e criação de novas escolas, explorando oportunidades estratégicas, concretizar-se-á, em 2025 a apresentação, aos órgãos internos e, posteriormente, à Tutela, de uma proposta de criação de uma Escola Superior do IPlEiria, em Pombal.

Por outro lado, para a concretização das metas definidas para este OO, mantém-se a importância do crescimento do número de duplas titulações e cursos em associação com IES internacionais. A definição de estratégias e procedimentos facilitadores de compatibilidade, para a criação de verdadeiros graus em associação internacional, está na ordem do dia e o IPlEiria tem sido pioneiro no desenvolvimento de algumas destas formações.

As atividades planeadas centram-se na maior flexibilidade, por um lado, e na interdisciplinaridade e internacionalização da oferta formativa, por outro, com especial ênfase no contexto da universidade europeia RUN-EU.

A oferta de cursos em regime híbrido, com ensino presencial e não presencial, irá permitir uma maior flexibilidade e capacidade de abranger outros públicos. Neste contexto, o CIP desenvolverá um trabalho fundamental de apoio à implementação do ensino a distância.

Pretende-se aumentar e diversificar a oferta formativa, nomeadamente através da criação de novos cursos em associação com IES nacionais e estrangeiras, cursos de dupla titulação, alargamento da oferta de formações curtas não conferentes de grau (gradual e crescentemente conferentes de microcredenciais) e de cursos de 3.º ciclo, estes últimos em estreita colaboração com as UI.

A ênfase, não só na quantidade e diversidade da oferta formativa, mas sobretudo na sua qualidade, encontra-se patente nas atividades planeadas relacionadas com a acreditação de cursos e obtenção de selos e distinções voluntárias, como reconhecimento de excelência e de garantia da qualidade.



Quadro 18. (OE1\_OO2) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Apoiar a oferta formativa a distância e com ensino não presencial	Escolas; CIP
Desenvolver <i>double degrees</i> e <i>joint degrees</i> com IES internacionais	Escolas; RUN-EU
Submeter a acreditação propostas diferenciadoras de novos cursos de 1.º, 2.º e 3.º ciclos	Escolas; RUN-EU; UI
Aumentar a oferta de cursos curtos passíveis de reconhecimento através de Microcredenciais	Escolas; RUN-EU
Promover sinergias entre ciclos de estudos existentes, no sentido de potenciar a interdisciplinaridade das formações em áreas complementares existentes nas várias escolas do IPEiria	Escolas
Apresentar aos órgãos internos e à tutela a proposta de criação de uma Escola Superior do IPEiria, em Pombal	Presidência

### [OE1\_OO3] Obter o reconhecimento da designação de Universidade Politécnica e a possibilidade de outorga do grau de Doutor

As alterações previstas ao RJIES, a concretizar em 2025, irão possibilitar o reconhecimento do IPEiria como Universidade Politécnica. Não obstante, o facto de a competência para atribuição do grau de Doutor, desde 2024, se basear na demonstração da existência de recursos e capacidade instalada ao nível da investigação e produção de conhecimento, permitiu ao IPEiria ficar mais próximo do reconhecimento como Universidade plena. Desta forma, na continuidade do trabalho que se encontra a ser realizado, em 2025, prevê-se a submissão à tutela de uma proposta para a criação da Universidade de Leiria e Oeste (ULO).

### Indicadores de monitorização

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030	2023	2025
		PE2030	RA2023	PA2025
3.1. Reconhecimento da designação de Universidade Politécnica	Sim / Não	Sim	Não	Sim
3.2. Possibilidade de outorga do grau de Doutor	Sim / Não	Sim	Sim	Sim

### Ações a desenvolver

O IPEiria tem já em funcionamento dois cursos de 3.º ciclo, acreditados pela A3ES, onde a instituição é reconhecida para outorgar o grau, Engenharia para o Fabricação Digital Direto e Engenharia para a Digitalização, e ministra ainda o Doutoramento em Criação Artística, estando a possibilidade de outorga do grau dependente do resultado da avaliação do LIDA, em curso pela FCT. No final do ano 2024, a proposta de Doutoramento em Engenharia Sustentável de Produto e Processos recebeu parecer favorável da CAE que avaliou a proposta submetida pelo IPEiria, pelo que se aguarda a muito curto prazo a decisão final do Conselho de Administração da A3ES. Desta forma, encontram-se reunidos os requisitos definidos

no RJIES, na sua redação atual, para a transformação do IPEiria em Universidade plena, pelo que, no ano 2025, serão desenvolvidos os procedimentos formais necessários para a concretização deste objetivo.

Com o objetivo de reforçar as condições institucionais para alcançar o estatuto de Universidade, a instituição continuará a investir no fortalecimento das áreas do conhecimento em que se destaca pela excelência. Neste sentido, está prevista a submissão em 2025 de mais quatro propostas de criação de programas doutorais próprios, consolidando assim as condições da instituição para alcançar o reconhecimento como Universidade de Leiria e Oeste.

Preparar e submeter propostas de acreditação de novos cursos de 3.º ciclo será, assim, um trabalho a desenvolver em paralelo com o investimento e consolidação das UI, no sentido da obtenção de avaliações muito positivas pela FCT, que as posicionem em lugares elegíveis para sustentar estas propostas de formação e alcançar o objetivo de transformação em Universidade.

Quadro 19. (OE1\_003) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Submeter pelo menos 2 programas doutorais próprios	Escolas; UI
Desenvolver as ações necessárias para melhorar os resultados das avaliações pela FCT com o objetivo de atingir a classificação de "Muito Bom"	UI
Mobilizar a região para a criação da Universidade de Leiria e Oeste	Presidência
Apresentação do trabalho final da Estrutura de Missão EM@IPEiria	Presidência
Apresentar proposta aos órgãos internos e à Tutela de transformação do IPEiria em Universidade de Leiria e Oeste	Presidência



### 3.2. OE2 | Promover a excelência no ensino

No PE2030, alguns dos fatores distintivos são a qualidade, a relevância e a amplitude da formação oferecida, realçando que a oferta académica está alinhada com as diretrizes europeias para o ensino superior. O objetivo é preparar os estudantes para as profissões atuais e futuras, ajustando-se de forma ágil às mudanças na sociedade e no mercado de trabalho global. A promoção da excelência no ensino implica, assim, a formação para as competências do futuro, com implementação de práticas que assegurem a igualdade de acesso ao ensino e à formação, o sucesso académico e a inclusão de públicos diversos. Ao mesmo tempo, considera-se crucial criar ambientes de aprendizagem flexíveis e inovadores, sustentados pela inovação pedagógica, com metodologias de ensino e aprendizagem centradas nos estudantes.

#### OBJETIVOS OPERACIONAIS

##### **[OE2\_004] Promover formações para as competências do futuro (multidisciplinares, competências transversais, modulares)**

A oferta formativa do IPEiria pretende ser flexível, permitindo aos estudantes, tanto nacionais como internacionais, construir percursos académicos personalizados, possibilitando escolher e combinar unidades curriculares e módulos de aprendizagem diversos, tanto de carácter obrigatório como livre, que visem a aquisição de conteúdos técnica e cientificamente relevantes e adaptados a diferentes necessidades e planos de formação, além de atividades vocacionadas para o desenvolvimento de competências transversais.

Com um foco forte na inovação pedagógica e na multidisciplinaridade, a instituição adota metodologias de ensino centradas no estudante, criando ambientes de aprendizagem mais atrativos, inclusivos e estimulantes da criatividade individual e coletiva. Este modelo transforma o processo de ensino, promovendo o empreendedorismo e a inovação com elevado compromisso na preparação para o futuro, ao mesmo tempo em que contribui significativamente para o sucesso académico e para a redução da taxa de abandono escolar, tornando o conhecimento mais acessível a todos.

Relativamente ao grau de flexibilidade do conjunto de cursos de 1.º e 2.º ciclos lecionados nas diferentes escolas do IPEiria (4.1), quinze cursos patenteiam mais de 10% de ECTS de escolha livre, por parte dos estudantes, para o ano letivo 2025/2026, o que corresponde a uma quase duplicação (13,4%) face ao valor previsto no PA2024 (7%). Em 2025, o IPEiria continuará a trabalhar para este objetivo, consciente, no entanto, que, sendo desejável o aumento da flexibilidade, são extremamente ambiciosas as metas definidas no PE2030.

Quanto a cursos organizados por estruturas modulares de curta duração (4.2), o IPEiria continua a desenvolver o trabalho de incremento da formação com estas características, embora não se prevejam acréscimos neste indicador para 2025. Assim, em 2025, o IPEiria focará o seu trabalho na conceção de novos cursos e análise da possibilidade de revisão dos planos de estudos existentes, de forma a aumentar a formação estruturada em módulos de curta duração. O mesmo se constata relativamente ao KPI 4.3, o que indicia a necessidade de intensificar a sensibilização dos órgãos e docentes, no sentido de uma maior promoção da articulação no seio da comunidade do IPEiria, tendo em vista um esforço sustentado de

colaboração que se concretize na apresentação de cursos em associação, potenciando sinergias e trabalho multidisciplinar.

### Indicadores de monitorização

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030 PE2030	2023 RA2023	2025 PA2025
4.1. N.º de ciclos de estudo em que pelo menos 10% dos ECTS são de escolha livre pelo estudante	% (de cursos com pelo menos esta flexibilidade)	100%	7%	13,4%
4.2. N.º de cursos (pós-graduação, mestrado e doutoramento) organizados por estruturas modulares de curta duração	N.º (acumulado até ano N)	35	0	15
4.3. N.º de cursos em associação entre escolas do IPEiria	N.º (acumulado até ano N)	10	2	3
4.4. Taxa de empregabilidade	% (fonte IEFP)	96%	n.d.	97%

n.d. – sem dados

### Ações a desenvolver

As metas definidas no PE2030 para o número de ciclos de estudos com pelo menos 10% dos ECTS de escolha livre e para o número de cursos organizados por estruturas modulares, são muito ambiciosas e, atendendo aos valores apurados em 2023, em 2025, o IPEiria estará ainda bastante aquém do previsto, embora seja de registar que as alterações introduzidas e a introduzir nos planos de estudo dos cursos apontam para a viabilidade da melhoria deste indicador para valores acima de 40% em 2025.

É de sublinhar que o enquadramento legal para estas situações ainda não se encontra devidamente estabilizado. A acreditação de ciclos de estudos com percursos considerados demasiado flexíveis tem encontrado algumas barreiras junto da A3ES e o funcionamento das microcredenciais ainda não está totalmente definido. Ainda assim, o IPEiria tem vindo a desenvolver um percurso neste sentido e, em 2025, planeia prosseguir ações que resultem num incremento significativo destes indicadores.

Ao nível das escolas estão previstas várias propostas de cursos de curta duração, formações não conferentes grau e eventos abertos à comunidade. O CAE e a DSDB irão igualmente dinamizar diversas formações, para os estudantes, com ênfase nas competências transversais. Da mesma forma, o CIP, juntamente com a ESTG e com a ESECS, irá iniciar cerca de 20 cursos de curta duração em regime de microcredenciais, no âmbito do projeto Skills4Digital.

No âmbito da universidade europeia RUN-EU, a formação avançada conducente a microcredenciais, acreditadas e validadas em todas as instituições da rede, será um objetivo a ser alcançado de modo faseado e suportado num sistema de garantia de qualidade, alinhado com padrões europeus e suscetível de permitir a integração de microcredenciais europeias nos cursos do IPEiria de forma clara e evidente.

Quadro 20. (OE2\_OO4) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Aumentar o número de opções de escolha livre nos planos de estudos dos cursos	Escolas
Criar cursos e/ou reestruturar os existentes no sentido da sua organização por módulos de curta duração	Escolas
Promover articulação entre Escolas do IPEiria no sentido da apresentação de cursos em associação, potenciando sinergias e trabalho multidisciplinar	Presidência; Escolas
Realizar iniciativas de estímulo ao emprego	CPCV
Promover formações no âmbito de competências transversais	CAE; DSBD

### [OE2\_OO5] Criar contextos de aprendizagem inovadores, centrados nos estudantes

A flexibilidade curricular, como estratégia inovadora, é essencial para uma educação inclusiva, permitindo aos estudantes escolher e combinar unidades curriculares e microcredenciais, com destaque para as atividades que promovem o desenvolvimento de competências transversais e a aprendizagem em contextos internacionais.

O CIP tem igualmente um forte papel dinamizador, não apenas no ensino a distância, mas também na inovação pedagógica, como eixo central da sua atuação, coordenando toda a formação em ensino a distância do IPEiria e centralizando esforços para assegurar consistência, qualidade e inovação em todos os cursos oferecidos. Nessa tarefa, procurar-se-á integrar tecnologias, como inteligência artificial, laboratórios de inovação educativa e metodologias ativas de ensino e aprendizagem, sendo que, para além dos projetos já em curso, se reafirmará o compromisso com a criação de um ecossistema que fortaleça e valorize práticas pedagógicas transformadoras. Para além disso, o CIP já dinamizou a 1.ª edição do curso “Preparar um curso microcredencial EaD”, que serve de referência para os docentes atualizarem as unidades curriculares que lecionam ou proporem novos cursos, de curta duração ou outros.

Em termos de espaços indutores de inovação na aprendizagem (5.1), continuará o trabalho de aumento deste indicador, de que é exemplo a criação, no ano de referência, do Laboratório STEAM na ESECS.

No que diz respeito às formações conducentes à inovação pedagógica (5.2), perspetiva-se para 2025, no quadro do CIP, do OPSA 2.0 e do projeto Skills4Digital, a realização de um conjunto muito alargado de ações (60) direcionadas aos docentes do IPEiria, nas áreas que promovem práticas pedagógicas transformadoras e disruptivas, entre as quais se pode mencionar: Inteligência Artificial para a Educação; Desenvolvimento de aplicações móveis utilizando a plataforma FlutterFlow; Comunicação e Colaboração com Tecnologias Digitais; Desenvolvimento de Jogos em Unity; Aprendizagem Multimédia; Marketing Digital; Avaliação objetiva de apresentações orais: estratégias e processos; Avaliação na Era da Inteligência Artificial – reflexões pedagógicas; Critérios e rubricas na correção em avaliação; **Active learning** & Aulas teóricas: uma díade transformadora; *Active learning*. Relação pedagógica e introversão: uma tríade inesperada; Active learning e ChatGPT – uma parceria de sucesso e Avaliação em ambiente ativo: boas práticas.

Para a percentagem de crescimento anual de UC em que são utilizadas estratégias inovadoras de ensino/aprendizagem (5.3), propõe-se, para 2025, o valor de 10% de aumento de UC, tal como foi efetuado em 2024. No entanto, atendendo à dificuldade em determinar este incremento, irá ser estudada

a possibilidade de aplicação de um questionário a docentes para se obter informação pertinente para monitorizar este indicador.

Quanto à taxa de abandono (5.4), os dados são apresentados mais em detalhe no Quadro 5 e foram estudados no âmbito do OPSA 2.0, o que permite ter uma noção muito mais precisa da situação. Assim, regista-se um progressivo aumento do abandono escolar ao longo dos últimos anos letivos, devidas à confluência de diferentes dimensões multifatoriais, que combinam aspetos sociais, económicos, educativos e familiares, e que, por isso, exigem diferentes abordagens e a diversificação de soluções.

### Indicadores de monitorização

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030 PE2030	2023 RA2023	2025 PA2025
5.1. N.º de espaços indutores de inovação na aprendizagem	N.º (existentes no ano N)	100	14	30
5.2. N.º de ações de formação em inovação pedagógica	N.º (média anual de 2021 ao ano N)	75	92*	60
5.3. % de crescimento anual de unidades curriculares em que são utilizadas estratégias inovadoras de ensino / aprendizagem	% (crescimento médio anual de 2021 ao ano N)	10%	50UC*	10%
5.4. Taxa de abandono	% (verificada no ano N)	<9%	14,7%	13,5%

\* A variação destes valores resulta da implementação do projeto *Skill4future – Innovative practices* em 2023

### Ações a desenvolver

O investimento em espaços e equipamentos modernos e indutores de inovação na aprendizagem é de extrema importância e será reforçado em 2025. No entanto, não será suficiente investir em infraestruturas, sendo fundamental dotar os docentes de ferramentas e competências para a adoção de novos processos de ensino e aprendizagem, tecnologias educativas e ambientes de aprendizagem, assim como para lidar com todos os públicos, incluindo aqueles com necessidades específicas.

O trabalho do CIP e do CAE na sensibilização e formação da comunidade académica para estes contextos e públicos diversos pretende melhorar o acolhimento e integração dos estudantes e, conseqüentemente, o seu desempenho e sucesso, reduzindo as taxas de abandono.

Quanto ao indicador 5.4, o projeto OPSA 2.0 (ver site <https://opsa.ipleiria.pt/>) será um instrumento fundamental para se tentarem atingir as metas previstas, nomeadamente, na diminuição do insucesso e abandono escolar. No âmbito deste programa, o trabalho de apoio à gestão do percurso académico dos estudantes será reforçado por tutores (docentes) que são responsáveis pelo acompanhamento de um grupo de estudantes durante o primeiro ano do curso, tendo como missão promover a inclusão e o sucesso académico dos estudantes.

A par do programa anterior reforçar-se-á a vertente das mentorias, cujo regulamento foi aprovado em 2024 (Regulamento n.º 947/2024, de 22 de agosto), no âmbito das quais estudantes matriculados há, pelo menos, um ano, num dos ciclos de estudos do IPEiria (mentores), com as suas experiências e vivências académicas, irão apoiar e acompanhar os estudantes do 1.º ano no seu processo de inclusão e adaptação à vida académica. Pretende-se ainda fomentar valores como os da liberdade, autonomia, autoconfiança, solidariedade, partilha, cidadania, convívio e intercâmbio cultural, assim como o desenvolvimento de um sentimento de pertença institucional, proporcionando a todos uma melhor experiência no contexto académico.

Por outro lado, iniciar-se-á o programa de Formação e Desenvolvimento Pedagógico, que será implementado ao longo deste ano e que tem como objetivos promover o conhecimento, capacitar e apoiar o desenvolvimento de competências profissionais, interpessoais e transversais dos docentes do IPEiria.

Ainda no âmbito do OPSA 2.0, serão implementados este ano mais dois eixos – *Programas Especiais de Apoio à aprendizagem* e *Programa Juntos com a Comunidade*. Também a *Plataforma para o Sucesso Académico* continuará a ser desenvolvida, como suporte informático ao OPSA 2.0.

No âmbito da prossecução do sucesso académico, da redução da taxa de abandono e da inclusão de públicos diversos, procurando dar resposta às reais necessidades dos estudantes que ingressam no IPEiria, há ainda a destacar a integração do projeto piloto UAARESuperior – Unidades de Apoio ao Alto Rendimento no Ensino Superior. Este projeto piloto, que engloba seis instituições de ensino superior, visa uma articulação entre as instituições de ensino superior e os diferentes intervenientes nos sistemas desportivos, como diretores, treinadores, interlocutores desportivos, médicos e psicólogos, com o propósito de desenvolver mecanismos de apoio de promoção da carreira dupla, permitindo aos estudantes-atletas a conciliação entre o sucesso desportivo e o sucesso académico.

Quadro 21. (OE2\_OO5) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Reorganizar e adaptar espaços letivos, criação e modernização de laboratórios, etc.	Presidência; Escolas; DSGCI
Promover a renovação e aquisição de equipamentos e mobiliário	Presidência; Escolas
Dinamizar as Jornadas Pedagógicas	CIP; Conselhos Pedagógicos
Realizar cursos de curta duração promotores de literacia digital, abertos à comunidade interna	CIP; Escolas; DSBD
Manter a implementação do programa institucional de acompanhamento e integração de novos estudantes (2.ª Ed.)	CAE
Incrementar a formação pedagógica dos docentes, no sentido de os estimular para a adoção de novos processos de ensino e aprendizagem, ambientes de aprendizagem e tecnologias educativas	CIP; Escolas; Docentes
Concretizar as ações previstas para este ano, no âmbito do OPSA 2.0	Presidência; Escolas; Conselhos Pedagógicos; Coordenadores de Curso e Associações de Estudantes
Continuação da construção de instrumentos de monitorização de atividades e instrumentos para avaliar o desempenho dos estudantes (plataforma informática)	OPSA 2.0; DSDi
Promover um programa institucional de acompanhamento e integração de novos estudantes	OPSA 2.0; Conselhos Pedagógicos; Associações de Estudantes
Incrementar a formação pedagógica dos docentes, no sentido de os estimular para a adoção de novos processos de ensino e aprendizagem, ambientes de aprendizagem e tecnologias educativas	CIP; Escolas; docentes

Ações	Responsável
Incrementar a resposta aos inquéritos pedagógicos: uma ferramenta efetiva para melhoria contínua da oferta formativa	CIP; Conselhos Pedagógicos; Coordenadores de Curso
Proceder à avaliação das competências detidas pelos estudantes à entrada na nossa instituição nas áreas consideradas estruturantes para cada ciclo de estudos	OPSA 2.0; Escolas; Coordenadores de Curso; Conselhos Pedagógicos; Associações de Estudantes

#### [OE2\_OO6] Estabelecer experiências e/ou contextos de internacionalização em toda a oferta formativa

A internacionalização do ensino superior deixou de ser uma opção estratégica e é agora um pressuposto do funcionamento das instituições. A mobilidade de estudantes, docentes e técnicos, os cursos e unidades curriculares oferecidos em línguas estrangeiras e a oferta formativa em parceria com instituições internacionais, são elementos constantes no quotidiano das IES.

A progressão e intensificação do processo de internacionalização do IPEiria, na linha dos últimos anos, pressupõe a crescente aquisição, mediante um leque alargado e diversificado da oferta formativa, de uma maior capacidade de captar estudantes internacionais de elevado potencial, que reforcem a projeção externa da nossa instituição.

Neste contexto, uma das vertentes desse ajustamento traduz-se na lecionação de UC em língua estrangeira (nomeadamente, em inglês) e na promoção de mais cursos integralmente lecionados nesta língua (6.4). Em 2025, irão manter-se os cursos existentes nos últimos anos.

No indicador 6.5, o número de cursos que envolvem parcerias com IES estrangeiras cresce para 57, face ao significativo aumento dos SAP e BIP (estão previstos um total de 15), a que acrescem também os *double degrees* e *joint degrees*, que funcionarão no ano 2025.

Em termos de reflexão final sobre os indicadores de monitorização relativos a este OO6 (estabelecer experiências e/ou contextos de internacionalização em toda a oferta formativa), constata-se que estes indicadores, em especial o relativo ao KPI 6.5, embora partindo de uma base bastante desfavorável, têm vindo a reduzir o seu desfasamento e relação ao que se pretende atingir, o que resulta, em grande parte do incremento da atividade da RUN-EU no triénio 2023 a 2025.

#### Indicadores de monitorização

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030	2023	2025
		PE2030	RA2023	PA2025
6.1. N.º de estudantes em mobilidade internacional ( <i>outgoing</i> )	N.º (verificado no ano N)	1.500	446	600
6.2. N.º de estudantes em mobilidade internacional ( <i>incoming</i> )	N.º (verificado no ano N)	1.500	321	700
6.3. N.º de <i>incoming staff</i> (professores, investigadores e técnicos)	N.º (verificado no ano N)	500	213	250

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030 PE2030	2023 RA2023	2025 PA2025
6.4. N.º de cursos (pós-graduações, licenciaturas, mestrados, doutoramentos) com unidades curriculares oferecidas em língua inglesa	N.º (verificado no ano N)	80	18	16
6.5. N.º de cursos que envolvem parcerias com IES estrangeiras	N.º (verificado no ano N)	80	12	57

### Ações a desenvolver

O IPEiria inclui na sua estratégia institucional a promoção da internacionalização em toda a sua oferta educativa, não só através do aumento do número de estudantes em mobilidade internacional (*incoming* e *outgoing*), ou reforço da mobilidade de professores, investigadores e técnicos, mas também pela dinamização de diferentes tipologias de cursos em associação com parceiros internacionais.

As direções das escolas e presidência estabelecerão igualmente pontes para a criação de ofertas formativas em associação com IES estrangeiras e criarão as bases para tornar a instituição apelativa e acessível a todos os que procuram o IPEiria, através do aumento da oferta de unidades curriculares em língua inglesa.

Neste sentido, em 2025, deverão ser criados cursos de curta duração para estrangeiros, do tipo misto, com componentes online e componentes presenciais, incluindo língua e cultura portuguesa, direcionados para públicos diversos, mas com foco na captação de estudantes provenientes da Europa, Estados Unidos da América, Canadá e América do Sul e China.

A DRI continuará igualmente a assumir um papel dinamizador fundamental no que respeita à captação de estudantes internacionais, incentivos à mobilidade, organização de eventos de *networking*, procura e integração em redes e estabelecimento de parcerias. As suas ações previstas para 2025 vão neste sentido, prevendo-se a realização de diversos eventos e ações de divulgação. O IPEiria irá, assim, participar nos principais eventos de divulgação internacional e *networking* de instituições de ensino superior: no Brasil - Associação Brasileira de Educação Internacional (FAUBAI) 2025, nos Estados Unidos da América – Associação de Educadores Internacionais (NAFSA) 2025 e na Europa - European Association for International Education (EAIE) 2025, integrando o programa de internacionalização *Study and Research in Portugal*, promovido pela DGES.

Com o objetivo de melhorar a dimensão de internacionalização do IPEiria nas suas diversas estruturas e áreas de intervenção, será criado em 2025 um conjunto de indicadores para medir o nível de internacionalização, com base no envolvimento das pessoas, atividades e resultados que ocorrem em contextos internacionais.

Quadro 22. (OE2\_OO6) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Promover pesquisa de oportunidades e participações institucionais em eventos de internacionalização do ensino superior	DRI
Promover a captação de estudantes internacionais	DRI
Incentivar as Escolas a aumentar o número de UC lecionadas em língua inglesa	Escolas

Ações	Responsável
Aumentar as parcerias específicas com IES estrangeiras com incidência em intercâmbios vocacionados para a internacionalização no ensino	Presidência; Escolas
Criar o Índice de Internacionalização do IPEiria (I-IPLeiria)	Presidência; Escolas
Criar a figura de “Buddy” para estudantes internacionais/migrantes/refugiados	CAE; SAS; GDS
Promover a internacionalização da oferta formativa	Presidência; Escolas; RUN-EU



### 3.3. OE3 | Criar investigação e inovação com impacto

O IPEiria tem vindo a consolidar-se como uma instituição de forte orientação para a Investigação, Desenvolvimento e Inovação, assente num ecossistema de I&D+i que, para além de beneficiar o contexto económico e social da região onde se encontra, também promove uma abordagem global, com o objetivo de gerar conhecimento que tenha um impacto sustentável.

Enquanto instituição de ensino superior comprometida com a criação de conhecimento e inovação, o IPEiria desenvolve investigação de qualidade, com impacto na sociedade e que responda a desafios emergentes. Ao mesmo tempo, o reforço da atividade de investigação constitui um alicerce e um requisito fundamental para a evolução da instituição para Universidade.

No domínio da promoção da ciência, da tecnologia, das artes e da cultura, o IPEiria baseia a sua ação na integração destas áreas nos processos de ensino e aprendizagem, de forma transversal, em todas as suas escolas. Para reforçar a sua atividade investigadora, a instituição tem investido na contratação de doutorados, visando criar uma equipa estável e qualificada de recursos humanos, capazes de apoiar as exigências de uma instituição comprometida em atrair financiamento para investigação. Este esforço inclui também a formação de parcerias com outras instituições, empresas e organizações, e a promoção da disseminação, transferência e valorização do conhecimento produzido.

#### OBJETIVOS OPERACIONAIS

##### [OE3\_007] Atrair e reter investigadores nacionais e internacionais

Para dotar a instituição do capital humano necessário para cumprir os objetivos estratégicos e operacionais delineados, pretende-se reforçar a contratação de investigadores doutorados com currículos científicos relevantes a nível internacional nas áreas estratégicas para a instituição, e consolidar o seu vínculo ao IPEiria, por forma a que possam realizar planos de longo prazo e contribuir de forma significativa para o aumento da qualidade e impacto da investigação produzida.

No âmbito deste objetivo operacional, considera-se que os KPI “N.º de investigadores doutorados com contrato de investigador (nacionais)” e “N.º de investigadores doutorados com contrato de investigador (internacionais)” se afiguram desenquadrados em relação ao objetivo estratégico, porquanto o orçamento disponível não comporta aquele número de contratações, nem os procedimentos concursais de investigadores se diferenciam legalmente entre nacionais e internacionais.

#### **Indicadores de monitorização**

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030 PE2030	2023 RA2023	2025 PA2025
7.1. N.º de investigadores doutorados com contrato de investigador (nacionais)	N.º (acumulado entre 2021 e ano N)	120	25	47
7.2. N.º de investigadores doutorados com contrato de investigador (internacionais)	N.º (acumulado entre 2021 e ano N)	30	1	2
7.3. N.º de ETI dedicados à investigação e inovação (professores, investigadores e bolsiros)	N.º (verificado no ano N)	250	360	380
7.4. N.º de docentes membros integrados em Unidades de Investigação avaliadas positivamente pela FCT	N.º (verificado no ano N)	500	285	300
7.5. N.º de membros integrados em unidades de investigação do IPLeia que são externos ao IPLeia	N.º (verificado no ano N)	100	30	30

### Ações a desenvolver

Em 2025, as condições de atratividade para a investigação, inovação e transferência de conhecimento serão melhoradas com a nova estrutura de apoio (DSAID) e a criação de novos mecanismos de gestão financeira de fundos próprios destinados a projetos internos de I&D+i, bem como regras mais favoráveis na atribuição de abonos aos docentes que participam na prestação de serviços especializados, intensivos em conhecimento. O IPLeia dará um passo significativo na consolidação de condições mais atrativas e transparentes para que investigadores e docentes possam desenvolver trabalho de I&D+i com maior impacto nacional e internacional.

O IPLeia apoiou sete candidaturas de investigadores no âmbito da 7.ª edição do Concurso Estímulo ao Emprego Científico Individual, onde se pretende aumentar o número de investigadores em 2025, reforçando a capacidade de trabalho instalada nas atuais equipas e potenciando mais e melhores resultados.

Em 2025, irão igualmente terminar diversos processos concursais para recrutamento de investigadores, com os quais também se pretende ir ao encontro do objetivo de atrair e reter investigadores para consolidar áreas de interesse institucional.

Ao nível das UI e de acordo com as necessidades de projetos financiados, estão planeadas atividades I&D+i que implicam o aumento do número de investigadores afetos, através de diferentes modalidades.

Com a avaliação das unidades de investigação pela FCT, no ano 2024, registou-se uma tendência das universidades e politécnicos não permitirem que os professores sejam membros integrados em unidades de investigação externas, pelo que não se prevê o crescimento deste indicador em relação aos números registados em 2023.

Quadro 23. (OE3\_OO7) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Apoio aos processos de candidatura e implementação dos concursos de emprego científico	DSAID/GCAI
Abrir novos concursos para investigadores contratados e técnicos superiores para apoio à investigação	Presidência; UI; DSGP
Criar incentivos à investigação e à interação com a sociedade	Presidência

### [OE3\_OO8] Aumentar a relevância e o impacto do conhecimento produzido, associado a novos ou melhorados produtos, processos e serviços

O IPLeia tem vindo a consolidar a sua atividade de investigação, registando um crescimento contínuo e sustentável de indicadores diversos da atividade de I&D e seus resultados. Em 2025, pretende-se manter este progresso promovendo e apoiando a submissão e aprovação de projetos de I&D+i, com captação de financiamento externo e em parceria com entidades regionais, nacionais e internacionais.

Nos últimos anos, o IPLeia tem vindo a consolidar a sua atividade de investigação, registando um crescimento contínuo e sustentável. Este progresso deve-se à aprovação de projetos de I&D+i realizados em parceria com entidades regionais, nacionais e internacionais.

A DSAID, criada em 2024 pelo novo Regulamento Orgânico dos Serviços do IPLeia, terá em 2025 um importante papel enquanto serviço de apoio, promoção e execução financeira de atividades na área do I&D+i, enquadradas na estratégia de investigação e internacionalização do IPLeia, visando, nomeadamente, contribuir para a melhoria dos indicadores de investigação do IPLeia, através da sistematização do suporte técnico e administrativo na submissão de candidaturas, gestão e execução de projetos financiados, bem como da gestão e transferência do conhecimento.

A disseminação e a transferência de conhecimento continuarão a ser promovidas e apoiadas, não apenas através da publicação de artigos científicos em revistas e conferências internacionais, mas também com a produção de outro tipo de resultados, como estudos e relatórios técnicos disponibilizados à sociedade, empresas e organizações. Para isso, os programas de financiamento, tanto a nível regional como nacional e europeu, deverão desempenhar um papel crucial na ampliação da rede de colaborações com entidades diversas, incluindo universidades europeias, empresas, instituições de saúde, de solidariedade social e cultura.

#### Indicadores de monitorização

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030 PE2030	2023 RA2023	2025 PA2025
8.1. N.º de registos de PI transferidos para a economia	N.º (acumulado entre 2021 e ano N)	10	8	5
8.2. N.º de PSER com valor de receita superior a 5.000€	N.º (acumulado entre 2021 e ano N)	300	60	150
8.3. N.º de relatórios técnicos publicados disponibilizados às empresas e outras instituições	N.º (anual; verificado no ano N)	200	20	100
8.4. N.º de artigos publicados em revistas indexadas	N.º (anual; verificado no ano N)	400	546	400
8.5. N.º de publicações de acesso aberto disponibilizadas no repositório institucional	N.º (registos disponíveis no ano N)	20.000	8.321	10.000
8.6. N.º de produções artísticas e criativas	N.º (acumulado entre 2021 e ano N)	200	193	100
8.7. N.º de empresas <i>spin off</i> e <i>startup</i> criadas	N.º (acumulado entre 2021 e ano N)	60	4	30

## Ações a desenvolver

Em 2025, no âmbito de projetos financiados, o IPLeiria tem planos definidos para desenvolver diversas ações de promoção e incentivo ao registo de propriedade intelectual no sentido de aumentar a relevância e o impacto dos resultados de investigação bem como valorizar o conhecimento gerado nas unidades de investigação e fomentar o empreendedorismo.

No âmbito da adesão do IPLeiria às políticas de ciência aberta, serão desenvolvidas ações de apoio à atualização do repositório IC-Online com o objetivo de concretizar, em 2025, a atualização total de toda a documentação relativa ao IPLeiria e definir mecanismos internos para manter atualizada a informação de forma permanente. Será ainda definida e implementada a política de gestão de dados de investigação do IPLeiria.

Acresce ainda a atividade de apoio desenvolvida pela DSAID, nomeadamente de sensibilização de docentes e investigadores para a transferência de conhecimento e registo de propriedade intelectual.

A DSAID promoverá a transferência de propriedade industrial (PI), que será conducente a registos transferidos para a economia. Para impulsionar esta transferência serão realizadas ações de sensibilização pelo GAPI direcionada a potenciais agentes geradores de PI.

Com a colaboração das Incubadoras de Empresas associadas ao IPLeiria, haverá uma intensificação de ações de sensibilização para o empreendedorismo, apresentando condições persuasivas para potenciais candidatos reunirem requisitos para incubarem os seus projetos. Pretende-se aumentar a ação do Centro de Partilha e Valorização do Conhecimento (CPVC), com o objetivo de tornar o IPLeiria mais pró-ativo na procura de parcerias e oportunidades de transferência de conhecimento, tanto para a região como num âmbito mais global.

Quadro 24. (OE3\_OO8) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Apoiar as atividades de registo da propriedade intelectual	DSAID; CPVC
Suporte à criação de Spin Off do IPLeiria	DSAID; CPVC
Valorizar os resultados da investigação, via transferência de conhecimento, com publicação e divulgação científica	UI
Incentivar o aumento da produtividade científica, a participação em conferências internacionais e a submissão de projetos	Escolas; UI
Definição e implementação de ações de melhoria na contabilização e reporte de relatórios técnicos produzidos e disponibilizados pelas UI e escolas	DSAID_GCAI; Escolas

## [OE3\_OO9] Alargar as redes de parceiros nacionais e internacionais

O IPLeiria é uma instituição com foco na I&D+i, inserida num ecossistema que contribui para o desenvolvimento económico e social da região, bem como para o avanço do conhecimento global. Deste modo, uma parte significativa das suas atividades de I&D+i continuará a ser realizada em colaboração com empresas e organizações locais, sem descuidar o objetivo de reforçar a projeção institucional a nível nacional e internacional, procurando de forma constante o potencial de aplicação, valorização e disseminação dos seus resultados.

Os projetos desenvolvidos em parceria com diversas entidades nacionais e internacionais estão na base da transferência de conhecimento entre a academia e a sociedade, sendo uma prioridade para valorizar todo o conhecimento produzido e alicerçado na investigação aplicada.

Neste âmbito a expansão das redes de colaboração, tanto a nível nacional como internacional, é essencial para complementar capacidades, ampliar a disseminação do conhecimento científico e tecnológico e incentivar a sua valorização.

### Indicadores de monitorização

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030 PE2030	2023 RA2023	2025 PA2025
9.1. N.º de projetos (I&D, Inovação) em parceria com entidades nacionais	N.º (anual, verificado no ano N)	75	24	45
9.2. N.º de projetos (I&D, Inovação) em parceria com entidades internacionais	N.º (anual, verificado no ano N)	25	12	15

### Ações a desenvolver

No ano 2025, as UI e escolas continuarão a desenvolver um conjunto de atividades com vista ao aumento do número de projetos em parceria com entidades nacionais e internacionais. Para tal, contam com o apoio da DSAID na divulgação e acompanhamento de oportunidades de financiamento e submissão de candidaturas a projetos financiados.

Igualmente, no âmbito da universidade europeia RUN-EU, o IPLeia participa num grupo de prospeção e divulgação de oportunidades de projetos europeus, onde será parceiro ativo em redes a constituir para esse efeito.

A Estrutura de Missão criada para desenvolver a Região de Leiria e Oeste, alinhando a estratégia de formação e investigação científica e desenvolvimento do IPLeia com as reais necessidades de todo o território, irá contribuir de forma concreta para a criação de novas redes regionais cujo, objetivo será focado na resolução de problemas identificados como necessitando de conhecimento avançado e inovação.

No ecossistema regional onde se insere, o IPLeia, através das suas Escolas e UI, continuará a ser um parceiro ativo nas diversas associações, CoLabs e centros tecnológicos, Startup Leiria e outros, com foco no desenvolvimento de novas parcerias que tenham objetivos com enquadramento na sua missão de formação avançada, investigação, desenvolvimento e inovação.

A ação pró-ativa do CPVC que se pretende implementar em 2025 deverá dinamizar a procura de oportunidades de financiamento de projetos de I&D+i em parceria com empresas e organizações de

natureza social e cultural, que resultará em aumento de candidaturas a projetos colaborativos e redes de cooperação integrando o IPLeiria como centro de conhecimento e inovação.

Quadro 25. (OE3\_OO9) Síntese das ações a desenvolver em 2025

<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>
Promover ações de divulgação direcionadas para UI e Escolas, relativas a oportunidades de financiamento para desenvolver projetos em parceria entidades externas	DSAID_DGP
Apoiar os investigadores nas candidaturas a projetos de investigação nacionais e internacionais	DSAID_DGP; Escolas

### 3.4. OE4 | Valorizar as pessoas

Valorizar as pessoas é essencial para construir um ambiente de trabalho saudável, produtivo e motivador. Nos últimos anos o IPEiria tem procurado valorizar todos aqueles que dele fazem parte, estando atento às suas diferenças, interesses, capacidades e competências, bem como à sua inteligência profissional, social e emocional, que dignificam os objetivos institucionais, constituindo-se desta forma uma comunidade dinâmica, participativa e envolvida para com a instituição.

Valorizar as pessoas significa estar com elas nas diferentes fases da sua vida, procurando reconhecer as suas necessidades, para que juntos se construa uma instituição em que todos sejam mais felizes. Valorizar as pessoas é também promover expectativas de progressão nas respetivas carreiras e procurar colocar as pessoas certas nos locais de trabalho adequados, tendo em vista otimizar a produtividade institucional e procurar responder às perspetivas individuais de cada pessoa, visando, ainda, uma adequada conciliação entre a formação académica e profissional com os respetivos conteúdos profissionais.

A gestão de pessoas numa instituição pública enfrenta desafios específicos pelos constrangimentos a que está sujeita e as constantes alterações legislativas que não permitem muitas vezes obter a estabilidade e flexibilidade que seriam desejáveis.

No ano 2025, entrará integralmente em vigor o Decreto-Lei n.º 13/2024, de 10 de janeiro, que procede à revisão do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) e, por isso, será também um ano de adaptação e de transição para um sistema que pretende ser mais justo e adequado à realidade.

Cabe assim ao IPEiria, dentro das limitações existentes, criar os mecanismos de valorização e reconhecimento que, a par das medidas de conciliação entre a vida profissional e familiar, promovam a harmonia entre competências, funções, vida familiar, saúde e bem-estar, maximizando o potencial individual e estimulando a realização pessoal e profissional de cada um.

Através do Reconhecimento (R), o IPEiria procurará celebrar as conquistas e responder com feedback positivo. Pelo Desenvolvimento (D), incentivará à capacitação, estando atento aos planos de carreira. Através da Comunicação (C), manterá o diálogo aberto, procurando tomar decisões transparentes. Com estratégias que visem o Bem-estar (Be), manterá um melhor serviço de saúde no trabalho, bem como estratégias que promovam um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Pela Inclusão (I), promoverá a diversidade e o combate à discriminação, bem como a Equidade (E) na valorização de todas as funções, com justiça e respeito, para que seja possível o envolvimento de todos/todas os/as colaboradores em decisões e eventos integrativos.

O IPEiria utiliza um conjunto de procedimentos específicos que visam obter informação fidedigna sobre o grau de satisfação geral das pessoas tendo em vista apoiar o desenvolvimento de políticas internas que promovam a sua valorização e regozijo.

É importante sublinhar que dada a natureza e dimensão do IPEiria, a boa colaboração entre todas as estruturas funcionais da organização nomeadamente das suas unidades orgânicas é fundamental para alcançar o objetivo geral de valorização de todas as pessoas.

## OBJETIVOS OPERACIONAIS

### **[OE4\_OO10] Atrair e reter as melhores pessoas e proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional**

O sucesso de uma instituição depende cabalmente das pessoas que nela desempenham as suas funções. Apostar em atrair e reter profissionais de excelência é, por um lado, ser apelativo para os que têm os seus percursos profissionais já desenvolvidos e acrescentam valor e saber-fazer à instituição, mas é também, por outro lado, investir nas pessoas que já estão na instituição, recém-chegadas ou não, para dotá-las das competências e ferramentas que as valorizam e de que a instituição necessita.

Importa referir que o rácio de técnicos e administrativos, face ao número de estudantes e o rácio de docentes (ETI), face ao número de estudantes têm forte impacto no orçamento de funcionamento do IPEiria, razão pela qual é obrigatório ter em atenção permanente estes rácios.

A par de uma simplicista evolução do número de técnicos, administrativos e docentes, em função do número total de estudantes do IPEiria, em cada ano letivo, pretende-se também otimizar o rácio de técnicos e administrativos, face ao número de estudantes, através da otimização dos serviços, a partir da simplificação administrativa e pela implementação de medidas que visem a minimização do abandono de estudantes que frequentam os diferentes cursos do IPEiria.

Pretende-se, igualmente, otimizar o rácio de docentes (ETI), face ao número de estudantes, através da implementação de medidas de captação e inscrição de novos estudantes, que promovam o devido preenchimento de vagas colocadas em concurso, nas diferentes modalidades de ingresso no ensino superior, minimização do abandono dos ciclos de estudos, por parte dos estudantes e adequada distribuição de serviço docente (cumprimento do despacho de distribuição de ETI por escola).

Quanto ao KPI “N.º de mobilidades *outgoing staff* (professores, investigadores e técnicos)”, considera-se que se afigura desenquadrado em relação ao objetivo estratégico, devendo ser enquadrado, numa futura revisão do PE2030, no objetivo estratégico referente à internacionalização.

### **Indicadores de monitorização**

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030 PE2030	2023 RA2023	2025 PA2025
10.1. N.º de mobilidades <i>outgoing staff</i> (professores, investigadores e técnicos)	N.º (anual, verificado no ano N)	200	206	180
10.2. Rácio de professores de carreira (adjuntos, professores coordenadores e professores coordenadores principais) sobre o total de ETI	% (verificado no ano N)	75%	62.7%	65%
10.3. Rácio de professores coordenadores e coordenadores principais sobre o total de professores de carreira	% (verificado no ano N)	50%	20.3%	30%



Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030 PE2030	2023 RA2023	2025 PA2025
10.4. Rácio de técnicos e administrativos face ao número de estudantes	N.º (verificado no ano N)	1/30	1/33	1/33
10.5. Rácio de docentes (ETI) face ao número de estudantes	N.º (verificado no ano N)	1/16	1/16.4	1/16.5
10.6. N.º de professores, investigadores e técnicos que participam em ações de formação	N.º (verificado no ano N)	1.000	1.650	1.250

### Ações a desenvolver

O IPEiria pretende continuar a fazer uso de todos os mecanismos que permitem valorizar as pessoas.

Sendo fundamental assegurar que professores, investigadores e técnicos tenham acesso a oportunidades de formação, programas de mobilidade e experiências de imersão profissional, tanto a nível nacional como internacional, as atividades a desenvolver passam pela dinamização de ações de formação que visem o desenvolvimento de competências aos mais variados níveis, em função do diagnóstico de necessidades realizado anualmente, e pela troca de experiências de âmbito profissional, designadamente através de mobilidade internacional.

Neste sentido, será promovida a oferta de diferentes modalidades de formação profissional ao pessoal técnico e administrativo, de acordo com o plano de formação construído com base nas necessidades identificadas pelos diferentes serviços do IPEiria, ou por outras necessidades inicialmente não previstas no plano, mas consideradas fundamentais pelos responsáveis dos diferentes serviços na otimização funcional dos mesmos incluindo aqueles que prestam atendimento público. Será igualmente apoiada a participação de docentes e investigadores em seminários, conferências e outras atividades similares, que permitam a partilha de práticas, experiências ou o reforço de conhecimentos, capacidades e competências nas diferentes áreas científicas ou de natureza pedagógica.

A gestão de carreiras através dos processos de avaliação previstos na legislação aplicável, das opções de alteração remuneratória, da monitorização do cumprimento do despacho de atribuição de docentes ETI por escola, para além da conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional, da possibilidade de teletrabalho que não comprometa o normal funcionamento dos serviços e da flexibilidade de horários, da promoção de políticas que potenciem a igualdade de género e a inclusão, felicidade no trabalho, entre outros, são exemplos de outras formas de valorização das pessoas que o IPEiria vai continuar a implementar no ano 2025.

A valorização será igualmente realizada mediante a abertura de procedimentos concursais que conduzam ao reforço do corpo docente de carreira (professores adjuntos, coordenadores e coordenadores principais) e à contratação de pessoal dirigente e técnico e administrativo, assim como pela abertura de processos de mobilidade interna (na administração pública ou dentro da Instituição) de pessoal técnico e administrativo, tendo em vista suprimir as necessidades de pessoal resultantes de aposentações, término de contratos a termo, abertura de novas ofertas formativas, saídas, etc., potenciando igualmente uma maior compatibilização entre as competências e os conteúdos profissionais, as expectativas das pessoas e a otimização dos recursos.

O reconhecimento público das pessoas recém aposentadas e do pessoal que perfaz 25 anos de atividade profissional na instituição serão outras formas de valorização das pessoas que continuarão a ser implementadas pelo IPLeiria.

Será igualmente monitorizado permanentemente o número de pessoal técnico e administrativo, pessoal docente e estudantes, tendo em vista gerir os rácios dos professores de carreira sobre o total de ETI, de professores coordenadores e coordenadores principais sobre o total de professores de carreira, de técnicos e administrativos, face ao número total de estudantes e de pessoal docente, face ao número de estudantes.

Quadro 26. (OE4\_OO10) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Promover a mobilidade <i>outgoing</i> de professores, investigadores e técnicos	Presidência; Escolas
Fomentar procedimentos de mobilidade intercarreiras e intercategorias do pessoal técnico e administrativo	Presidência; Administradora; Escolas; DSGP
Promover a abertura de procedimentos concursais de professores de carreira (adjuntos, coordenadores e coordenadores principais) em função do mapa de pessoal superiormente aprovado	Presidência; DSGP; CTC; Escolas
Promover a abertura de procedimentos concursais de pessoal técnico, administrativo e dirigentes	Presidência; Administradora; DSGP
Garantir a contratação dos docentes convidados necessários ao normal funcionamento de toda a oferta formativa	Presidência; DSGP; CTC; Escolas
Promover a abertura de processos de mobilidade interna de pessoal técnico e administrativo	Presidência; Administradora; DSGP
Dar cumprimento ao despacho de distribuição de ETI por Escola	Presidência; Conselho de Gestão; DSGP; Escolas; CTC
Promover ações de formação profissional conforme plano de formação aprovado	DSGP
Promover e/ou apoiar a participação noutras ações de formação profissional consideradas fundamentais pelos responsáveis hierárquicos dos diferentes serviços	DSGP; Administradora; Escolas
Promover ou possibilitar a frequência de congressos, seminários e outros eventos análogos de carácter técnico, científico ou artístico	Escolas; CTC; UI
Promover ações de formação pedagógica para docentes	CIP; CP; Escolas
Realizar ações de <i>team building</i>	Administradora; DSGP

#### [OE4\_OO11] Promover a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal dos colaboradores

O presente objetivo considera que todos os colaboradores do IPLeiria têm um papel absolutamente determinante e central na atividade da instituição e naquilo que esta representa na sociedade, pelo que o desenvolvimento de políticas centradas nas pessoas, suscetíveis de reforçar as competências e o espírito de equipa e de entreaajuda são cruciais para estimular o sentido de pertença institucional.

Fortemente comprometido com a implementação de estratégias que procurem promover a conciliação da vida pessoal e profissional, o IPLeiria procurará estar alinhado com as necessidades e expectativas dos seus colaboradores, promovendo a conciliação das três esferas da vida: profissional, familiar e pessoa. O tema da conciliação e do ‘work-life balance’ é uma das prioridades na agenda do trabalho digno, pelo que o IPLeiria não se pode alhear deste novo paradigma.

Promover o ‘work-life balance’ passa por repensar as formas de organização do trabalho. Através de medidas promotoras da conciliação entre a vida profissional e pessoal procurar-se-á paulatinamente

valorizar as pessoas, sobretudo pela atenção e atendimento às necessidades atuais e futuras de cada indivíduo, nas dimensões profissional, pessoal e familiar, tendo em vista adequar os fatores que favoreçam uma harmonia das suas competências e funções, vida familiar, saúde e bem-estar.

A Felicidade Organizacional trata-se de um estado emocional que apenas pode ser avaliado pelo próprio (subjetivamente), embora passível de ser comunicado por ele a outros através de instrumentos adequados de recolha deste tipo de informação. A criação de condições laborais propiciadoras de bem-estar no trabalho é condição necessária, mas não suficiente, para se alcançar o estado emocional de felicidade no trabalho, sendo necessárias condições adicionais que deem resposta a necessidades e expectativas específicas dos seres humanos, em particular as de natureza mais elevada, uma vez satisfeitas as suas necessidades básicas. Desta forma, criando condições de trabalho que enderecem estas amplas necessidades e expectativas humanas, o IPEiria esperar conseguir criar as melhores condições conhecidas para desencadear nas suas pessoas emoções de felicidade no trabalho.

### Indicadores de monitorização

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030 PE2030	2023 RA2023	2025 PA2025
11.1. Indicador de Felicidade organizacional / campi / institucional *	NA	n.d.	Não aplicado em 2023	3 - Feliz

n.d. – sem dados de mensuração no plano estratégico

(\*) Foi ainda aplicado a todos os colaboradores a COPSQ II – Versão Média.

### Ações a desenvolver

As medidas a implementar, em 2025, visam o bem-estar das pessoas, desde o primeiro até ao último dia de funções no IPEiria, pelo que começam com o desenvolvimento de uma política e programa de acolhimento e de clara integração de novos colaboradores e acabam com a dignificação do momento solene da transição para a aposentação.

Ao longo do ano, o IPEiria irá igualmente dar continuidade ou implementar um conjunto de intervenções e ações como: proporcionar a mobilidade interna; reconhecer a antiguidade dos colaboradores; implementar prémios de inovação pedagógica e de boas práticas pedagógicas a docentes, prémios de mérito e menções honrosas a investigadores; possibilitar a frequência de unidades curriculares isoladas; possibilitar a participação em programas de mobilidade internacional; flexibilizar os horários de trabalho; implementar o teletrabalho a pedido do colaborador e sempre que as funções assim o permitam; o desenvolvimento de atividades de *team building* e culturais; estabelecer protocolos com entidades externas com condições favoráveis aos colaboradores; atribuir o Dia do Aniversário de forma generalizada; comemorar o Dia da Felicidade Organizacional; implementar o projeto “Saudavelmente”, o Programa “MBSR - *mindfulness-based stress reduction*” e o Programa de Biodanza; otimizar a resposta institucional à saúde dos colaboradores, permitindo o acesso a consultas de enfermagem, medicina no trabalho com a realização de alguns exames complementares, bem como a consultas de psicologia a

custos reduzidos para os colaboradores e seus familiares diretos; que lhe permitirão continuar a fazer o caminho para a implementação e certificação com sucesso da instituição segundo a norma NP45552:2022.

Serão realizadas ações de sensibilização, como as incluídas no programa “Saudavelmente”, e outras de caráter lúdico e social, estando ainda planeadas ações de formação sobre conciliação e outros temas de desenvolvimento pessoal. Manter-se-á igualmente a estratégia de promover, ao longo do ano, momentos de interação entre os colaboradores, através de atividades de *team building*, festas e convívios, a par com a promoção da comunicação interna e do conhecimento da organização.

Será igualmente mantida a promoção do teletrabalho junto dos colaboradores, sempre que as funções a desempenhar assim o permitam, e a atribuição de equipamento informático e tecnológico de apoio ao trabalho presencial e remoto, com vista a uma melhor conciliação da vida pessoal e a vida profissional, bem como a política de “luzes apagadas”, a “pausa ativa” e “pausa digital no trabalho”.

Na sequência da apresentação, em 2024, da nova edição do Plano para a Igualdade de Género, Não Discriminação e Inclusão (IGNDI) do IPEiria para o quinquénio 2024/2028, que efetua uma análise sobre diversas áreas estratégicas, propondo a adoção de diferentes medidas para o combate e prevenção da desigualdade entre mulheres e homens, em 2025, será realizado o acompanhamento e monitorização deste plano, através da produção de um relatório de monitorização, bem como do relatório de literacia dos colaboradores em matéria de IGNDI. Também no 1.º trimestre de 2025 será divulgado o relatório de literacia dos colaboradores do IPEiria em matéria de IGNDI do ano 2024.

No último trimestre do ano 2025, será novamente aplicado um questionário do tipo Likert aos colaboradores, enquanto indicador de felicidade organizacional, que avaliará a satisfação global com o IPEiria, a satisfação em relação à gestão e administração da escola/serviço e sistemas de gestão e avaliação, ao superior hierárquico, às condições de trabalho, à criação de oportunidades de progressão na carreira e às condições de higiene, saúde, segurança, equipamentos e serviços, bem como os níveis de motivação e a perceção de felicidade.

Paralelamente será novamente aplicado o instrumento de avaliação dos Riscos Psicossociais nas organizações (COPSQ – II) a todos os colaboradores do IPEiria, que permitirá identificar perfis de fatores psicossociais determinantes para uma maior ou menor felicidade organizacional e, com base nos seus resultados, intervir nos fatores que se apresentem como mais penalizadores para os nossos colaboradores.

A avaliação dos riscos psicossociais permitirá efetuar um diagnóstico da realidade dos colaboradores da instituição e, a partir deste conhecimento, definir possíveis estratégias de mitigação ou de prevenção dos vários riscos identificados. O IPEiria tem já um plano de ação, face aos resultados obtidos da aplicação do COPSQ referente ao ano 2024, pelo que as medidas propostas para o ano civil 2025 seguem as orientações das organizações internacionais focadas na prevenção e resolução de riscos psicossociais.

Com vista à promoção do bem-estar, será paralelamente dada continuidade à adaptação dos locais de trabalho e convívio, requalificando e melhorando os espaços, com o objetivo de criar ambientes mais agradáveis para convivência e pausa.

Todas estas medidas e ações visam o desenvolvimento de uma organização de trabalho saudável, com práticas de gestão, promotoras da segurança, bem-estar, saúde e conciliação no local de trabalho.

Quadro 27. (OE4\_OO11) Síntese das ações a desenvolver em 2025

<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>
Melhoria das condições dos espaços de trabalho e comuns, através de obras de requalificação, tal como, a criação de espaço de convívio e pausa nas instalações	Escolas; DSGCI
Programa de acolhimento de novos colaboradores e promoção da comunicação interna e conhecimento da organização	Escolas; DSGP; Administradora
Comemoração de dias ou eventos especiais, com envolvimento de colaboradores e famílias	Escolas; DSGP; Administradora
Integração no Plano de formação, de ações sobre conciliação e outros temas de desenvolvimento pessoal	DSGP
Promoção do teletrabalho junto dos colaboradores, sempre que as funções a desempenhar assim o permitam, tal como, a distribuição de equipamento informático e tecnológico de apoio ao trabalho presencial e remoto	Escolas; DSGP; Administradora; DSDi
Promoção da política de “pausa ativa”, “pausa digital no trabalho” e “luzes apagadas”	Escolas; DSGP; Administradora; DSDi
Melhoria das condições dos espaços de trabalho e comuns, através de obras de requalificação, tal como, a criação de espaço de convívio e pausa nas instalações	Escolas; DSGCI
Programa de acolhimento de novos colaboradores e promoção da comunicação interna e conhecimento da organização	Escolas; DSGP; Administradora
Comemoração de dias ou eventos especiais, com envolvimento de colaboradores e famílias	Escolas; DSGP; Administradora
Promoção de eventos lúdicos e de incentivo à prática desportiva para colaboradores	Escolas; DSGP; SAS
Integração no Plano de formação, de ações sobre conciliação e outros temas de desenvolvimento pessoal	DSGP
Implementação de atividades que visem a conciliação e do ‘work-life balance’	Presidência; Administradora; Escolas; DSGP; SAS
Implementação e Acompanhamento do Plano para a Igualdade de Género	GDS
Implementação do Programa de Promoção de Saúde e Bem Estar - SaudávelMente no Politécnico de Leiria	Presidência; DSGP
Comemoração do Dia da Felicidade Organizacional (2ªed)	Presidência; DSGP
Conciliação dos horários dos docentes e não docentes, tendo em consideração os seus impedimentos e preferências com a capacidade de ocupação	Escolas; DSGP; Administradora
Otimização da resposta institucional à saúde dos nossos colaboradores, permitindo que estes tenham acesso a consultas de enfermagem, medicina no trabalho com a realização de alguns exames complementares, bem como de consultas de psicologia a custos reduzidos para os colaboradores do IPEiria e seus familiares diretos	Presidência; GDS/SHST; SAS
Implementação do Programa MBSR - <i>mindfulness-based stress reduction</i>	Presidência; DSGP
Implementação do Programa de Biodança - sistema de integração afetiva, renovação orgânica e reaprendizagem das funções originárias da vida, baseada em vivências induzidas pela dança	Presidência; DSGP
Divulgação do relatório de literacia dos colaboradores do IPEiria em matéria de Igualdade de Género, Não Discriminação e Inclusão (IGNDI)	Presidência; GDS; DSGP; Grupo de Trabalho IGNDI

### 3.5. OE5 | Melhorar e transformar os espaços físicos e virtuais

Em 2025, o IPEiria irá celebrar 45 anos de existência. Ao longo deste percurso, as instalações e infraestruturas têm mudado, evoluído e crescido com a instituição. Melhorar e transformar os espaços é imperativo para acompanhar e acomodar o desenvolvimento e proporcionar as necessárias condições para que o IPEiria continue a crescer. Este desenvolvimento deve, no entanto, ser sustentável, alinhado com a transição verde e também digital e abranger todos os espaços onde o IPEiria desenvolve a sua atividade e que, atualmente, vão muito além das instalações físicas.

#### OBJETIVOS OPERACIONAIS

**[OE5\_OO12] Transformar e requalificar os *campi*, tornando-os *Campi* Sustentáveis, melhorando as condições de trabalho, os espaços colaborativos e o bem-estar da comunidade**

Transformar e requalificar os *campi* implica, por um lado, cuidar e manter os espaços existentes e, por outro lado, melhorar e modificar estes mesmos espaços, adequando-os às necessidades e à realidade atual.

Tornar estes espaços mais apelativos, propensos a momentos de bem-estar e partilha e, ao mesmo tempo, funcionais e sustentáveis, é um desafio constante que implica um planeamento rigoroso.

#### **Indicadores de monitorização**

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030	2023	2025
		PE2030	RA2023	PA2025
12.1. Plano de sustentabilidade nos <i>campi</i>	% (taxa de execução do Plano no ano N)	100%	20%	40
12.2. N.º de intervenções estruturantes destinadas à requalificação dos espaços e melhoria das condições de trabalho	N.º (acumulado, até ao ano N)	50	13	40
12.3. N.º de espaços criados promotores de convivialidade, encontro e de bem-estar da comunidade, incluindo espaços verdes	N.º (acumulado, até ao ano N)	30	5	6

#### **Ações a desenvolver**

Estão planeadas diversas ações de melhoria e requalificação em diversos espaços e edifícios, de todos os *campi*. Desde ações de manutenção de equipamentos e infraestruturas, a obras de reabilitação e requalificação, tendo em vista também continuar a melhorar e garantir a acessibilidade de todos os edifícios dos *campi* do IPEiria. Deste modo serão promovidas várias intervenções nos edifícios existentes, no âmbito das operações de conservação e manutenção dos mesmos, nomeadamente, pinturas,

reparação de juntas de dilatação, recuperação de fachadas, tratamento de infiltrações, melhoria da iluminação e reparação de portas e janelas.

Está, igualmente, programada a intervenção em diversos sistemas de segurança dos edifícios, estando prevista, por exemplo, a instalação de um novo Sistema Automático de Detecção de Incêndio (SADI) na Biblioteca José Saramago.

A melhoria da eficiência energética é prioritária e, neste sentido, estão planeadas diversas atividades de avaliação energética e de intervenção para melhoria da mesma. Destacam-se, neste contexto, as intervenções programadas, no âmbito do programa para a Eficiência Energética em Edifícios da Administração Pública Central, para o Edifício D do *Campus 2*, a intervenção na biblioteca José Saramago, a intervenção no *Campus 4* e a intervenção no edifício principal do *Campus 5*.

Ao nível de empreendimentos de maior dimensão, continuam as ações com vista à construção da nova ESECS (concurso público internacional previsto para o 1.º trimestre) e a substituição do revestimento em fibrocimento do edifício A da atual ESECS, criando, deste modo, melhores condições, ao nível do conforto e segurança, para os utilizadores deste *campus*. Quanto às residências de estudantes, estão previstas: em Caldas da Rainha, a conclusão da renovação da residência Rafael Bordalo Pinheiro, o início da renovação da residência Mestre António Duarte e o início a construção da nova residência de estudantes; Em Leiria, a renovação dos quatro edifícios de residências de estudantes junto aos serviços centrais, o início de construção da nova residência de estudantes, bem como à reconversão do Edifício de Santo Estevão em residência de estudantes; Em Peniche, a renovação da residência de estudantes e o início da construção de duas novas residências; E em Pombal, o início da construção de uma residência de estudantes.

Quadro 28. (OE5\_OO12) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Realização de obras e Instalação de equipamentos para melhorar as acessibilidades aos edifícios do IPLeia	DSGCI
Criação de espaços dentro das unidades orgânicas/serviços, promotores de convivialidade, encontro e de bem-estar da comunidade académica	Escolas; DSGCI
Criação ou requalificação de espaços exteriores, com a criação de espaços promotores da atividade física ao ar livre e de convivialidade	Escolas; DSGCI
Criação de zonas de trabalho exteriores, com utilização de mobiliário urbano	Escolas; DSGCI
Conservação e manutenção nos edifícios	Presidência; DSGCI
Intervenções nos sistemas de segurança dos edifícios	Presidência; DSGCI
Início da construção da Nova ESECS	Presidência; DSGCI
Substituição do fibrocimento na ESECS	Presidência; DSGCI
Renovação de residências de estudantes em várias cidades	Presidência; DSGCI
Construção de novas residências de estudantes em várias cidades	Presidência; DSGCI

### [OE5\_OO13] Fomentar a transformação digital, harmonizando os espaços físicos e virtuais em termos de infraestruturas, equipamentos, sistemas e processos

A transformação digital é um elemento essencial no desenvolvimento das instituições de ensino superior, servindo como alicerce para a modernização dos processos, a melhoria das condições de trabalho e a promoção de um ambiente académico mais dinâmico e inclusivo. Este objetivo estratégico reflete o compromisso do IPLeia em responder às exigências de um mundo em constante transformação, onde a

tecnologia desempenha um papel central na educação, investigação e interação com a comunidade. A harmonização entre espaços físicos e virtuais é crucial para garantir um ecossistema inovador que facilite a aprendizagem, promova a inclusão digital e otimize a gestão de recursos.

Para alcançar este objetivo, o IPEiria pretende consolidar-se como um espaço de referência em inovação digital, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente, laboratórios tecnologicamente avançados e uma comunidade académica preparada para os desafios da era digital.

A integração do plano de transformação digital ao dia a dia do IPEiria reflete a sua visão de futuro, em que a tecnologia não é apenas uma ferramenta, mas um catalisador para a excelência académica, científica e social. Com uma abordagem sistemática e orientada, o IPEiria fortalece sua posição enquanto instituição pioneira, promovendo um impacto positivo e duradouro tanto na sua comunidade interna como na sociedade em geral.

Este compromisso com a transformação digital é mais do que um objetivo estratégico: é uma manifestação concreta da missão do IPEiria em adaptar-se às mudanças, superar desafios e construir um futuro mais conectado, acessível e sustentável.

### Indicadores de monitorização

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030 PE2030	2023 RA2023	2025 PA2025
13.1. N.º de postos de trabalho com postos virtuais e/ou portáteis	N.º (verificado no ano N)	700	260	500
13.2. N.º de laboratórios com equipamentos atualizados	N.º (verificado no ano N)	60	50	75
13.3. N.º de cursos de curta duração promotores de literacia digital, abertos à comunidade interna e externa	N.º (acumulado até ao ano N)	20	63	65
13.4. Plano para a transformação digital	% (taxa de execução do Plano no ano N)	100%	Não existe plano	Aprovar plano

### Ações a desenvolver

A promoção da literacia digital através de ações de formação e cursos curtos é fundamental para continuar a sensibilizar e capacitar a comunidade académica para os desafios da transformação digital, ao mesmo tempo que continua o investimento em mais e melhores equipamentos informáticos.

Em 2025, o IPEiria continuará a sua transformação digital, com foco na uniformização, automação e monitorização de processos, visando maior eficiência, sustentabilidade e modernização da governança.

O catálogo de processos será consolidado e submetido à aprovação, incluindo análises de risco e medidas de controlo. A implementação de tecnologias informáticas automatizará processos prioritários, enquanto a uniformização assegurará consistência entre os serviços e unidades do IPEiria.



A monitorização será reforçada com *dashboards*, indicadores de conformidade e relatórios periódicos, para acompanhar a execução dos processos e corrigir desvios. A desmaterialização será ampliada, eliminando o uso de papel e promovendo a sustentabilidade, com novos formulários eletrónicos e uma gestão documental estruturada. Para além da desmaterialização propriamente dita, haverá um aumento significativo do grau de transformação digital da instituição, assumindo uma digitalização não somente substituta dos processos em papel, mas otimizadora das diversas tarefas e respetivos sequenciamentos, bem como dos seus mecanismos de validação e de alarmística associados.

A capacitação dos colaboradores intervenientes nestes processos será prioritária, com formações em gestão de processos, competências digitais e *workshops* práticos.

Estas medidas trarão eficiência operacional e posicionarão o IPEiria como referência em inovação e modernização no ensino superior.

Quadro 29. (OE5\_OO13) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Desenvolvimento de cursos de curta duração abertos promotores de literacia digital	CIP; Citechcare, DSGP
Aquisição de equipamentos informáticos	Presidência; Escolas
Levantamento e documentação de processos	Presidência; DPQ; Serviços e UI/UO
Promover a desmaterialização dos procedimentos inerentes à conceção de apoios sociais, nomeadamente no que respeita à realização de entrevistas sociais e à impressão de documentação.	SAS

### 3.6. OE6 | Gerar centralidade social, criativa e cultural

Uma instituição de ensino superior não pode estar voltada sobre si mesma, tendo a obrigação de contribuir ativamente para o meio em que se insere. Este papel vai muito além do conhecimento técnico e científico produzido, refletindo-se também na capacidade para fomentar a cultura e a criatividade dada a sua relevância e centralidade social.

O papel do IPEiria no desenvolvimento cultural dos seus estudantes é fundamental, no sentido de promover um ambiente que favorece o crescimento humano e intelectual e de incentivar os estudantes a explorar novas formas de pensar e compreender o mundo, bem como de estimular a criatividade e o pensamento crítico. Estudantes que têm contato com a música, literatura, teatro, ou artes visuais, por exemplo, desenvolvem maior sensibilidade estética e habilidades cognitivas, como memória, concentração e empatia e promovem o bem-estar emocional.

Acresce, ainda neste ponto, que a relevância das IES para as regiões não se resume à inovação e ao desenvolvimento económico. Abarcando as esferas da equidade social, sustentabilidade ambiental, bem-estar, dinâmica cultural, reconfigura-se o envolvimento com a região. Por um lado, enquanto agente cultural, o IPEiria tem vindo a densificar as relações de colaboração com outros atores na promoção das artes e da cultura e, por outro, consciente da sua responsabilidade social, tem garantido à comunidade académica uma ampla oferta de atividades culturais, iniciativas desportivas e ações de voluntariado, envolvendo os estudantes.

#### OBJETIVOS OPERACIONAIS

**[OE6\_0014] Ser promotor do desenvolvimento de redes colaborativas regionais, nacionais e internacionais no âmbito das artes e da cultura**

Destaca-se aqui a importância da cultura como elemento fundamental da missão educativa do IPEiria, na criação de um ambiente que promove o crescimento humano e intelectual. Ao proporcionar aos estudantes uma experiência completa, que vai além do foco técnico e científico dos seus cursos, promove-se a cidadania, o envolvimento cultural e a participação social ativa. Deste modo, enriquece-se a formação dos estudantes, mas também toda a comunidade local. Trata-se de partilhar conhecimento e aproximar a sociedade e o meio académico.

Neste sentido, as atividades culturais do IPEiria para 2025 continuarão a contribuir, entre outros, para a prossecução deste OO e respetivos indicadores de monitorização, mantendo-se a previsão de número de eventos culturais e artísticos proposta para o ano 2024, 30, meta que já ultrapassa a definida no PE2030 para o ano 2025.

#### **Indicadores de monitorização**

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030	2023	2025
		PE2030	RA2023	PA2025
14.1. N.º de eventos culturais e artísticos incluídos na Agenda Cultural do IPEleiria	N.º (anual, verificado no ano N)	50	70	30

### Ações a desenvolver

As atividades planeadas versam sobretudo a realização de eventos de natureza cultural e artística multidisciplinar, impulsionada maioritariamente pelas escolas, pela DSBD e pelo Gabinete de Programação e Difusão Cultural, criado, em 2024, pelo novo Regulamento Orgânico dos Serviços do IPEleiria. A promoção de atividades culturais, nomeadamente em parceria com entidades regionais e nacionais, públicas e privadas, do setor da cultura, não só enriquecem o conhecimento dos estudantes, mas também fomentam a sua autonomia intelectual e a capacidade de analisar criticamente o mundo.

Serão exemplo de eventos ou atividades a levar a cabo em 2025, os seguintes: patrocínio de um espetáculo ou parte no 43.º Festival de Música de Leiria; co-promoção de uma iniciativa cultural no Centro Cultural e de Congressos das Caldas da Rainha; apoio ao programa financiamento RTCP, com benefícios para toda a comunidade do IPEleiria; participação na 12.ª edição do Leiria Film Fest (envolvendo estudantes e docentes da ESAD.CR que apresentam vários trabalhos); iniciativas culturais e artísticas promotoras do Clube de Leitura do IPEleiria; edição de livros, conferências e ciclos de cinema; exposição sobre Tecnologia, Ciência e Arte com a colaboração de todas as escolas; produção de continuidade de diversas iniciativas culturais dentro e fora do IPEleiria (exposições, conferências, mediação cultural); organização da V Academia Art&Cultura – Ligações Criativas (em colaboração com Fórum Estudante e os municípios de Caldas da Rainha, Alcobaça, Batalha e Leiria).

De salientar também as atividades da Cátedra UNESCO do IPEleiria em Gestão das Artes e da Cultura, Cidades e Criatividade, que assumiu a missão de constituir um modelo integrado de produção de conhecimento sobre gestão das artes e da cultura decorrente de investigação, formação, documentação e divulgação, com a participação de investigadores, docentes e estudantes. No contexto desta Cátedra, será elaborado o *Plano Estratégico para as Artes e para a Cultura do IPEleiria*, no âmbito do Plano Nacional das Artes para o Ensino Superior, e ainda o curso de curta duração *Mediação Cultural e Artística*, em colaboração com Plano Nacional das Artes e a Direção Geral das Artes e diversas IES nacionais.

Quadro 30. (OE6\_OO14) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Programação artística multidisciplinar, produzida ou em coprodução com o IPEleiria	GPC; Escolas
Oferta de formações diversas nas áreas da literacia da informação e combate à desinformação, às comunidades do IPEleiria e da Rede de Bibliotecas Escolares de Leiria	DSDB; Escolas
Programação cultural resultante de coproduções com outras entidades, residências artísticas, <i>workshops</i> e exposições produzidas com docentes, técnicos e estudantes	GPC; Escolas
Realizar exposições, concertos, peças de teatro, conferências, entre outros	GPC; Escolas
Elaboração do Plano Estratégico para as Artes e para a Cultura do IPEleiria, no âmbito do Plano Nacional das Artes para o Ensino Superior	Cátedra UNESCO
Promover o Clube de Leitura – Página 1, do IPEleiria, no âmbito dos Clubes de Leitura no Ensino Superior (DGES)	DSDB; Estudantes; Colaboradores; Docentes

## [OE6\_OO15] Fomentar a responsabilidade social

A responsabilidade social das IES implica contribuir para o desenvolvimento sustentável e para a justiça social, promovendo um impacto positivo nas comunidades e na sociedade como um todo. Fomentar a responsabilidade social passa por alinhar as atividades desenvolvidas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, incentivando os estudantes a participar em projetos sociais, voluntariado e investigação aplicada.

Através do Regulamento Orgânico dos Serviços do IPEiria, foi criado o Gabinete de Desenvolvimento Sustentável (GDS) que exerce funções nos domínios da sustentabilidade e da responsabilidade social. Neste sentido, o GDS desenhará, com o devido contributo dos demais serviços e unidades orgânicas, o plano de desenvolvimento sustentável 2025-2030 do IPEiria, tendo por base os 17 ODS.

Para a Organização Mundial da Saúde a visão atual da literacia em saúde deve ser assumida numa perspetiva individual e organizacional. Desta forma, considera-se uma mais-valia para o IPEiria e sua comunidade académica migrante, a continuidade do desenvolvimento do Projeto IPL Saúde(e) Migrantes, iniciado em janeiro de 2023, que visa a capacitação da comunidade migrante para tomarem as melhores decisões individuais em matéria de saúde.

No âmbito do Projeto SAPE 2.0, pretende-se manter as boas práticas, nomeadamente a manutenção da figura de gestor de caso e o crédito de horas para apoio dos estudantes com necessidade educativas específicas, bem como o apoio aos estudantes no domínio da sua saúde e bem-estar, com especial enfoque na área da saúde mental.

### Indicadores de monitorização

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030	2023	2025
		PE2030	RA2023	PA2025
15.1. Iniciativas de ações de voluntariado associadas à rede de voluntariado do IPEiria	N.º (anual, verificado no ano N)	4	7	8
15.2. N.º de pessoas envolvidas nas ações de voluntariado associadas à rede de voluntariado do IPEiria	N.º (anual, verificado no ano N)	200	110	180
15.3. N.º de ações / projetos de responsabilidade social com atribuição de ECTS	N.º (acumulado, verificado no ano N)	20	0*	6

(\*) sem registo nos Serviços Académicos.

### Ações a desenvolver

Para o presente objetivo operacional estão planeadas diversas atividades de promoção do voluntariado e da dinamização e colaboração em projetos de responsabilidade social, reforçando o compromisso de apoio do IPEiria a projetos de extensão com a comunidade onde está inserido, tal como, na dinamização e colaboração em projetos de cariz social nas suas mais diferentes formas.

Quadro 31. (OE6\_OO15) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Apoiar e promover iniciativas voluntariado através do Banco de Voluntariado do IPEleiria	Escolas; GDS; CAE
Desenvolver formação específica na área do voluntariado para a comunidade académica inscrita no Banco de Voluntariado (2ªed)	GDS; CAE
Apoiar a dinamização e colaborar em projetos de responsabilidade social	Escolas; SAS
Conferência Internacional INCLUDiT	ESECS
Construção do plano de desenvolvimento sustentável 2025-2030 do IPEleiria	GDS; Escolas; Serviços
Projeto IPL Saúde(e) Migrantes	Presidência; GDS
Projeto SAPE 2.0	Presidência; CAE

### [OE6\_OO16] Promover o desenvolvimento regional e nacional pela promoção da saúde, pelo desporto e bem-estar, incluindo a criação de *healthy campi*

A promoção da saúde pelo desporto e bem-estar, através da implementação de estilos de vida saudáveis na comunidade académica, influencia a qualidade de vida dos utilizadores dos *campi*, com benefícios ao nível da saúde mental, nutrição, prevenção de doenças e comportamentos de risco, contribuindo globalmente para a sustentabilidade e responsabilidade social do IPEleiria.

#### Indicadores de monitorização

Para o presente Objetivo Operacional foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual.

Indicadores de monitorização (KPI)	Unidade	Meta	Valor	Meta
		2030 PE2030	2023 RA2023	2025 PA2025
16.1. N.º de participantes em eventos desportivos promovidos pelo IPEleiria	N.º (anual, verificado no ano N)	1.500	1.235	1.500
16.2. N.º de eventos com coorganização pelo IPEleiria na área da saúde, desporto e bem-estar	N.º (anual, verificado no ano N)	20	20	20
16.3. N.º de serviços de saúde prestados à comunidade académica	N.º (anual, verificado no ano N)	10	5	10
16.4. Obtenção do reconhecimento de <i>Healthy Campi</i>	Sim / Não	Sim	Sim	Sim

#### Ações a desenvolver

O Centro de Apoio ao Estudante reveste-se de uma importância fundamental para a promoção da saúde e bem-estar da comunidade académica. Neste sentido, continuará a desenvolver a sua ação, nomeadamente o apoio psicológico, psicoterapia, aconselhamento vocacional e de carreira destinados a todos os estudantes, com vista à promoção do sucesso académico e bem-estar em geral. Em 2025, está ainda prevista a aplicação de um questionário de saúde mental, destinado a todos os estudantes do IPEleiria, com o objetivo de recolher dados estatísticos que permitam avaliar os indicadores de saúde mental e conhecer melhor a realidade da instituição.

O *Healthy Campus* é um programa destinado à promoção de estilos de vida saudável e ativa nas comunidades académicas do ensino superior, alinhado com a definição de Saúde da Organização Mundial

de Saúde, com a certificação Platina “Healthy Campus”, pela Federação Internacional de Desporto Universitário (FISU). Em 2025, estão previstas diversas ações neste contexto, entre elas a realização das III Jornadas do *Healthy Campus* IPLeiria.

No domínio da promoção da saúde, do desporto e bem-estar, o IPLeiria continuará a apostar na evolução dos serviços médicos, com o alargamento das especialidades médicas disponíveis para a comunidade académica. Além disso, continuará, através dos Serviços de Ação Social e em estreita articulação com as unidades orgânicas e serviços do IPLeiria, a dinamizar atividades promotoras da prática de exercício físico, atividades de lazer e indutoras de bem-estar.

O IPLeiria compromete-se, ainda, com o apoio ao desenvolvimento de projetos que visem a saúde e bem-estar que possam influenciar a qualidade de vida dos utilizadores dos campi.

Por fim, em 2025 será implementado o Programa de Desfibrilhação Automática Externa – DAE.

Quadro 32. (OE6\_OO16) Síntese das ações a desenvolver em 2025

Ações	Responsável
Aplicar um questionário de saúde mental, destinado a todos os estudantes do Instituto Politécnico de Leiria, com o objetivo de recolher dados estatísticos que permitam avaliar os indicadores de saúde mental e conhecer melhor a realidade da instituição.	CAE
Apoio psicológico, psicoterapia, aconselhamento vocacional e de carreira destinados aos estudantes	CAE
III Jornadas do <i>Healthy Campus</i> IPLeiria	<i>Healthy Campus</i>
Disponibilizar especialidades médicas à comunidade académica.	SAS
Implementação do Programa de DAE	Presidência; GDS/SHST
Promover a prática de exercício físico, atividades de lazer e de bem-estar.	SAS

### 3.7. Medidas de modernização administrativa

A planificação das atividades previstas para o ano 2025 ao nível da modernização administrativa apresenta o esforço de alinhamento da instituição com os principais referenciais nacionais, incluindo a Estratégia Digital Nacional, formalizada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 207/2024, de 30 de dezembro, e as regras para a disponibilização de serviços digitais pela Administração Pública, definidas no Decreto-Lei n.º 49/2024, de 8 de agosto.

Em alinhamento com estes referenciais e objetivos estratégicos de transformação digital e modernização da governança, o IPLeiria irá dar continuidade ao trabalho desenvolvido em anos anteriores, colocando o seu foco nas iniciativas de uniformização, automação e monitorização de processos. Estas ações visam aumentar a eficácia operacional, reduzir a dependência de processos baseados em papel e promover a uniformidade nos procedimentos institucionais.

Neste sentido, no âmbito da atividade para 2025, destaca-se a consolidação do catálogo de processos da instituição, com aprovação formal e implementação de soluções de suporte informático. Paralelamente, serão desenvolvidas iniciativas para monitorizar a conformidade entre os processos aprovados e a sua execução, bem como formações em gestão de processos e competências digitais para os colaboradores da instituição.

No âmbito do Regime Geral de Prevenção da Corrupção, será dada continuidade ao desenvolvimento e implementação das medidas previstas no Mecanismo Nacional Anticorrupção, nomeadamente através do programa de cumprimento normativo. Em articulação com as atividades de aprovação e implementação de processos, será redefinido o Sistema de Controlo Interno e elaborada uma nova versão do Manual de Controlo Interno. Sublinhando a importância destas matérias para a cultura organizacional do IPLeiria, serão também promovidas ações de formação e sensibilização para toda a comunidade académica.

Está igualmente prevista a melhoria dos sistemas de informação atualmente utilizados para dar suporte a estes processos, para soluções tecnologicamente mais avançadas, capazes de responder de forma mais eficiente às necessidades atuais da instituição e alinhada com os respetivos indicadores de desempenho.

Por fim, a melhoria contínua na gestão de serviços de tecnologias de informação tem, necessariamente, de estar alinhada com a segurança da informação e a sustentabilidade dos serviços, pelo que esta constitui igualmente uma prioridade estratégica para o ano 2025, planeando-se aproveitar a oportunidade para redefinir a arquitetura de serviços e implementar processos de gestão orientados à garantia de disponibilidade e continuidade do negócio.

#### **Indicadores de monitorização**

Não sendo diretamente referidos no PE2030, foram estabelecidos os seguintes KPI, a monitorizar em sede de Relatório de Atividades anual. Este conjunto de indicadores de monitorização refletem uma necessidade premente de organização da transformação digital do IPLeiria conduzida pelos objetivos globais, que depois se devem refletir em processos e respetivos KPI, e que por sua vez derivam em necessidades de suporte de TIC/SI.

Indicadores de monitorização (KPI)*	Unidade	Meta	Meta
		2030 PE2030	2025 PA2025
N.º de processos identificados e documentados, aprovados pelos órgãos competentes	N.º (acumulado no ano N)	160	80
N.º de ações de formação para a modernização da governança	N.º (acumulado no ano N)	30	10
N.º de colaboradores intervenientes em processos com formação em Gestão de Processos e/ou Gestão Documental realizada nos últimos 5 anos	N.º (acumulado no ano N)	120	80
N.º de <i>dashboards</i> de monitorização de processos	N.º (acumulado no ano N)	15	5
N.º de processos desmaterializados	N.º (acumulado no ano N)	30	10
N.º de implementações de suporte informático para otimização de processos	N.º (acumulado no ano N)	40	15
N.º de sistemas de informação desatualizados em processo de descontinuação	N.º (acumulado no ano N)	15	9
N.º de novos sistemas de informação/ <i>upgrades</i> para as versões mais atualizadas	N.º (acumulado no ano N)	20	8
N.º de ações de melhoria da segurança da informação e da cibersegurança	N.º (acumulado no ano N)	20	5

## Ações a desenvolver

### *Aprovação e implementação de processos*

Após um período de definição e documentação dos processos, acompanhado pela elaboração de um catálogo institucional abrangente, as atividades de 2025 concentrar-se-ão na:

- Aprovação formal dos processos: submissão dos processos documentados à apreciação e validação pelas instâncias competentes do IPLeiria, com foco na sua posterior utilização como base para a atualização do sistema de controlo interno. Este sistema integrará a análise de riscos dos processos e a definição de medidas de controlo e prevenção associadas;
- Implementação de suporte informático: os processos serão alvo da integração de tecnologias que promovam a automação e eficiência operacional, priorizando as áreas em que a informatização agrega maior ganho/valor;
- Uniformização de procedimentos: continuará o desenvolvimento de soluções transversais, assegurando a consistência nos processos desenvolvidos por todos os serviços e unidades do IPLeiria.

### *Monitorização e controlo de processos*

Um dos principais desafios da instituição para 2025 é assegurar que os processos aprovados sejam implementados e executados conforme o planeado. Para tal, serão desenvolvidas as seguintes iniciativas:

- *Dashboards* de monitorização: criação de *dashboards* específicos para cada serviço ou unidade, permitindo um acompanhamento efetivo do estado dos processos;
- Indicadores de conformidade: elaboração de indicadores para avaliar a aderência entre os processos aprovados e sua execução, com ênfase na deteção de desvios e não-conformidades;



- Relatórios periódicos: geração de relatórios para suporte à tomada de decisão e ao ajuste de processos.

#### *Desmaterialização de processos*

Dando continuidade ao projeto de desmaterialização iniciado em anos anteriores, será promovida a eliminação do uso de papel em processos administrativos. O foco incluirá:

- Expansão da desmaterialização: ampliação de modelos de desmaterialização para outros serviços e unidades do IPEiria;
- Canais de entrada de informação: definição de formulários eletrônicos na Intranet e integração de sistemas para simplificar e uniformizar a entrada de dados nos processos;
- Gestão Documental: implementação de distribuições dedicadas a cada tipo de processo, e percursos rígidos/semi-rígidos para garantir a uniformidade nas etapas durante a sua execução, reduzir a variabilidade dos processos e aumentar a capacidade de medição de indicadores.

#### *Formação e capacitação em gestão de processos e em competências digitais*

O desenvolvimento de capacitação na gestão de processos e em competências digitais é um pilar essencial para o sucesso da transformação digital. Neste contexto, as seguintes iniciativas serão implementadas:

- Formação em Gestão Documental e Gestão de Processos: cursos específicos para docentes, técnicos e administrativos, focados em boas práticas de gestão de processos;
- Microcredenciais em competências digitais: oferta de formações modulares para aumentar a literacia digital e a utilização eficiente de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC);
- Workshops práticos: Sessões interativas que possibilitem aplicação imediata das competências adquiridas na execução dos processos no dia-a-dia.

As atividades propostas para 2025 refletem um compromisso com a inovação e a eficiência, promovendo uma transformação digital abrangente e uma governança modernizada. Este plano representa um passo decisivo rumo a uma gestão mais integrada, sustentável e orientada para resultados, em prol de um IPEiria cada vez mais digital e conectado com as exigências contemporâneas.

#### *Processos de gestão académica e a nova plataforma digital*

Em 2025, o IPEiria adotará uma nova plataforma digital para transformar e modernizar os seus processos académicos e administrativos. Este projeto visa centralizar operações, melhorar a eficiência e proporcionar uma experiência mais ágil para estudantes, docentes e técnicos da Direção de Serviços de Gestão Académica (DSGA). O plano de implementação será executado por fases, incluindo o diagnóstico e planeamento, configuração e testes, conversão e migração de dados e finalmente, lançamento e formação dos utilizadores.

A implementação trará benefícios claros para processos fundamentais. A gestão de matrículas e inscrições será mais rápida e eficiente, com validações automáticas de requisitos e integração com sistemas de pagamento, garantindo maior comodidade aos estudantes. A organização de horários de aulas e exames

será otimizada com algoritmos inteligentes, assegurando uma alocação eficiente de recursos como salas e docentes, eliminando conflitos e sobreposições.

O processo de avaliação e registo de notas também será simplificado, permitindo aos docentes registar avaliações de forma direta e automática. Este sistema garantirá uma comunicação em tempo real com os estudantes, reduzindo atrasos na divulgação de resultados. Além disso, a emissão de certificados, declarações e diplomas será digitalizada e integrada com assinaturas eletrónicas, eliminando burocracias e reduzindo significativamente os tempos de espera.

Na vertente pedagógica, a integração desta plataforma com outras como o *Moodle* permitirá uma gestão fluida de conteúdos e atividades educativas, promovendo uma maior articulação entre os diferentes sistemas institucionais. Relatórios analíticos detalhados também estarão disponíveis, fornecendo dados precisos sobre desempenho académico, taxas de conclusão e outros indicadores essenciais para apoiar a tomada de decisões estratégicas.

Adicionalmente, a plataforma centralizará a comunicação entre estudantes, docentes e a DSGA, permitindo notificações segmentadas e alertas em tempo real sobre prazos, alterações de horários e eventos importantes. A gestão de assiduidade será digitalizada, com soluções como *QR codes* ou cartões de estudante para um registo rápido e eficiente.

Com a implementação desta plataforma, o IPEiria posicionar-se-á como uma referência em inovação e eficiência no ensino superior, promovendo maior transparência, redução de custos administrativos e uma experiência significativamente melhorada para toda a comunidade académica. Esta transformação digital não apenas modernizará os processos internos, mas também fortalecerá a competitividade institucional a nível nacional e internacional.

#### *Modernização dos Sistemas de Informação*

Após a análise crítica dos processos de gestão académica, está prevista a substituição dos sistemas de informação atualmente utilizados nesta área por uma plataforma digital mais integrada, flexível e tecnologicamente avançada, capaz de responder às necessidades dos novos paradigmas de ensino. Esta nova plataforma será extensível às funcionalidades atualmente suportadas por aplicações internas que se encontram obsoletas.

Prevê-se também a atualização e expansão dos sistemas de gestão de recursos humanos e de gestão financeira, de forma a atender a novas necessidades identificadas no âmbito da estratégia de otimização de processos. Destaca-se ainda o suporte aos processos da área de gestão financeira de projetos, seja por meio da extensão dos módulos existentes do sistema GIAF, seja pela implementação de novas funcionalidades consideradas essenciais durante a definição e análise desses processos.

No ano 2024, foram concluídos os procedimentos de aquisição e encontram-se já em fase de instalação diversas aplicações que integram um ecossistema concebido para a modernização administrativa, com um horizonte de implementação de pelo menos cinco anos. As principais iniciativas incluem:

- **Área Académica e Pedagógica:** Adoção da plataforma NONIO e descontinuação de várias plataformas obsoletas, incluindo AGCP, SIGQ, Setações, Creditações, Candidaturas, SIGES, Portal do Estudante, Alumni e Erasmus Without Paper Dashboard.
- **Área de Gestão de Pessoas:** Adoção da nova versão do ERP de Gestão de Pessoas; disponibilização da nova plataforma Bolsa de Docentes; parametrização do portal myGIAP para permitir o acesso e a atualização de informações relacionadas com os colaboradores do IPEiria.
- **Área de Gestão Financeira:** Adoção de uma nova versão do ERP de Gestão Financeira, incluindo a parametrização e adoção de novas funcionalidades; conclusão da implementação do Sistema de Gestão Financeira de Projetos; disponibilização de um novo sistema de apoio à atribuição de bens do IPEiria aos colaboradores, garantindo um melhor controlo de património.
- **Serviços de Ação Social:** Adoção da plataforma SASocial como ferramenta de gestão para diversos setores, substituindo os sistemas de gestão de bares e cantinas, e o sistema de comercialização de bens e serviços internos (como a Oficina Digital e produtos disponíveis nas bibliotecas),, ara além da implementação de módulos para a gestão do serviço de saúde, do sistema de bolsas de colaboradores (atual FASE) e de comunicação interna através de uma rede de multimédia.

Esta estratégia global está alinhada com o objetivo de desmaterializar processos de diferentes níveis de complexidade, aproveitando o potencial existente nos sistemas de informação. Nesse sentido, estão previstas melhorias na plataforma Intranet, através da integração com os sistemas de informação operacionais e o sistema de gestão documental. Essa evolução proporcionará novas funcionalidades mais acessíveis e intuitivas para a comunidade, fomentando o atendimento eficiente por canais online normalizados e automatizados, como formulários pré-configurados.

Adicionalmente, está prevista a substituição da atual versão da intranet do IPEiria por uma nova versão mais acessível, desenvolvida com recurso à tecnologia Àgora, em conformidade com a iniciativa Mosaico.gov. Este projeto contribui para a materialização da estratégia de digitalização de serviços públicos, estabelecida pelo Decreto-Lei n.º 49/2024, de 8 de agosto.

### *Segurança da Informação e Cibersegurança*

No que diz respeito à segurança da informação, pretende-se dotar a instituição de um modelo de governança capaz de implementar boas práticas, políticas, normas e recomendações de caráter obrigatório. Ao mesmo tempo, busca-se elevar os níveis de consciência sobre o tema em toda a comunidade. As atividades a serem desenvolvidas nesta área devem incluir a análise e a elaboração de um *roadmap* de ações a implementar, contemplando de forma integrada as pessoas, os processos e a tecnologia, sempre em conformidade com as melhores práticas e diretrizes.

Este é um processo contínuo e em evolução. Durante o ano 2024, diversas atividades foram realizadas, com destaque para as áreas de privacidade e proteção de dados, para o sistema de gestão de segurança da informação (em implementação a médio prazo) e para a cibersegurança.

Na área de privacidade e proteção de dados, foram elaborados um conjunto de documentos que permitirão a aprovação, durante o ano 2025:

- A política de exercício dos direitos dos titulares dos dados;

- A política de gestão de violações de dados pessoais;
- O registo de atividades de tratamento de dados.

Na área de cibersegurança, foram realizadas várias melhorias técnicas para reforçar os ativos tecnológicos que suportam a informação. Tratando-se de um processo contínuo, em constante atualização, para garantir a robustez e a resiliência do ecossistema tecnológico, para 2025, o objetivo é dar continuidade ao processo, aprimorando a segurança da informação no IPEiria, de acordo com os requisitos legais e as melhores práticas, especialmente em conformidade com a Diretiva (UE) 2022/2555 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de dezembro de 2022 (NIS2).

Quadro 33. Síntese das ações a desenvolver em 2025

<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>
Aprovação e implementação de processos	DPQ, DSDi, CG, Unidades e serviços
Monitorização e controlo de processos	DPQ, DSDi, GCI, Unidades e serviços
Desmaterialização de processos	DSDi
Formação e capacitação em gestão de processos e em competências digitais	Presidência; DSGP, DEA, DSDi
Definição de processos de gestão académica e implementação da nova plataforma digital	DSDi e DSDA
Modernização dos Sistemas de Informação	DSDi
Segurança da Informação e Cibersegurança	DSDi e Presidência

# Recursos Financeiros

---

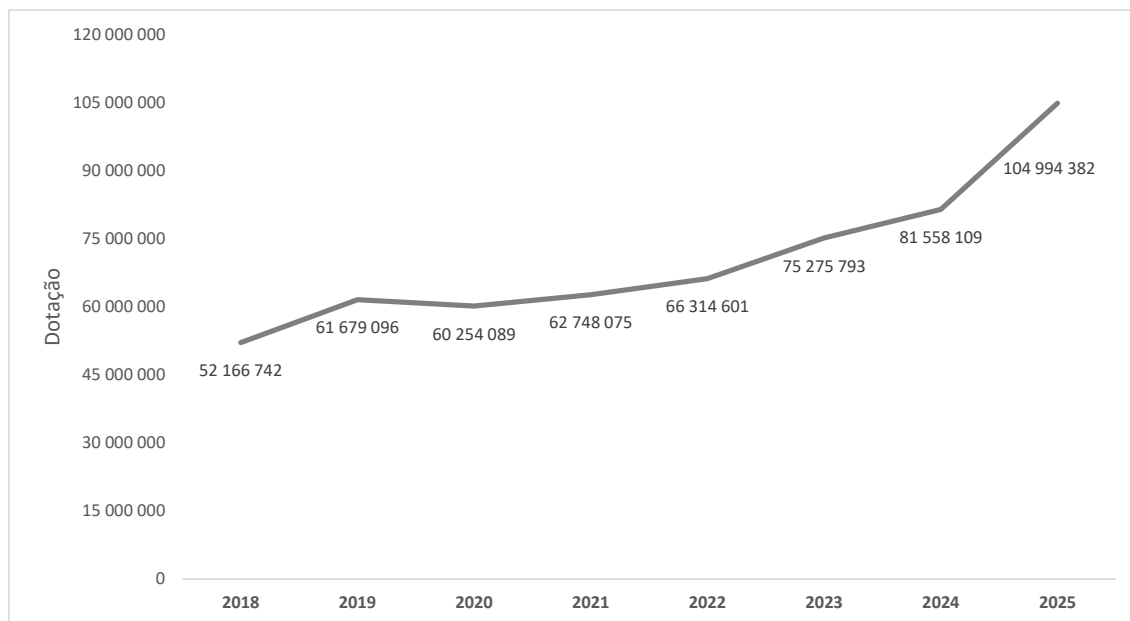




## 4. RECURSOS FINANCEIROS PLANEADOS

O orçamento do Instituto Politécnico de Leiria para o ano 2025, à semelhança dos anos anteriores, manteve um modelo orçamental por Unidade e é o reflexo da evolução da instituição e do seu plano estratégico, que acompanhou a evolução do número de estudantes, o número de projetos e consequentemente o volume de financiamento. O crescimento do orçamento para 2025 é de cerca de 29% face ao ano anterior, justificado essencialmente pelo aumento de financiamento de projetos que refletem os investimentos em I&D e infraestruturas da instituição. A evolução do orçamento ao longo dos anos, reflete uma instituição dinâmica, que se adapta aos desafios e demonstra capacidade de diversificar as suas fontes de financiamento, permitindo assim uma diminuição gradual da sua dependência de financiamento do Orçamento do Estado (OE), considerando a recorrente situação subfinanciamento do Ensino Superior em Portugal.

O gráfico seguinte demonstra a evolução do orçamento do Instituto Politécnico de Leiria:



O modelo de financiamento e distribuição do OE das instituições de ensino superior iniciou um processo de revisão em 2024 e, apesar do processo ainda não estar concluído, as novas regras propostas pelo Governo servirão de base para o quadriénio 2024-2027. Pretende-se que a revisão contribua para a estabilidade e previsibilidade do financiamento do ensino superior assente em objetivos de eficiência, equidade e qualidade do ensino superior público.

O novo modelo de financiamento assenta em três componentes:

- A componente principal é constituída pela fórmula de financiamento, através da qual são calculadas as dotações de cada IES:

- A segunda componente é constituída pela existência de contratualização (estão previstos dois tipos de contratos: contratos de estabilidade e contratos programa de desenvolvimento);
- A terceira componente de financiamento diz respeito à ação social.

No novo quadriénio, o aumento da dotação das IES será dividido em duas partes:

- Uma parte (70%) distribuída por todas as IES com base na aplicação da nova fórmula;
- Uma parte (30%) distribuída pelas IES cuja dotação histórica seja inferior à dotação objeto proporcionalmente ao seu peso no desequilíbrio.

O orçamento para 2025 foi aprovado em 104.994.382€, para o Instituto Politécnico de Leiria e em 4.656.024€, para os Serviços de Ação Social.

Quadro 34. Orçamento proposto para 2025

Unidade	Orçamento / 2025			% de RP
	Orçamento do Estado (OE)	Receitas Próprias (RP)	Total	
Politécnico de Leiria	39.438.775€	65.555.607€	<b>104.994.382€</b>	62,4%
Serviços de Ação Social	1.299.146€	3.356.878€	<b>4.656.024€</b>	72,1%
<b>Total</b>	<b>40.737.921€</b>	<b>68.912.485€</b>	<b>109.650.406€</b>	

Fonte: DGOF

### Orçamento de Receita

De modo a garantir o princípio da estabilidade orçamental, de equilíbrio ou excedente, estabelecido na Lei de Enquadramento Orçamental, a arrecadação da receita determina o limite máximo da execução da despesa.

A estrutura do orçamento de receita do Instituto Politécnico de Leiria encontra-se segmentada, essencialmente, em quatro grandes componentes - receitas provenientes do OE, as receitas próprias, reembolsos de projetos cofinanciados por fundos comunitários e transferências no âmbito das Administrações Públicas (AP) -, apresentadas do seguinte quadro:

Quadro 35 Orçamento de receita 2025 e 2024

Fontes de Financiamento   Designação	Orçamento 2025	Orçamento 2024	Variação 2024/2025	(%)
Orçamento do Estado	39 438 775	37 508 019	1 930 756	5,1%
Receitas Próprias	16 781 135	16 523 886	257 249	1,6%
Fundos Europeus	28 350 607	17 759 446	10 591 161	59,6%
Transferências no âmbito das AP	20 423 865	9 766 758	10 657 107	109,1%
<b>Total</b>	<b>104 994 382</b>	<b>81 558 109</b>	<b>23 436 273</b>	<b>28,7%</b>

Fonte: DGOF



Para o ano 2025, estima-se que o valor da receita efetiva atinja 104.994.382€, o que representa um aumento de 23.436.273€ e um acréscimo de 28,7% em relação ao valor do orçamento aprovado para 2024.

A dotação do OE comunicada para o ano 2025 foi de 39.438.775€, representando uma variação, face à dotação do OE inicial de 2024, de 1.930.756€. O reforço do OE é desagregado em 61,3% pela aplicação da nova fórmula e 38,7% no peso da proporção do desequilíbrio. No cálculo do plafond para o ano 2025 foi tido em consideração o impacto no aumento das despesas totais com pessoal decorrentes de alterações legislativas.

Relativamente à previsão de arrecadação de receitas próprias, o valor de dotação definido para 2025 é de 16.781.135€, valor que representa um aumento de 257.249€, quando comparado com 2024, que se explica pelo aumento do número de alunos e pelo incremento de prestações de serviços com ligação à região.

O aumento de 21.248.268€ na previsão da receita proveniente de projetos financiados por Fundos Europeus e por transferências no âmbito das AP reflete a estimativa dos projetos em curso. Para este crescimento, contribuiu a orçamentação de projetos no âmbito do Programa de Recuperação e Resiliência (PRR), e a aprovação de novos projetos no âmbito de I&D e projetos estruturais e internacionais do Instituto Politécnico de Leiria.

### Orçamento de Despesa

Em 2025 a dotação da despesa é de 104.994.382€, o que compreende despesas com pessoal, aquisições de bens e serviços, despesas de capital transferências correntes e outras despesas correntes.

Quadro 36 Orçamento de despesa 2025 e 2024

Fontes de Financiamento Designação	Orçamento 2025	Orçamento 2024	Variação 2024/2025	(%)
Despesas com pessoal	53 389 480	51 102 289	2 287 191	4,5%
Aquisições de bens e serviços	9 816 961	11 013 466	-1 196 505	-10,9%
Transferências correntes	9 884 942	3 974 552	5 910 390	148,7%
Outras despesas correntes	323 481	142 351	181 130	127,2%
Despesas de capital	31 579 518	15 325 451	16 254 067	106,1%
<b>Total</b>	<b>104 994 382</b>	<b>81 558 109</b>	<b>23 436 273</b>	<b>28,7%</b>

Fonte: DGOF

Da análise ao orçamento de despesa, verifica-se que as despesas com pessoal correspondem a 50,8% do total da despesa e estão orçamentadas em 53.389.480€. Em seguida, as despesas de capital no montante de 31.579.518€, representam 30,1%. As restantes despesas representam 19,1% do total das despesas.

A previsão de despesas com pessoal, no montante de 53.389.480€, representa um aumento de 2.287.191€ face ao ano anterior. Este acréscimo justifica-se, essencialmente, pela necessidade do Instituto Politécnico de Leiria proceder à contratação de pessoal docente para assegurar a normal atividade de docência e dar continuidade aos programas “Impulso Jovens STEAM” e “Impulso Adultos” ao abrigo do PRR. Verifica-se, ainda, a necessidade de contratação de pessoal de investigação para implementar diversos projetos de I&D. O aumento é ainda justificado pelas alterações implementadas em 2024, nomeadamente pelo Decreto-Lei n.º 108/2023, de 22 de novembro, que aprovou medidas de valorização dos trabalhadores que exercem funções públicas; no Decreto-Lei n.º 13/2024, de 10 de janeiro, que determinou a alteração da estrutura remuneratória da carreira geral de técnico superior, e, ainda, o impacto das alterações ao nível do SIADAP. Nas despesas com pessoal regista-se, ainda, a despesa relativa a abertura de concursos internos de promoção de docentes do Ensino Superior.

Nas despesas de capital, os valores orçamentados são justificados pelo contrato-programa de financiamento no âmbito do PRR Skills4Future, pelos programas “Impulso Jovens STEAM” e “Impulso Adultos”, pelo Programa Nacional de Alojamento para o Ensino Superior (PNAES) e pelas Agendas Mobilizadoras e Agendas Verdes para a Inovação Empresarial. Além disso, foi possível reforçar a componente de investimento não cofinanciado, visando a realização de melhoramentos em infraestruturas.

O orçamento de 2025 é ambicioso e reflete os desafios de modernização e atualização das infraestruturas disponibilizadas aos nossos estudantes, exigindo uma gestão rigorosa baseada nos princípios de economia, eficiência e eficácia.





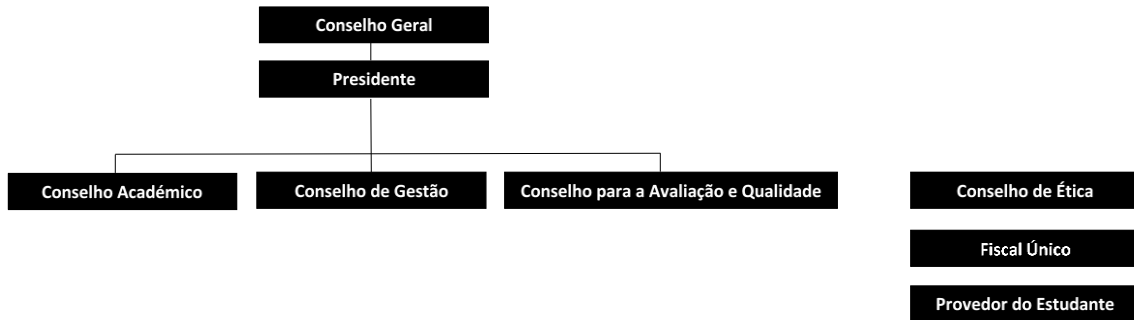
## Anexos

---





## Instituto Politécnico de Leiria



### Identificação e composição dos órgãos do Instituto Politécnico de Leiria, à data de 30.11.2024

Instituto Politécnico de Leiria	Conselho Geral (CG)	Presidência	Conselho Académico	Conselho de Gestão**	Conselho para a Avaliação e Qualidade	Provedor do Estudante
Luís Filipe Tomás Barbeiro (Presidente em exercício)	●					
Carlos Manuel da Silva Rabadão (Presidente)		●	●	●	●	
Pedro António Amado de Assunção (Vice-presidente)		●		●		
Maria da Graça Lopes da Silva Mougá Poças Santos (Vice-presidente)		●	●			
José Manuel Couceiro Barosa Correia Frade (Vice-presidente)		●		●		
João Pedro Cruz da Silva (Pró-presidente)		●				
Carolina Miguel da Graça Henriques (Pró-presidente)		●				
Nuno Miguel Castanheira Almeida (Pró-presidente)		●				
Ricardo Filipe Gonçalves Martinho (Pró-presidente)		●				
Paula Marisa Lopes Gomes (Administradora)		●	●	●		
Cláudia Andreia da Cunha Belém Toneca (Administradora dos Serviços de Ação Social)		●	●	●		
<b>Diretores de Escolas Superiores</b>						
Pedro Gil Frade Morouço (ESECS)			●		●	
Carlos Alexandre Bento Capela (ESTG)			●		●	
João Pedro Faustino dos Santos (ESAD.CR)			●		●	
Sérgio Miguel Franco Martins Leandro (ESTM)			●		●	
Rui Manuel da Fonseca Pinto (ESSLei)			●		●	
<b>Representantes das Unidades de Investigação</b>						
Rui Miguel Barreiros Ruben			●			
Maria Pedro Sucena Guarino			●			
<b>Representantes dos Professores e Investigadores</b>						
Alcina Teresa Gaspar Ferreira (ESTG)	●					
Carla Alexandra Calado Lopes (ESTG)	●					
Cátia Nunes Malheiros Ferreira (ESTM)	●					
Célia Cristina Correia Ferreira (ESAD.CR)			●			
Hugo Alexandre Lopes Menino (ESECS)			●			

Instituto Politécnico de Leiria	Conselho Geral (CG)	Presidência	Conselho Académico	Conselho de Gestão**	Conselho para a Avaliação e Qualidade	Provedor do Estudante
João Manuel Graça Frade (ESSLei)	●					
João Paulo dos Santos Marques (ESSLei)			●			
Jorge Alexandre Barroca de Sousa Varela (ESECS)	●					
José Carlos Laranjo Marques (ESECS)	●					
José Carlos Rodrigues Gomes (ESSLei)	●					
Luís Filipe Marinho Lima Santos (ESTM)			●			
Luís Manuel Ventura Serrano (ESTG)	●					
Mário João Gonçalves Antunes (ESTG)			●			
Nuno Manuel Fernandes Alves (ESTG)	●					
Nuno Manuel Rosa dos Reis (ESTG)	●					
Paula Cristina Rodrigues Pascoal Faria (ESTG)	●					
Pedro Jorge de Matos Gonçalves						●
Rodrigo Eduardo Rebelo da Silva (ESAD.CR)			●			
Rui Filipe Pinto Pedrosa (ESTM)	●				●*	
Rui Filipe Vargas de Sousa Santos (ESTG)	●					
Rui Manuel Neto e Matos (ESECS)			●			
Sónia Cristina de Sousa Pós de Mina (ESSLei)			●			
Samuel José Travassos Rama (ESAD.CR)	●					
Susana Catarina Simões de Almeida (ESTG)	●		●			
Susana Maria da Silva Agostinho Bernardino			●			
Teresa Domingas Lourenço Fradique Ribeiro (ESAD.CR)	●					
Vítor Manuel de Oliveira Pegado de Noronha e Távora (ESTG)	●					
<b>Representantes do Corpo Técnico</b>						
Ana Lúcia Lopes Duarte					●	
Graciete Maria Coelho Raposo Campos	●					
Luís Eduardo Rodrigues Cachulo	●					
<b>Representantes dos Estudantes</b>						
Anita Inácio Heitor	●					
Alexandre Cardoso Fernandes	●*					
Beatriz Bento Ribeiro			●*			
Cristina Isabel Ribeiro Sousa	●					
Francisco José Ferreira Paciência			●*			
Gonçalo Figueira Rodrigues	●		●			
Joel André Azoia Rodrigues	●		●		●	
Violeta Salviano Martins Gregório			●*			
<b>Representantes de Personalidades Externas</b>						
Anabela Soares Veloso	●					
António Miguel Batista Poças da Rosa					●	
Francisco José Nina Rente	●					
Horácio da Mota Areia	●					
Joaquim José Pereira Ruivo					●	
Joaquim Manuel Mota Menezes					●	
Jorge Manuel Cordeiro Santos					●	
José Afonso Moreno Bulas Cruz	●					
Licínio Oliveira de Carvalho	●					
Luís Filipe Ferreira de Oliveira	●					



Instituto Politécnico de Leiria	Conselho Geral (CG)	Presidência	Conselho Académico	Conselho de Gestão**	Conselho para a Avaliação e Qualidade	Provedor do Estudante
Luís Francisco Febra	●					
Manuel de Jesus Antunes					●	
Rui Manuel Pereira Marques					●	
Teodorico Figueiredo Pais	●					
Valter Filipe Alves	●					
Virgílio de Jesus Mota	●					

\* Não tomou posse.

\*\* Observação: mensalmente o Conselho de Gestão reúne em formato alargado, onde são convidados a vice-presidente que não integra o órgão, os pró-presidentes o chefe de gabinete e os diretores de unidades orgânicas.

### Identificação e composição dos órgãos das Unidades Orgânicas do Instituto Politécnico de Leiria, à data de 30.11.2024

Unidades Orgânicas	Direção	Conselho de Representantes (Presidente)	Conselho Técnico-científico (Presidente)	Conselho Pedagógico (Presidente)
<b>Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, de Leiria (ESECS)</b>				
Pedro Gil Frade Morouço (Diretor)	●			
Jorge Alexandre Barroca de Sousa Varela (Subdiretor)	●			
Dina dos Santos Tavares (Subdiretor)	●			
Ana Maria de Sousa Neves Vieira		●		
Rui Manuel Neto e Matos			●	
Hugo Alexandre Lopes Menino				●
<b>Escola Superior de Tecnologia e Gestão, de Leiria (ESTG)</b>				
Carlos Alexandre Bento Capela (Diretor)	●			
Marisa Catarina da Conceição Dinis (Subdiretora)	●			
Maria Gorete Costa Marques (Subdiretora)	●			
Fernando José Mateus da Silva (Subdiretor)	●			
João Álvaro Poças Santos		●		
Mário João Gonçalves Antunes			●	
Susana Catarina Simões de Almeida				●
<b>Escola Superior de Artes e Design, de Caldas da Rainha (ESAD.CR)</b>				
João Pedro Faustino dos Santos (Diretor)	●			
João Vasco Oliveira Mateus (Subdiretor)	●			
Paulo Jorge Soares da Silva (Subdiretor)	●			
Sérgio Gomes Pires Gonçalves (Subdiretor)	●			
Teresa Domingas Lourenço Fradique Ribeiro		●		
Rodrigo Eduardo Rebelo da Silva			●	
Célia Cristina Correia Ferreira				●
<b>Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, de Peniche (ESTM)</b>				
Sérgio Miguel Franco Martins Leandro (Diretor)	●			
Alexandra Sofia Marinho da Silva Mendes (Subdiretora)	●			
Marta Lúcia Clemente de Aguiar Caetano (Subdiretora)	●			
Susana Luísa da Custódia Machado Mendes (Subdiretora)	●			
Rui Manuel Maneta Ganhão		●		

## Anexo 1 | ÓRGÃOS ESTATUTÁRIOS

Unidades Orgânicas	Direção	Conselho de Representantes (Presidente)	Conselho Técnico-científico (Presidente)	Conselho Pedagógico (Presidente)
Luís Filipe Marinho Lima Santos			●	
Susana Maria da Silva Agostinho Bernardino				●
<b>Escola Superior de Saúde, de Leiria (ESSLei)</b>				
Rui Manuel da Fonseca Pinto (Diretor)	●			
Maria dos Anjos Coelho Rodrigues Dixe (Subdiretora)	●			
Hugo Miguel Santos Duarte (Subdiretor)	●			
Inês Isabel Sousa Lopes (Subdiretora)	●			
Luís Francisco Soares Luís		●		
João Paulo dos Santos Marques			●	
Sónia Cristina de Sousa Pós de Mina				●
<b>Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentado de Produto (CDRSP), Marinha Grande</b>				
Rui Miguel Barreiros Ruben (Diretor)	●			
Marcelo Rodolfo Calvete Gaspar (Subdiretor)	●			
Juliana Rosa Dias (Subdiretora)	●			

**Necessidades de investimento identificadas por *campi***

Local	Descrição
Transversal	Reformulação, requalificação, manutenção e criação de espaços interiores e exteriores para atividades letivas, laboratoriais, sociais e de valorização e partilha de conhecimento, que promovam novas metodologias de ensino, processos mais eficientes, a melhoria da qualidade de vida da comunidade académica e a acessibilidade
Transversal	Requalificação, manutenção, aquisição de equipamentos e software para atividades letivas, gestão académica, laboratoriais e sociais e de suporte às anteriores, que melhorem as condições de ensino, investigação, inovação e internacionalização
Transversal	Requalificação da infraestrutura elétrica e de comunicações em instalações pedagógicas, desportivas e sociais, potenciando novas valências e a melhoria da qualidade de vida, condições de trabalho, eficiência dos processos e sustentabilidade
Transversal	Requalificação, manutenção e aquisição de equipamentos, promotores de eficiência energética e da utilização de formas de energia sustentáveis e que potenciem uma melhoria da qualidade de vida e das condições de ensino, investigação aplicada e de trabalho
Transversal	Requalificação, melhoria e construção de novos equipamentos para a prática desportiva, alinhados com a estratégia de criação de <i>campi</i> sustentáveis, a melhoria das condições letivas para a formação na área do desporto e a qualidade de vida da comunidade académica
Transversal	Implementação de sistemas de monitorização e gestão de energia para controlo de consumos, de modo a aumentar a eficiência energética dos vários Edifícios do IPEiria
Transversal	Instalação de equipamento de produção de energia elétrica para autoconsumo
Transversal	Desenvolvimento de um plano de sustentabilidade com propostas de indicadores e métodos de monitorização das iniciativas, desenvolvidas ou a desenvolver, enquadráveis nos ODS
Transversal	Requalificação e adaptação de acessos e espaços para melhoria das condições de acessibilidade e mobilidade de acordo com Decreto-Lei n.º 163/2006, de 8 de agosto, na sua redação atual
Transversal	Reformulação dos Sistemas de Segurança Integrada de Edifícios (incêndio, intrusão e vigilância)
Transversal	Implementação de controlos de segurança para reforço do nível de segurança dos utilizadores, sistemas e redes do IPEiria
Transversal	Atualização da infraestrutura de comunicações que maximize a disponibilidade e segurança dos serviços prestados, bem como disponibilizar novas funcionalidades de comunicação e colaboração da comunidade académica
Transversal	Consolidação e estabilização da infraestrutura de <i>datacenter</i>
Transversal	Implementação de mecanismos que potenciem a diminuição de esforço da comunidade académica em tarefas administrativas, por via de reengenharia de processos, automatização de tarefas ou ainda por facilitar o acesso a conteúdos
Transversal	Adequação dos recursos dos serviços informáticos às reais necessidades do IPEiria
Transversal	Renovação do portal Descoberta e da licença de incorporação do catálogo coletivo das Bibliotecas no referido portal – Bibliotecas
Transversal	Aquisição do portal ALMA (Exlibris) para migração do catálogo coletivo das Bibliotecas e integração de todas as bases de dados digitais no mesmo produto – Bibliotecas
Transversal	Aquisição de Beacon – dispositivo de comunicação (contagem de visitantes/partilha de informação pelos visitantes) – Bibliotecas
Transversal	Aquisição de sistema de iluminação de espaços de exposições – Bibliotecas
Transversal	Plano de Promoção da Eficiência no Consumo de Energia Elétrica (PPEC)
Transversal	Eficiência Energética em Edifícios da Administração Pública Central: ESTM, Campus 5, Biblioteca José Saramago e Edifício D do campus 2

Gestão Vários

## Anexo 2 | NECESSIDADES DE INVESTIMENTO

Local	Descrição
Transversal	Nova Residência em Leiria - Santo Estevão
Transversal	Nova Residência em Pombal
Transversal	Desenvolvimento de Plano de Sustentabilidade nos campi
Transversal	Criar espaços promotores de convivialidade, encontro e de bem-estar da comunidade, incluindo espaços verdes
<i>Campus 1</i>	Requalificação do edifício com substituição do revestimento em fibrocimento do Edifício A
<i>Campus 1</i>	Melhoramento do Laboratório afeto ao CIDESD, com vista à submissão de proposta de doutoramento
<i>Campus 1</i>	Criação do Laboratório STEM e respetivo equipamento
<i>Campus 1</i>	Melhoramento do Laboratório do Pensamento Complexo
<i>Campus 1</i>	Pilar 1 - Nova ESECS - Fase 1
<i>Campus 1</i>	Construção de campo de treino sinestésico
<i>Campus 1</i>	Reparação do chão levantado – Biblioteca (ESECS)
<i>Campus 1</i>	Isolamento das paredes e das janelas da Biblioteca
<i>Campus 1</i>	Reparação de parte da iluminação das telas com fotos antigas de Leiria na Biblioteca
<i>Campus 1</i>	Forro de uma das paredes do balcão de atendimento com corticite na Biblioteca
<i>Campus 1</i>	Aquisição de prateleiras para aumentar a capacidade de armazenamento e arrumação da coleção bibliográfica da Biblioteca
<i>Campus 2</i>	Aquisição e instalação de equipamento de alimentação ininterrupta para alimentação dos circuitos de energia estabilizada no Edifício A
<i>Campus 2</i>	Aquisição de 5 quadros brancos e 1 televisão para os gabinetes de trabalho em grupo da Biblioteca José Saramago
<i>Campus 2</i>	UI_LSRE-LCM: Obra de requalificação sustentável do espaço envolvente ao LSMI
<i>Campus 2</i>	UI_LSRE-LCM: Centre for Life Cycle Assessment and Sustainability (CLICAS)
<i>Campus 2</i>	UI_LSRE-LCM: Adequação de laboratório para criar um espaço dedicado ao laboratório de células (Cell Lab)
<i>Campus 2</i>	Reabilitação da fachada do Edifício A
<i>Campus 2</i>	Reconversão e ampliação de Edifício C para instalação de uma Infraestrutura Científica, Tecnológica e de Transferência do Conhecimento
<i>Campus 2</i>	Construção de Edifício Multiusos para eventos culturais e desportivos
<i>Campus 2</i>	Construção de novo Edifício Pedagógico
<i>Campus 2</i>	Reabilitação dos espaços (resolução de infiltrações) dos Edifícios A, B, D
<i>Campus 2</i>	Avaliação energética dos Edifícios A e B
<i>Campus 2</i>	Reparação do <i>chiller</i> e das infraestruturas de climatização nos Edifícios da ESTG
<i>Campus 2</i>	Pintura exterior e interior dos Edifícios A, B, C e D
<i>Campus 2</i>	Instalação de sistemas inteligentes de leitura, por secção, dos consumos de água, gás e eletricidade dos Edifícios A, B, C e D
<i>Campus 2</i>	Aquisição de equipamento para apoio às aulas a distância (mesas digitalizadoras, <i>webcams</i> , equipamento de videoconferência, computadores portáteis...) nos Edifícios A, B, D e E
<i>Campus 2</i>	Reparação e pintura dos revestimentos exteriores da Biblioteca José Saramago
<i>Campus 2</i>	Sombreamento do átrio da Biblioteca José Saramago
<i>Campus 2</i>	Aquisição de quadros de escrita para instalação nos 16 GTG na Biblioteca José Saramago

Leiria

## Anexo 2 | NECESSIDADES DE INVESTIMENTO

	Local	Descrição	
	Campus 2	Renovação do revestimento e pintura dos pisos dos parques de estacionamento	
	Campus 2	Adaptação de espaço para instalação do CAE	
	Campus 2	Pintura exterior do edifício e requalificação hall de entrada do Edifício ESSLei	
	Campus 2	Requalificação do Sistema de Detecção de Incêndios (SADI) do Edifício A e da Biblioteca José Saramago	
	Campus 2	Reabilitação de aquecimento na zona DEM do Edifício A	
	Campus 2	Reabilitação do Edifício Pedagógico da ESSLei	
	Campus 2	Requalificação auditório do Edifício ESSLei	
	Campus 2	Aquisição e montagem de leitores digitais para controlo de presença na ESSLei	
	Campus 2	Aquisição e montagem de leitores digitais para controlo de presença na entrada de todos os espaços letivos	
	Campus 5	Requalificação do <i>campus</i> para reforçar as condições do <i>Hub</i> de Inovação em Saúde, para a formação em saúde, investigação e infraestruturas de apoio à valorização e partilha de conhecimento nas áreas da saúde e da inovação social	
	Campus 5	Adaptação de sala com climatização adequada à operação de ultracongeladores para o biobanco da unidade de investigação – ciTechCare	
	Serviços Centrais	Requalificação e reorganização do Edifício Sede	
	Serviços Centrais	Avaliação energética do Edifício Sede	
	Serviços Centrais	Reparação das juntas de dilatação do Edifício Sede	
	Serviços Centrais	Correção de infiltrações na zona de arquivo do Edifício Sede	
	Serviços Centrais	Nova Residência em Leiria - Campus Serviços Centrais	
	Serviços Centrais	Construção de cobertura para o Campo Desportivo das Residências de Leiria	
	Caldas da Rainha	Campus 3	Ampliação de espaços para novos TeSP, mestrados, doutoramentos e atividades micro creditadas
		Campus 3	Nova Residência em Caldas da Rainha
		Campus 3	Pintura do edifício da Biblioteca do campus
Campus 3		Aquisição de equipamento e mobiliário para criação/renovação de postos de trabalho	
Campus 3		Criação de novos espaços letivos no âmbito da implementação dos programas Impulso Jovem STEAM e Impulso Adulto	
Campus 3		Impermeabilização dos terraços e pintura exterior do edifício Santo Isidoro	
Campus 3		Requalificação e reforço da iluminação do <i>campus</i>	
Campus 3		Reforço da iluminação exterior	
Campus 3		Instalação de pontos de videovigilância no exterior dos edifícios	
Campus 3		Recuperação do átrio do auditório – Edifício Pedagógico 1	
Campus 3		Reabilitação do auditório do Edifício Pedagógico 1 (acolhimento mais estudantes para novas formações)	
Campus 3		Intervenção nas janelas do Edifício Pedagógico 1	
Campus 3		Intervenção na Rede de Incêndio Armada (RIA) e Sistema de Detecção de Incêndios (SADI)	
Campus 3		Reparação das infiltrações do terraço	
Campus 3		Substituição de juntas de dilatação do Edifício Pedagógico 1	
Campus 3		Requalificação da receção do Edifício Pedagógico 1	
Campus 3		Reabilitação dos espaços (resolução de infiltrações) do Edifício Pedagógico 1	
Campus 3		Cobertura de proteção ao <i>chiller</i> do Edifício Pedagógico 1	

## Anexo 2 | NECESSIDADES DE INVESTIMENTO

	Local	Descrição	
	Campus 3	Reparação do passadiço do Edifício Pedagógico 2	
	Campus 3	Refeitório dos funcionários do corpo técnico e administrativo	
	Campus 3	Reparação da porta traseira da Biblioteca do campus	
	Campus 3	Requalificação e ampliação do Edifício Pedagógico 2	
	Campus 3	Instalação de painéis fotovoltaicos na cobertura dos Edifícios Pedagógicos 1 e 2	
	Campus 3	Implementação da <i>Design Factory</i>	
	Campus 3	Criação de zonas de trabalho exteriores (mobiliário urbano)	
	Campus 3	Nova abertura e portas entre as oficinas de madeiras e metais	
	Campus 3	Sistema de controle de acessos <i>wireless</i> - Escola do Parque	
	Campus 3	Projeto de arranjos exteriores (adequação a pessoas com mobilidade reduzida, requalificação viária e pedonal e melhoria do estacionamento)	
	Campus 3	Substituição pavimento dos gabinetes do 2.º piso do bloco de serviços	
	Campus 3	Insonorização dos gabinetes no bloco de serviços	
	Campus 3	Novo espaço ou reorganização do espaço dos Serviços Académicos	
	Campus 3	Verificação do telhado da sala polivalente da Biblioteca	
	Campus 3	Aquisição de estores para a Sala Polivalente e Gabinete de Trabalho da Biblioteca	
Peniche	Campus 4	Requalificação da copa em cozinha/pastelaria pedagógica – Hotel Escola	
	Campus 4	Decoração restaurante/bar – Hotel Escola	
	Campus 4	Requalificação da sala prática de Cozinha (showroom)	
	Campus 4	Novas Residências em Peniche	
	Campus 4	Renovação da Residência de Peniche	
	Campus 4	Melhoria infraestruturas eficiência energética (Via PRR)	
	Campus 4	Sala multiusos (espaço inferior ao anfiteatro)	
	Campus 4	Requalificação dos pátios internos do Edifício Pedagógico	
	Campus 4	Requalificação do auditório (palco, caixa técnica, painéis laterais)	
	Campus 4	Resolução de infiltrações	
	Campus 4	Novo espaço laboratorial Química / Biotecnologia	
	Campus 4	Laboratório Marketing Digital	
	Campus 4	Instalação de equipamentos de suporte ao funcionamento do Laboratório Clip (Centro de Línguas e Inovação Pedagógica)	
	Campus 4	Arranjos exteriores do Edifício Pedagógico (espaços verdes e de lazer)	
	Campus 4	Requalificação do Sistema de Detecção de Incêndios (SADI) do Edifício Pedagógico	
	Campus 4	Instalação de mobiliário urbano no espaço exterior do Edifício Pedagógico	
	Campus 4	Reforço da vigilância do campus	
	Campus 4	Reparação das janelas da Biblioteca do campus	
	Campus 4	Substituição dos parapeitos das janelas e paredes com humidade da Biblioteca do campus	
	Campus 4	Projeto de intervenção arquitetónica para ligação interna do piso 0 ao piso 1 da Biblioteca do campus	
		Peniche (Cetemares)	Criação de um laboratório de Análise Sensorial e reestruturação das salas de Recursos Alimentares Marinhos 1 e 2

## Anexo 2 | NECESSIDADES DE INVESTIMENTO

Local	Descrição
Peniche (Cetemares)	Reforço da vigilância do Edifício CETEMARES
Peniche (Cetemares)	Pintura exterior do Edifício CETEMARES
Peniche (Cetemares)	Fecho do acesso exterior do Edifício CETEMARES
Peniche (Cetemares)	Rede de escoamento de água salgada
Peniche (Cetemares)	Conclusão do processo de certificação do Biotério

Nota: investimento condicionado à existência de financiamento para a sua execução.

Fonte: DSGCI, IPLeiria

## Anexo 2 | NECESSIDADES DE INVESTIMENTO





