



Instituto Politécnico
de Castelo Branco

Candidatura a Presidente do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Programa de Ação

António Augusto Cabral Marques Fernandes

Março de 2022



ÍNDICE

Motivação e razões para a (re)candidatura	2
1. Resultados, desafios e compromissos	4
1.1. Balanço do Programa de Ação 2018-2022	4
1.2. Desafios, oportunidades e compromissos	20
2. Linhas de ação para 2022-2026	24
2.1. Ensino e formação	26
2.2. Investigação, desenvolvimento e inovação	28
2.3. Comunidade	30
2.4. Governança responsável	32
2.5. Instalações	34
3. Considerações finais	36



Motivação e razões para a (re)candidatura

Apresento a candidatura a Presidente do IPCB, para um segundo mandato, nos termos do artigo 6º, ponto 1, alínea b) do Regulamento para a Eleição do Presidente do IPCB, aprovado em reunião do Conselho Geral realizada no dia 19 de janeiro de 2022.

Quando há cerca de quatro anos me candidatei a Presidente do IPCB, fi-lo perfeitamente consciente das dificuldades e constrangimentos da Instituição e propus um conjunto de medidas a implementar durante o mandato, promotoras da evolução do IPCB e uma nova dinâmica institucional.

Assumi a função de Presidente do IPCB com elevada serenidade e rigoroso sentido de missão. Apresentei ao Conselho Geral um Plano Estratégico para 2019-2022 com ambição. O documento, assumido como um importante instrumento de coordenação de esforços e apontando objetivos institucionais para as diferentes dimensões de atuação do IPCB, foi aprovado pelo Conselho Geral e mereceu regozijo por parte dos seus membros. Ao longo do quadriénio, e para cada ano, foram definidas ações concretas a implementar, traçadas metas, identificados responsáveis e avaliados os desvios aos resultados desejados.

Nestes quatro anos, foram aproveitadas muitas oportunidades que permitiram o desenvolvimento e consolidação do IPCB. Através de uma gestão rigorosa, atingiu-se o equilíbrio financeiro a par do crescimento significativo no número total de estudantes. A estabilidade na carreira docente e não docente foi igualmente uma marca destes quatro anos, com a abertura de concursos para a admissão de novos professores e concursos internos de promoção, assim como a abertura de concursos para a admissão de trabalhadores não docentes. O acompanhamento adequado da execução física e financeira dos projetos em curso permitiu melhorar os seus níveis de execução. A saúde financeira possibilitou iniciar passos ao nível da requalificação de infraestruturas. No capítulo 1 apresentam-se, em síntese, as concretizações e os resultados alcançados no mandato 2018-2022.

A pandemia COVID-19 marcou imenso os dois últimos anos do mandato. Obrigou a corrigir agendas e comprometeu a realização de atividades. A pronta resposta do IPCB na adaptação a novos métodos de trabalho e de comunicação, provou ser uma instituição capaz e preparada para a mudança e progressiva modernização e especialização.

O momento presente caracteriza-se por elevada incerteza, em particular no quadro da Pandemia COVID-19 que continua a marcar a vida das instituições e que promoveu transformações na sociedade ainda por descobrir. Como já algumas vezes referi, o desafio que se coloca às Instituições de Ensino Superior (IES) mantém-se o mesmo de sempre: adaptar e concretizar a sua missão aos novos desafios resultantes de alterações de contexto. Encaro com confiança os desafios, fruto do imenso capital humano que dispomos e da projeção regional, nacional e internacional do IPCB. Teremos que ser capazes de, com visão e estratégia, saber aproveitar as oportunidades futuras ao nível do ensino, da investigação, da prestação de



serviços bem como da dinamização económica, social e cultural da região. Internamente, mantém-se obrigatória a reflexão e implementação de medidas de melhoria subjacentes ao uso mais eficiente dos recursos no quadro de uma instituição cada vez mais sustentável. É com esta visão que apresento o Programa de Ação para 2022-2026 com o lema “**Consolidar a evolução**”. É um Programa de continuidade da estratégia seguida no último quadriénio. Foi feito com ambição e foca-se em aspetos onde é possível evoluir e obter melhores resultados. Foi elaborado tendo em conta os contributos recolhidos junto de docentes, estudantes, trabalhadores não docentes, membros dos órgãos estatutários, coordenadores de serviços e coordenadores de gabinetes, bem como da comunidade externa, particularmente autarcas e empresários locais e regionais, com quem ao longo dos anos tenho tido oportunidade de refletir.

Em síntese, a candidatura está associada a 5 razões fundamentais:

- O conhecimento detalhado do IPCB, designadamente das suas potencialidades, a nível interno, enquanto instituição com pessoas dedicadas, confiáveis e muito profissionais, e a nível externo, enquanto instituição de ensino superior capaz de integrar novos estudantes, valorizar o conhecimento, a ciência e a cultura e promover o desenvolvimento económico da região e do país;
- A vontade de consolidar a evolução recente do IPCB, apresentando um programa de ação de continuidade da estratégia seguida no último mandato que permitiu alcançar os resultados conhecidos;
- A enorme motivação para continuar a servir o IPCB com elevado sentido de responsabilidade e ética;
- O estímulo e confiança de muitos estudantes, professores, trabalhadores não docentes, e comunidade externa, que manifestaram esperança de continuarmos a construir uma Instituição mais moderna, mais especializada, mais sustentável e cada vez mais importante no desenvolvimento da região e do país;
- A composição do Conselho Geral, com Conselheiros de elevada qualidade e experiência pessoal e profissional relevantes à elaboração e implementação de políticas conducentes ao desenvolvimento do IPCB.

1. Resultados, desafios e compromissos

1.1. Balanço do Programa de Ação 2018-2022

O mandato 2018-2022 teve como principal instrumento de orientação o Programa de Ação proposto para o quadriénio, sendo de destacar a capacidade muito elevada de concretização das ações propostas, conforme de seguida é apresentado para as diferentes dimensões. Para uma análise mais rigorosa dos resultados alcançados ao longo dos últimos quatro anos, sugere-se a leitura dos respetivos documentos de gestão, designadamente, o Plano Estratégico 2019-2022 e os respetivos Planos e Relatórios de Atividades.

Pessoas

↑ - *Promover o envolvimento de todos na discussão de novas ideias suscetíveis de melhorar o desempenho institucional;*

↑ - *Apoiar a formação e qualificação do corpo docente e não docente, e assegurar uma política rigorosa de igualdade de oportunidades para as pessoas;*

↑ - *Promover a realização de um estudo alargado, envolvendo o Conselho Geral, acerca das necessidades do quadro docente e não docente, e diligenciar um plano, de acordo com as disponibilidades orçamentais, para abertura de concursos que visem a progressão na carreira;*

↑ - *Promover a reapreciação do Regulamento de Avaliação Pedagógica dos Docentes (AVADOC), tornando-o um sistema simples, mas que simultaneamente adote critérios alinhados com os referenciais da A3ES relativos à garantia da qualidade do processo ensino-aprendizagem;*

↑ - *Criar prémios anuais de reconhecimento de desempenho dos colaboradores;*

↑ - *Apoiar a Casa do Pessoal do IPCB.*

Medidas constantes no Programa de Ação 2018-2022

↑ Medida concretizada; → medida parcialmente concretizada; ↓ Medida não concretizada

No âmbito da dimensão “Pessoas” verifica-se uma concretização plena das medidas propostas, salientando-se os seguintes resultados:

- ✓ Participação ativa das pessoas nas decisões estratégicas de desenvolvimento do IPCB, com a participação, por convite, dos Diretores das Escolas em reuniões do Conselho de Gestão. Reuniões da Presidência nos órgãos estatutários das Escolas para apreciação e discussão de diversos temas. Disponibilização de documentos para consulta pública, como regulamentos e atas de reuniões. Promoção do conhecimento do funcionamento dos diferentes serviços pelos trabalhadores não docentes, através de diversas iniciativas, sendo de destacar as Jornadas Profissionais do IPCB subordinadas ao tema “Partilhar experiências e valorizar saberes” com participação massiva dos trabalhadores não docentes do IPCB e dos respetivos serviços e a iniciativa “IPCB também somos nós!



- Partilhar experiências e valorizar saberes” concretizada com a realização de vídeos das pessoas a testemunharem o funcionamento do serviço onde trabalham;
- ✓ Aposta contínua na qualificação das Pessoas, com especial destaque para o apoio financeiro à qualificação científica dos docentes, registando-se uma evolução gradual do número de docentes abrangidos ao longo dos últimos 4 anos (67 docentes em 2018, 75 docentes em 2019, 82 docentes em 2020 e 85 docentes em 2021). No que concerne ao valor do apoio, evoluiu de 26 631 euros em 2018 para 47 548 euros em 2021, correspondendo a um aumento comparativo de 79%. Em acumulado, entre 2018 e 2021 foi disponibilizado um apoio financeiro à qualificação científica dos docentes superior a 150 000 euros;
 - ✓ Aposta na formação dos trabalhadores não docentes, com mais de 50% dos trabalhadores a usufruírem anualmente de formação e apoio financeiro à sua realização;
 - ✓ Valorização pedagógica dos docentes com várias ações de formação em metodologias de ensino a distância e utilização de plataformas digitais;
 - ✓ Abertura de 13 concursos internos de promoção, 1 concurso para admissão de professor coordenador, 9 concursos para admissão de professores adjuntos e 3 concursos documentais de professores adjuntos no âmbito do programa de regularização extraordinária dos vínculos precários na Administração Pública (PREVPAP);
 - ✓ Abertura de concursos para Técnicos Superiores e Assistentes Operacionais e de concursos documentais no âmbito do PREVPAP;
 - ✓ Remodelação da plataforma AVADOC, que passou a integrar o sistema MY.IPCB, com preenchimento automático de informação nos relatórios individuais;
 - ✓ Atribuição do Prémio de Mérito Científico a docentes e do Prémio de Mérito Profissional a trabalhadores não docentes.

Qualidade

↑ - Valorizar o modelo de gestão da qualidade enquanto instrumento de apoio à gestão capaz de promover a melhoria contínua da organização nos seus diversos domínios;

↑ - Valorizar as auditorias e a avaliação interna do SGQ enquanto processo capaz de proporcionar bons resultados;

↑ - Promover a simplificação administrativa dos processos e a sua desburocratização;

↑ - Implementar um sistema de gestão documental.

Medidas constantes no Programa de Ação 2018-2022

↑ Medida concretizada; → medida parcialmente concretizada; ↓ Medida não concretizada

As medidas relativas à dimensão “Qualidade” tiveram uma concretização plena, sendo de destacar os seguintes resultados:



- ✓ As auditorias ao Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) realizadas pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER) revelaram que o sistema da qualidade do IPCB tem capacidade para alcançar os objetivos institucionais e cumprir com os requisitos;
- ✓ Revisão dos procedimentos e instruções de trabalho do SGQ e apoio do Gabinete da Qualidade aos donos de processo e aos responsáveis de serviços para a melhoria dos procedimentos e instruções de trabalho;
- ✓ Cerca de 50% dos ciclos de estudos de licenciatura e de mestrados acreditados pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) pelo período máximo;
- ✓ Implementação do sistema de gestão documental Edoc.ipcb.pt e da oferta de um novo sistema de requerimentos (balcão.ipcb.pt), integrado com o sistema de gestão documental e visando a simplificação administrativa e a desburocratização de processos.

Cooperação

↑ - Promover a cooperação entre os serviços (programa de mobilidade interna; definição de requisitos de interface entre os serviços do IPCB e das Escolas);

↑ - Promover a cooperação com outras IES para a realização de projetos conjuntos de investigação e de intercâmbio de estudantes e professores;

↑ - Envolver o tecido empresarial e institucional da região e do país no processo de conceção e revisão da oferta formativa e inserção dos diplomados na vida ativa;

→ - Institucionalizar a figura do gestor do protocolo de cooperação e dar-lhe visibilidade interna e externa;

↑ - Renovar o funcionamento do CEDER.

Medidas constantes no Programa de Ação 2018-2022

↑ Medida concretizada; → medida parcialmente concretizada; ↓ Medida não concretizada

As medidas consideradas na dimensão “Cooperação” tiveram uma concretização muito satisfatória, evidenciando-se os seguintes resultados:

- ✓ Definição de requisitos de interface entre serviços, designadamente entre o Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional (CEDER) e os Serviços Financeiros e Patrimoniais e o Serviço de Recursos Humanos e entre os Serviços Académicos e o Gabinete de Relações Internacionais (GRI);
- ✓ Desenvolvidas propostas de Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) em associação com a Capgemini e a Câmara Municipal do Fundão e com a Softinsa/IBM;
- ✓ Cursos de *Upskill* ministrados em articulação com a Capgemini, Softinsa e Outsystems e cursos de *Reskill* ministrados em articulação com a Outsystems, lecionados na Escola Superior de Tecnologia (ESTCB) e nas instalações da Outsystems em Proença-a-Nova;
- ✓ Renovação do funcionamento do CEDER com atribuição de funções específicas a cada trabalhador não docente e aumento do quadro de pessoal. A renovação do funcionamento permitiu melhorar consideravelmente os resultados da execução financeira de projetos e prestações de serviço.



Internacionalização

↑ - Promover a cooperação com IES internacionais para a realização de projetos de investigação e de mobilidade de estudantes, professores e funcionários;

↑ - Promover a cooperação com entidades internacionais (câmaras municipais, escolas secundárias, empresas) que visem a promoção de apoio aos estudantes internacionais, proporcionando-lhes melhores condições para o ingresso e prossecução dos seus estudos no IPCB;

↓ - Aumentar a capacidade competitiva da IPCB ao nível internacional, disponibilizando ofertas formativas lecionadas integralmente em língua inglesa;

↑ - Realizar eventos internacionais no IPCB;

↓ - Participar e promover, em articulação com os atores regionais, missões empresariais ao estrangeiro e feiras internacionais, que promovam o IPCB e a captação de estudantes internacionais. No essencial, será a aposta na articulação regional que proporcionará 'exportar conhecimento' para o mundo;

→ - Estabelecer protocolos de cooperação com organizações empresariais regionais (ou adaptar os existentes) que visem apoiar o ingresso e prossecução dos estudos a estudantes internacionais, em áreas de formação e proveniência geográfica dos estudantes que sejam do interesse das organizações empresariais.

Medidas constantes no Programa de Ação 2018-2022

↑ Medida concretizada; → medida parcialmente concretizada; ↓ Medida não concretizada

Globalmente, as medidas enquadradas na dimensão “Internacionalização” tiveram uma concretização muito satisfatória. Não foi concretizada a disponibilização de ofertas formativas lecionadas integralmente em língua inglesa e as missões ao estrangeiro não envolveram atores locais e regionais. Importa destacar os seguintes resultados:

- ✓ Aumento considerável na captação de estudantes internacionais, tendo o IPCB atingido em 2019 a capacidade máxima anual de acomodação destes estudantes. Presentemente estão matriculados no IPCB 554 estudantes internacionais;
- ✓ Manutenção de níveis elevados de mobilidade internacional envolvendo *staff*, estudantes, docentes e trabalhadores não docentes;
- ✓ Reforço das relações com instituições internacionais, particularmente do Brasil e de Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa;
- ✓ Melhoria na disponibilidade de alojamento a estudantes internacionais, com mais 40 camas além das existentes nas Residências de Estudantes do IPCB;
- ✓ Participação ativa em projetos internacionais, com cerca de 10 novos projetos por ano e com um total de 44 novos projetos.



Estudantes

- ↑ - *Reforçar mecanismos de apoio que garantam a sustentabilidade económica dos estudantes carenciados;*
- ↑ - *Avaliar a possibilidade de ser disponibilizada uma sala na cidade destinada a acolher estudantes do IPCB para a realização dos seus estudos e trabalhos de grupo;*
- ↑ - *Reforçar, com entidades locais e regionais, o desenvolvimento de protocolos de cooperação que visem a atribuição de bolsas de estudo a estudantes que ingressam no IPCB;*
- ↓ - *Propor a realização de protocolos com outras IES que visem o apoio de alojamento e alimentação aos estudantes do IPCB aquando da realização de estágios curriculares fora da cidade de Castelo Branco e vila de Idanha-a-Nova;*
- - *Promover apoio psicopedagógico aos estudantes e apoiar os estudantes com Necessidades Educativas Especiais (NEE) do IPCB, alargando o apoio também a estudantes do ensino secundário da região, e identificar oportunidades de financiamento para a criação de um centro de recursos para a inclusão digital, privilegiado de apoio à comunidade na área da acessibilidade digital;*
- ↑ - *Manter total cooperação com o Provedor do Estudante do IPCB na defesa dos direitos daqueles que estudam na Instituição;*
- - *Operacionalizar a divulgação de ofertas de emprego aos diplomados do IPCB, no país e no estrangeiro;*
- ↑ - *Manter uma relação de grande proximidade com as estruturas estudantis do IPCB, promovendo projetos conjuntos que visem a plena integração dos estudantes e o seu desenvolvimento tanto ao nível da formação como na perspetiva cultural e artística;*
- ↓ - *Apoiar a criação de uma associação de antigos alunos do IPCB, de acordo com a artigo 23º do RJIES, que ajude a preservar e divulgar tradições e atividades académicas e simultaneamente promova a participação dos antigos alunos nas atividades da Instituição. Inclui-se neste âmbito, o relevante papel que os antigos alunos poderão ter na divulgação e no desenvolvimento do IPCB, assim como na articulação com o mercado de trabalho;*
- ↑ - *Criar procedimentos para a implementação de ações concretas que visem o sucesso escolar;*
- ↓ - *Criar o prémio alumni do IPCB. Com esta medida pretende-se reconhecer e distinguir um antigo estudante pelas suas atividades profissionais e sociais, sendo criado o regulamento para o efeito. A medida permite ainda aproveitar a ligação privilegiada com a sociedade.*

Medidas constantes no Programa de Ação 2018-2022

↑ Medida concretizada; → medida parcialmente concretizada; ↓ Medida não concretizada

As medidas enquadradas na dimensão “Estudantes” tiveram uma concretização muito satisfatória. Não foi concretizado o apoio de alojamento e alimentação aos estudantes do IPCB quando realizam estágios curriculares fora da cidade de Castelo Branco e da vila de Idanha-a-Nova assim como não foi criado o prémio *alumni* do IPCB. Contudo, destacam-se os seguintes resultados alcançados:

- ✓ Regulamento para Apoio Social Extraordinário;
- ✓ Reforço do “Banco de Bens”, com a recolha de bens para apoio aos estudantes mais carenciados;
- ✓ Regulamento para o estudante colaborante com atribuição de senhas de refeição;



- ✓ Apoio financeiro aos estudantes com uma verba anual de 8000 euros por Associação de Estudantes para a realização de atividades de natureza social, desportiva e cultural, e atividades promotoras da adequada integração dos novos estudantes;
- ✓ Disponibilização de um espaço comum às Associações de Estudantes destinado à realização de reuniões e trabalhos de grupo com horário de funcionamento definido pelas estruturas estudantis e possibilidade de acesso a qualquer estudante mediante marcação prévia;
- ✓ Apoio aos estudantes com Necessidades Educativas Especiais (NEE);
- ✓ Promoção do sucesso escolar através do acompanhamento dos diferentes ciclos de estudo, sendo que a taxa de sucesso académico evoluiu e regista atualmente o valor de 76% (número de estudantes aprovados/número de estudantes inscritos). Em 2019 o valor era de 68%.

Cultura, desporto e ambiente

→ - Criar a figura do coordenador cultural do IPCB a quem caberá dinamizar uma agenda cultural, em articulação plena com as instituições locais e regionais;

↑ - Promover a formação integral dos estudantes e o bem-estar da comunidade IPCB através do apoio à realização de atividades desportivas e participação dos estudantes nos campeonatos universitários, através da Federação Académica do Desporto Universitário, bem como a realização de campeonatos internos;

↑ - Apoiar a realização de atividades desportivas a toda a sociedade, disponibilizando espaços do IPCB bem como equipamentos;

↑ - Apoiar solidamente iniciativas e candidaturas na procura dos financiamentos necessários para a melhoria das instalações desportivas e dos equipamentos;

↑ - Melhorar o sistema de recolha seletiva de resíduos sólidos e desenvolver campanhas de sensibilização e informação do uso eficiente de recursos junto da Comunidade IPCB.

Medidas constantes no Programa de Ação 2018-2022

↑ Medida concretizada; → medida parcialmente concretizada; ↓ Medida não concretizada

As medidas enquadradas na dimensão “Cultura, desporto e ambiente” foram plenamente concretizadas. Apesar de não existir a figura do coordenador cultural do IPCB, esse papel tem sido assegurado pelo Diretor da Escola Superior de Artes Aplicadas com um elevado número de atividades de natureza cultural organizadas em articulação com as entidades locais e regionais, com particular destaque para as câmaras municipais. Destacam-se os seguintes resultados:

- ✓ Realização de eventos culturais na região e no país, com particular destaque para as atuações a orquestra sinfónica da Escola Superior de Artes Aplicadas (ESART);
- ✓ Apoio técnico, logístico e financeiro aos estudantes, no âmbito da sua participação nos campeonatos da Federação Académica do Desporto Universitário (FADU), onde os estudantes do IPCB têm obtido relevantes e honrosos resultados;



- ✓ Disponibilização dos espaços do IPCB, designadamente o pavilhão desportivo da Escola Superior de Educação (ESECB), à comunidade albicastrense através de várias associações;
- ✓ Melhoria das instalações desportivas da ESECB, designadamente a cobertura do pavilhão desportivo que contou com o apoio financeiro da Câmara Municipal de Castelo Branco;
- ✓ Investimento em equipamento para o laboratório de desporto da ESECB.

Formação Superior

↑ - Fazer, anualmente, uma reflexão fundamentada sobre a oferta formativa colocada a concurso, tendo em conta as orientações estratégicas do IPCB, o feedback dos stakeholders, os resultados da avaliação, a legislação e orientações da tutela, a procura, a empregabilidade e procura de diplomados na área, e alterações sectoriais ou profissionais, consideradas importantes;

↑ - Reforçar a cooperação com escolas secundárias e profissionais bem como associações profissionais e empresariais, no sentido de melhor corresponder às expectativas dos estudantes e dos novos públicos;

↑ - Promover, em articulação com o tecido empresarial e institucional, a cultura de formação ao longo da vida, através de cursos breves destinados a profissionais;

↑ - Realizar formações conferentes de grau em ambiente empresarial, orientadas profissionalmente, uma vez que existem empresas na região com capacidade, disponibilidade e, fundamentalmente, vontade para que se faça algo diferente;

→ - Criar regulamento para o funcionamento do ensino a distância no IPCB, dando a esta modalidade de formação a devida valorização;

↑ - Promover maior utilização das plataformas informáticas no suporte às atividades letivas e administrativas relacionadas com a coordenação e avaliação dos cursos, facilitando o trabalho dos coordenadores de curso e dos docentes;

→ - Atuar ao nível da redução das taxas de abandono escolar (em particular nos estudantes do 1º ano) apostando em métodos de trabalho pedagógico que aumentem a motivação e a satisfação dos estudantes;

↑ - Promover uma reflexão interna ampla (ao nível do Conselho Geral do IPCB) sobre as vantagens e desvantagens de as IES Politécnicas poderem vir a outorgar o grau de doutor e decidir sobre o posicionamento que o IPCB deve assumir e os condicionalismos em que o faz.

Medidas constantes no Programa de Ação 2018-2022

↑ Medida concretizada; → medida parcialmente concretizada; ↓ Medida não concretizada

No âmbito das medidas relacionadas com a dimensão “Formação superior” pode considerar-se um resultado muito satisfatório, sendo de salientar os seguintes resultados:

- ✓ Aumento do número de estudantes do IPCB, passando de 3794 estudantes em 31 de dezembro de 2018 para cerca de 4500 estudantes atualmente matriculados nos CTeSP, nas licenciaturas e nos mestrados. Este resultado traduz-se num aumento de cerca de 650 estudantes em menos de 4 anos. Importa referir que nos 4500 estudantes não estão contabilizados os estudantes inscritos nas pós-graduações de ensino a distância em



cooperação com a Universidade Aberta, os estudantes do Instituto Politécnico de Macau, os estudantes de Erasmus e os estudantes inscritos em unidades curriculares isoladas;

- ✓ Aumento do número de cursos de licenciatura com ocupação total de vagas (no ano letivo 2018/19 – 14 cursos com ocupação total das vagas e 3 cursos com menos de 10 vagas ocupadas, no ano letivo 2019/20 - 18 cursos com ocupação total das vagas e 1 curso com menos de 10 vagas ocupadas, no ano letivo 2020/21 - 20 cursos com ocupação total das vagas nenhum curso com menos de 10 vagas ocupadas, no ano letivo 2021/22 - 21 cursos com ocupação total das vagas e nenhum curso com menos de 10 vagas ocupadas);
- ✓ Maior eficiência no funcionamento dos cursos ministrados no IPCB, com 90% dos mesmos a funcionarem, no mínimo, com 15 novos estudantes no primeiro ano letivo pela primeira vez. No ano letivo 2021/22, das 27 licenciaturas e 11 CTeSP em funcionamento, apenas 4 CTeSP têm menos de 15 novos estudantes no primeiro ano pela primeira vez;
- ✓ Reconhecimento da qualidade e relevância da oferta formativa do IPCB visível no aumento da procura e da qualidade dos estudantes que se candidatam pelo Concurso Nacional de Acesso (CNA). O número de licenciaturas com média de acesso igual ou superior a 14 valores em 2021 foi de 9 licenciaturas, o que representa um acréscimo significativo atendendo que em 2018 apenas uma licenciatura tinha média de acesso superior a 14 valores;
- ✓ Aumento da percentagem de estudantes colocados em 1ª opção no CNA nas licenciaturas do IPCB, com 34% em 2018/19, 37% em 2019/20, 42% em 2020/21 e 49% em 2021/22;
- ✓ Aumento do número de novos estudantes nas pós-graduações de ensino a distância, (58 estudantes no ano letivo 2017/18 e 108 estudantes no ano letivo 2021/22);
- ✓ Certificação de competências reconhecidas por fabricantes mundiais de software, com a certificação 740 estudantes nos últimos 3 anos;
- ✓ Alargamento da Rede de Ensino Profissional (RedePRO), com protocolos de cooperação com 13 agrupamentos de escolas, 4 escolas secundárias e 12 escolas profissionais;
- ✓ Redução do abandono escolar em 7 pontos percentuais nas licenciaturas (de 17% para 10%) e 3 pontos percentuais nos mestrados (de 29% para 26%), entre o ano letivo 2017/18 e o ano letivo 2021/22;
- ✓ Redução do nível de desemprego das licenciaturas do IPCB, com taxa de desemprego de 7,5% no ano letivo 2018/19 e valores aproximados de 5% nos anos letivos seguintes;
- ✓ Posição clara do IPCB, com recolha de assinaturas na comunidade académica, no âmbito da iniciativa legislativa com a proposta de se retirar a limitação legal que impede os politécnicos de outorgar o grau de doutor, ficando a acreditação em cada caso dependente dos requisitos atuais, já contemplados no Regime Jurídico dos graus e diplomas do ensino superior, na sua redação atual (Decreto-Lei n.º 65/2018, de 19 de agosto).



Investigação, desenvolvimento e inovação

↑ - Aumentar a massa crítica em temas estratégicos na área da investigação, desenvolvimento e inovação, onde o IPCB possa afirmar-se e onde seja possível encontrar parceiros regionais, nacionais e internacionais relevantes, permitindo ligar a investigação académica à inovação aplicada;

↑ - Apoiar a investigação, desenvolvimento e inovação, fornecendo suporte administrativo eficaz ao nível da preparação de candidaturas;

↑ - Criar o observatório da investigação e do desenvolvimento, garantindo a integridade da informação relativa a toda a atividade desenvolvida no seio do IPCB e dar-lhe visibilidade externa;

↑ - Fomentar a relação entre a investigação desenvolvida e a formação ministrada.

Medidas constantes no Programa de Ação 2018-2022

↑ Medida concretizada; → medida parcialmente concretizada; ↓ Medida não concretizada

As medidas no âmbito da dimensão “Investigação, desenvolvimento e inovação” podem considerar-se concretizadas, muito embora haja melhorias a desenvolver sobre esta matéria. Dos principais resultados obtidos, importa destacar:

- ✓ Criação do Conselho Coordenador da Investigação do IPCB;
- ✓ Definição de linhas de investigação associadas às áreas científicas das Unidades Curriculares dos Mestrados;
- ✓ Promoção da divulgação da produção científica no Repositório Científico do IPCB;
- ✓ Reforço da atividade de Investigação, Desenvolvimento e Inovação, sendo de destacar os resultados encorajadores da avaliação da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) às Unidades de Investigação e Desenvolvimento do IPCB, criadas em 2017;
- ✓ Aumento significativo do número de projetos de I&D com financiamento externo e em co-promoção com empresas, no total de 228 projetos;
- ✓ Aumento da produção científica com afiliação do IPCB. O IPCB tem vindo a intensificar a sua produção científica nos últimos 4 anos, registando uma média anual de cerca de 130 novas publicações na base de dados Scopus, correspondendo a um total de 502 novas publicações científicas, comparativamente a um total acumulado de 1402 publicações. Desde 2020 que o IPCB integra o Scimago Institutions Rankings, alcançando em 2021 a 23ª posição entre as IES em Portugal, subindo uma posição relativamente a 2020. Na subcategoria de investigação, o IPCB subiu 3 posições em relação ao ano anterior, ocupando agora a 24ª posição. Na subcategoria de inovação, ocupa a 18ª posição, subindo 3 posições em relação ao ano anterior. Na subcategoria de impacto societal, o IPCB ocupa a 16ª posição entre as IES portuguesas;
- ✓ Consistência do número de docentes do IPCB integrados como investigadores nas Unidades de Investigação e Desenvolvimento (UID) do IPCB, na ordem dos 100 docentes.



Terceira missão

↑ - *Fomentar o relacionamento externo com todas as organizações para estágios, desenvolvimento de projetos, organização de seminários e prestação de serviços;*

↑ - *Melhorar a informação relativa aos serviços que o IPCB pode efetivamente prestar;*

↑ - *Fomentar o empreendedorismo, potenciando a criação de spin-offs e a submissão de patentes;*

↑ - *Criar um programa de voluntariado do IPCB abrangente a docentes, funcionários não docentes e estudantes, num quadro de responsabilidade social;*

↑ - *Promover uma mostra anual do IPCB, divulgando a oferta formativa e atividades de maior relevância da Instituição.*

Medidas constantes no Programa de Ação 2018-2022

↑ Medida concretizada; → medida parcialmente concretizada; ↓ Medida não concretizada

As medidas relacionadas com a “Terceira missão” do IPCB foram plenamente concretizadas, destacando-se os seguintes resultados:

- ✓ 98 projetos desenvolvidos em co-promoção com empresas, entre 2018 e 2021;
- ✓ Mais de 100 atividades de transferência de conhecimento para a sociedade;
- ✓ Disponibilização na página web do IPCB de informação sobre I&D+I do IPCB;
- ✓ 14 projetos de prestação de serviços especializados desenvolvidos em parceria com as Autarquias e as Comunidades Intermunicipais, a um ritmo aproximado de 4 projetos por ano;
- ✓ Divulgação de informação relevante sobre a produção científica do IPCB junto dos *stakeholders*, tendo em quatro anos, sido realizadas cerca de 240 ações, com registo de 75 ações em 2021;
- ✓ Apoio à criação de *start-ups* tecnológicas do IPCB, com o apoio à elaboração de mais de 86 planos de negócio;
- ✓ Promoção da cultura para o empreendedorismo junto da comunidade académica, com mais de 40 ações realizadas e mais de 250 estudantes participantes;
- ✓ Promoção de iniciativas de voluntariado em instituições de solidariedade social e outras, sendo de destacar a participação da comunidade académica nas ações do Banco de Bens do IPCB, do Banco Alimentar, da Feira Social IN promovida pela Associação Amato Lusitano, do Mercadinho de Natal de Castelo Branco, da feira de “Brincotrocas” e em diferentes iniciativas de solidariedade;
- ✓ Aumento da receita própria relativa à prestação de serviços que ascendeu nos últimos 4 anos a mais de 745 000 euros, com média anual superior a 185 000 euros.



Organização interna, participação e estrutura organizacional

- ↑ - Reforçar a divulgação das deliberações dos órgãos junto da Comunidade IPCB;
- ↑ - Promover a realização das Reuniões de Diretores nas instalações das Escolas, melhorando a aproximação entre o Presidente do IPCB e a Academia, num contexto de disponibilidade para compreender localmente os problemas e as dificuldades;
- ↑ - Promover a reorganização científico-pedagógica do IPCB;
- ↑ - Promover uma discussão ampla sobre a reorganização das Escolas do IPCB, em plena articulação com o Conselho Geral;
- ↑ - Promover a revisão dos estatutos do IPCB em consonância com a discussão e decisão que vier a ser tomada no que se refere à reorganização científico-pedagógica e à reorganização das Escolas, também em plena articulação com o Conselho Geral;
- ↑ - Avaliar o modelo de funcionamento dos Serviços Académicos, dos Serviços Financeiros e Patrimoniais e dos Serviços de Recursos Humanos, quanto à interface entre as tarefas realizadas nas Escolas e as realizadas nos Serviços Centrais do IPCB, para se proceder à reorganização dos serviços que vier a ser considerada necessária, em plena articulação com os diretores das Escolas;
- ↑ - Avaliar o modelo de funcionamento dos Serviços de Ação Social, e proceder à reorganização dos serviços que vier a ser considerada necessária;
- ↑ - Aproveitar o conhecimento especializado existente (professores e técnicos superiores) assim como os laboratórios das Escolas para a avaliação dos fornecedores. A avaliação química, nutricional e microbiológica das refeições que são servidas nos refeitórios do IPCB é um bom exemplo;
- ↑ - Criar um Gabinete de apoio ao Presidente do IPCB e aos órgãos de gestão, em áreas relacionadas com a gestão e garantia da qualidade, estudos estratégicos, comunicação social, gestão documental e organização de reuniões e eventos do IPCB.

Medidas constantes no Programa de Ação 2018-2022

↑ Medida concretizada; → medida parcialmente concretizada; ↓ Medida não concretizada

No âmbito da “Organização interna, participação e estrutura organizacional”, constata-se uma elevada taxa de concretização das medidas programadas, destacando-se os seguintes resultados:

- ✓ Divulgação plena das atas das reuniões do Conselho de Gestão, das reuniões do Conselho de Coordenação Académica e das reuniões de Diretores;
- ✓ Realização das reuniões de Diretores nas Escolas, medida entretanto prejudicada pela Pandemia COVID-19;
- ✓ Proposta de reorganização científica-pedagógica englobada na proposta de reestruturação organizacional submetida a apreciação do Conselho Geral e aprovada por maioria de 2/3 dos Conselheiros no dia 8 de julho de 2020;
- ✓ Proposta de revisão estatutária em consonância com a reestruturação organizacional aprovada, aprovada no dia 10 de fevereiro de 2021;



- ✓ Reformulação dos serviços centrais e da presidência do IPCB quer ao nível da atribuição de espaços físicos quer ao nível da afetação dos trabalhadores não docentes e respetivas funções e responsabilidades;
- ✓ Realização de ações de formação internas dirigidas aos trabalhadores não docentes do IPCB tendo como formadores Professores e Técnicos Superiores da Instituição;
- ✓ Criação do gabinete de apoio ao Presidente, com particular destaque para área da qualidade e desenvolvimento organizacional, área da inovação e empreendedorismo, área de suporte à realização de estudos, área do apoio empresarial e formação, área de eventos e *networking* e área de apoio ao desenvolvimento de projetos e à prestação de serviços.

Comunicação, informação, imagem e divulgação

↑ - Reformular a metodologia de recolha e disponibilização de dados relacionados com a atividade da Instituição, simplificando e agilizando o processo;

→ - Incentivar a comunidade académica à realização de estudos com os dados institucionais disponíveis sobre a atividade do IPCB, facultando os apoios necessários e a valorização devida;

↑ - Reforçar os mecanismos de comunicação interna;

↑ - Consolidar a Revista do IPCB enquanto meio privilegiado de divulgação e difusão das atividades realizadas pela Instituição, com especial destaque para a ligação estabelecida com a Sociedade;

↑ - Renovar a imagem gráfica do IPCB.

Medidas constantes no Programa de Ação 2018-2022

↑ Medida concretizada; → medida parcialmente concretizada; ↓ Medida não concretizada

Relativamente às medidas consideradas na dimensão “Comunicação, informação, imagem e divulgação”, pode considerar-se uma concretização muito elevada, sendo de salientar os seguintes resultados:

- ✓ Melhoria na metodologia de elaboração e aprovação de notícias, através do uso de uma plataforma informática;
- ✓ Realização das conferências do politécnico;
- ✓ Renovação da revista do IPCB, que para além de renovada, adquiriu um nome - IPCB CAMPUS;
- ✓ Renovação da imagem gráfica do IPCB em 2019 com novas fotografias e melhoria de grafismos.



Gestão, manutenção e requalificação de equipamentos e infraestruturas

↑ - Reformular a função serviços técnicos do IPCB;

↑ - Definir um *plafond* anual para manutenção geral e requalificação das instalações das Unidades Orgânicas, possibilitando autonomia de ação ao Diretor para o estabelecimento de prioridades de intervenção;

↑ - Identificar necessidades de equipamento para apoio a atividades letivas e de investigação e definir prioridades de aquisição bem como programas de financiamento onde as necessidades possam ser enquadráveis.

Medidas constantes no Programa de Ação 2018-2022

↑ Medida concretizada; → medida parcialmente concretizada; ↓ Medida não concretizada

As medidas relativas à dimensão “Gestão, manutenção e requalificação de equipamentos e infraestruturas” foram plenamente concretizadas. Em termos de resultados obtidos, destacam-se os seguintes:

- ✓ Reformulação do funcionamento do Gabinete Técnico e Serviços de Manutenção - despacho nº 24/18, de 28 de maio;
- ✓ Definição de *plafond* anual para requalificação de instalações das Unidades Orgânicas;
- ✓ Obras de requalificação e melhoria da eficiência energética nos edifícios da ESECB, dos Serviços Centrais e da Presidência e do Centro de Formação da Escola Superior Agrária (ESACB), no âmbito do programa POSEUR;
- ✓ Obra de reparação da cobertura do pavilhão da ESECB, com apoio da Câmara Municipal de Castelo Branco;
- ✓ Requalificação de uma sala nas oficinas da ESACB destinada ao laboratório de energias renováveis;
- ✓ Obras de requalificação do Campus da Talagueira, com apoio da Câmara Municipal de Castelo Branco;
- ✓ Obras de substituição da cobertura do ovil, da vacaria e da “casa amarela” na ESACB;
- ✓ Elaboração de projetos de requalificação de infraestruturas no âmbito do contrato programa assinado com a Direção-Geral de Ensino Superior para o consórcio Rede Politécnica A23;
- ✓ Construção de um novo *data center* na ESECB;
- ✓ Elaboração de candidaturas para melhoria da eficiência energética dos edifícios da ESACB, da Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias (ESALD) e da ESTCB no âmbito do Programa de Recuperação e Resiliência.



Sustentabilidade financeira

↑ - Promover o aumento da receita própria através da atratividade da oferta formativa e da cidade, no contexto da captação de estudantes internacionais;

→ - Promover o arrendamento de espaços do IPCB que visem o aumento da receita. A disponibilização de parcelas de terras na Quinta Senhora de Mércules para experimentação e produção a novos produtores com aconselhamento técnico dos especialistas existentes, assim como o arrendamento de espaços nas Escolas para a instalação de laboratórios de entidades externas, poderão ser bons exemplos;

↑ - Aumentar a receita própria proveniente da prestação de serviços;

↑ - Promover junto da tutela, a definição de um modelo de financiamento que inclua, para além do número de alunos, indicadores de eficiência pedagógica e científica, de gestão, de empregabilidade dos diplomados, de internacionalização e de análise do impacto da atividade das IES na economia local e regional;

↑ - Promover a captação de programas de financiamento e fomentar a diversificação das respetivas fontes;

↑ - Estudar afinadamente a possibilidade de redução da despesa de funcionamento do IPCB, apesar de a sustentabilidade financeira do IPCB não passar fundamentalmente por esta via.

Medidas constantes no Programa de Ação 2018-2022

↑ Medida concretizada; → medida parcialmente concretizada; ↓ Medida não concretizada

No âmbito da dimensão “Sustentabilidade financeira”, o IPCB fez um trajeto absolutamente notável, sendo de salientar os seguintes resultados:

- ✓ Autonomia financeira. Desde 2019, o IPCB deixou de solicitar reforço orçamental no final de cada ano, contrariamente ao que aconteceu, sistematicamente, desde 2013, com valores de reforço orçamental, em cada ano, próximos de 2 milhões de euros;
- ✓ Sustentabilidade financeira e gestão rigorosa e eficiente de recursos públicos, com contas equilibradas e resultados positivos dos indicadores de gestão. Em 2020 e 2021, o saldo da conta de gerência atingiu cerca de 1,5 e 2,4 milhões de euros, respetivamente. A sustentabilidade financeira foi conseguida pela aplicação de regras e critérios gestionários não tendo o IPCB recebido qualquer dotação adicional para correção do défice orçamental verificado sistematicamente em anos anteriores. O aumento da dotação orçamental de 2020 face a 2019 e 2021 face a 2020 foi percentualmente idêntico a todas as Instituições de Ensino Superior;
- ✓ Aumento da receita própria de propinas. Apesar da redução do valor individual da propina das licenciaturas para os estudantes nacionais, o aumento do número de estudantes compensou essa redução. Comparando, por exemplo, 2021 com 2020, verificou-se um aumento da receita própria relativa a propinas de mais de 200 000 euros;
- ✓ Aumento da receita própria relativa à prestação de serviços, com cerca de 87 000 euros em 2018, 90 000 euros em 2019, 198 000 euros em 2020 e 170 000 euros em 2021, apesar da Pandemia COVID-19;



- ✓ Disponibilidade de tesouraria para a aquisição imediata de equipamentos e consumíveis ou outras despesas previstas em projetos de investigação, não havendo atrasos ou impedimentos à adequada execução física dos projetos;
- ✓ Apesar das valorizações salariais dos trabalhadores docentes e não docentes, das promoções internas dos professores de carreira, da abertura de concursos para professores adjuntos, concursos para técnicos superiores e assistentes operacionais, verificou-se uma redução nos encargos com remunerações salariais, apesar do aumento do número de estudantes inscritos no IPCB. A melhoria conseguida deve-se, fundamentalmente, a melhores níveis de eficiência na distribuição de serviço docente, com melhor aproveitamento das competências existentes ao nível do corpo docente bem como na definição de claros e objetivos critérios na contratação de pessoal docente além-quadro, relativamente ao período de contratação e respetiva categoria.

Com atrás ficou demonstrado, o mandato 2018-2022 foi marcado por uma evolução muito positiva num alargado conjunto de indicadores, sendo que, em síntese, importa sublinhar o acentuado aumento do número de novos estudantes, o equilíbrio financeiro da instituição, a abertura de concursos internos de promoção e concursos de admissão de professores coordenadores e adjuntos bem como concursos de admissão de trabalhadores não docentes e as obras de requalificação já realizadas ou em curso.

Um assunto que também marcou o mandato que agora termina foi a proposta de reestruturação organizacional do IPCB apresentada ao Conselho Geral na reunião realizada no dia 18 de setembro de 2019 e aprovada por mais de 2/3 dos Conselheiros em reunião do Conselho Geral realizada no dia 08 de julho de 2020, processo que depois evoluiu para a revisão estatutária posteriormente aprovada na reunião do Conselho Geral realizada no dia 23 de fevereiro de 2021.

Sobre este assunto, e perante a não aprovação por parte do Senhor Ministro da Ciência Tecnologia e Ensino Superior, da proposta de reestruturação das unidades orgânicas apresentada, mas atendendo à necessidade de revisão dos estatutos do IPCB referida pelo Senhor Ministro, na reunião do Conselho Geral do IPCB realizada no dia 19 de janeiro de 2022, após apreciação de todo o processo de reestruturação organizacional, o Senhor Presidente do Conselho Geral fez a seguinte proposta:

“No despacho de 23 de dezembro de 2021, o Senhor Ministro refere que concorda com o parecer da DGES de não serem autorizadas a criação e extinção de unidades orgânicas nos termos propostos. Por outro lado, refere a necessidade de revisão dos estatutos do IPCB no sentido de confirmar a sua progressiva modernização, alargamento, especialização e internacionalização, em estreita articulação com os territórios em que atua.

- *Considerando que a eventual correção da proposta de acordo com o parecer da DGES conduz a uma solução organizacional do IPCB associada a grandes constrangimentos e*



claramente diferente da proposta de reestruturação organizacional aprovada pelo Conselho Geral em 08 de julho de 2020;

- *Considerando que os novos Estatutos do IPCB aprovados pelo Conselho Geral em 10 de fevereiro de 2021 encontram-se alinhados com reestruturação organizacional aprovada em 08 de julho de 2020;*
- *Considerando que o despacho do Senhor Ministro refere a necessidade de revisão dos estatutos do IPCB.*

Apresento a seguinte proposta aos Senhores Conselheiros:

Após a constituição do novo Governo, solicitar uma reunião ao Senhor Ministro da tutela no sentido de se perceber concretamente a sua visão acerca da reestruturação organizacional definida pelo IPCB no âmbito da sua autonomia.”

A proposta do Senhor Presidente do Conselho Geral foi aprovada, com 20 votos favoráveis e 3 abstenções, tendo faltado à reunião 2 Conselheiros.

Assim, aguarda-se pela reunião com o Senhor Ministro da Tutela. De qualquer forma, considera-se que as propostas apresentadas neste Programa de Ação para o quadriénio 2022-2026 são adequadas, independentemente da visão do Senhor Ministro acerca da reestruturação organizacional e da decisão que o Conselho Geral vier a tomar sobre o assunto.

1.2. Desafios, oportunidades e compromissos

A valorização da ciência, da tecnologia e do ensino superior pela sociedade portuguesa tem sido crescente ao longo dos últimos anos, sendo de evidenciar o aumento do número de estudantes a frequentar o ensino superior bem como o número e a importância de projetos de investigação desenvolvidos em contextos de co-criação com empresas e a administração pública central, regional e local. As IES têm acompanhado a evolução da sociedade revelando-se importantes atores da mudança.

Quanto a desafios e linhas de ação para o futuro, urge repensar o ensino superior não apenas no plano da sobrevivência a uma eventual crise económica, resultante da Pandemia Covid-19 e também da recente guerra na Ucrânia, mas também uma crise financeira e social. Assim, é obrigatória uma aposta concreta na ciência e ensino superior pelo seu importante papel no desenvolvimento e implementação de soluções conducentes a maior coesão, competitividade e conhecimento, em alinhamento com o processo de convergência europeia para 2030. Neste contexto, a (re)qualificação da população ativa deverá ser uma prioridade. Os peritos da OCDE, no seu mais recente relatório de avaliação de Portugal, caracterizam a população estudantil portuguesa a frequentar o ensino superior como uma das mais jovens da Europa. Esta característica representa uma apreciável oportunidade para um maior crescimento do ensino superior português na próxima década, trazendo mais adultos para o processo, através de programas específicos de formação e requalificação ao longo da vida.

As orientações para a aprendizagem e valorização de competências propostas pela OCDE para 2030, identificam novas questões que carecem de reflexão por parte das IES:

- Como podemos preparar os estudantes para empregos que ainda não foram criados, para enfrentar desafios sociais que ainda não podemos imaginar e para utilizar tecnologias que ainda não foram inventadas?
- Como podemos fornecer competências aos estudantes para prosperarem num mundo interligado onde precisam de compreender e apreciar diferentes perspetivas e visões do mundo, interagir respeitosamente com os outros e tomar medidas responsáveis em prol da sustentabilidade e do bem-estar coletivo?

Inquestionável é o imperativo da oferta de um ensino de excelência, perfeitamente ajustado às necessidades e exigências atuais e futuras do mercado, em domínios tão diversificados como a “Ciência, Tecnologia, Engenharia, Artes e Matemática” (i.e., áreas STEAM - *science, technology, engineering, the arts, and mathematics*), sem descurar a aposta nas *soft skills*, desenvolvidas pelas pessoas e que remetem para características de personalidade, como a empatia, a capacidade de comunicação e de organização e a flexibilidade.



Antevendo oportunidades resultantes da revolução digital atualmente vivida, cabe ao ensino superior o papel fundamental do reforço da literacia digital e da valorização das competências digitais. Neste contexto de transição digital, deverá claramente assumir-se a modernização do processo de ensino-aprendizagem nas IES, acompanhada do recurso a novas práticas pedagógicas e alinhada com uma estratégia de especialização e diversificação institucional. Esta diversificação assenta numa oferta formativa de alto nível, capaz de responder às efetivas necessidades do mercado, tanto no plano nacional como na capacidade de reação às novas imposições das carreiras internacionais. Este pilar de reforço e modernização do ensino superior, para além de formação ao nível de licenciaturas e de mestrados, deve focar-se na atração de um maior número de jovens para as áreas STEAM, designadamente para CTeSP. Ainda neste âmbito, deve ser dada prioridade ao apoio e atualização de competências aos adultos na vida ativa, através de formações de curta duração, programas de pós-graduação e formação ao longo da vida. É neste domínio que importa assegurar uma exímia execução física e financeira dos programas de financiamento público, incluindo o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), neste caso o Programa Impulso Jovens STEAM e Programa Impulso Adultos, cumprindo com a visão do *World Economic Forum* sobre o futuro do trabalho na Europa e no Mundo.

O reforço e modernização da qualificação das pessoas exige uma ação responsável ao nível de eixos estratégicos como o ensino e formação, a investigação, desenvolvimento e inovação (I&D+I), e o reforço na interação recíproca com a comunidade. É no contexto desta triangulação cooperativa e de coesão regional, que deve ser reforçada a presença das IES nos ecossistemas de inovação e competitividade, compreendendo os laboratórios colaborativos, os centros académicos clínicos e os centros de inovação digital.

É premente criar condições que conduzam a um fortalecimento institucional, capaz de formar, qualificar e atrair pessoas assim como um corpo docente altamente preparado e disponível para contínua evolução e atualização, privilegiando o uso e dinamização de ambientes de I&D+I. Em matéria de desafios, o estabelecimento de redes internacionais de cooperação académica e científica emerge como um fator prioritário de desenvolvimento económico e social, resultando num aumento da capacidade de I&D+I, potenciando a transferência de conhecimento e tecnologia para a comunidade.

Os desafios e as oportunidades identificadas ao longo desta sucinta reflexão remetem para a ideia da constante mudança a que a sociedade está sujeita e, conseqüentemente, as organizações que a constituem. As IES não fogem à regra, sendo influenciadas pelo meio externo em que se inserem e influenciando também esse meio. O presente Programa de Ação permite identificar um conjunto de compromissos que o IPCB deverá assumir perante todo o atual contexto nacional e internacional de ensino superior, sintetizados em cinco princípios programáticos:



- **Especialização e diversificação da oferta formativa** focada em novos públicos, atraindo mais jovens para as áreas STEAM e promovendo a atualização de competências em mais adultos, em estrita ligação com organizações empresariais e institucionais da região, possibilitando maiores níveis de empregabilidade em áreas estratégicas com elevado potencial. Simultaneamente, manter níveis elevados de captação de estudantes nacionais e internacionais para os diferentes ciclos de estudo ministrados no IPCB em alinhamento com as necessidades da sociedade e tendo em conta a necessidade de implementação de novos métodos de aprendizagem que combinem com o desígnio de transição digital da sociedade;
- **Consolidação e valorização da investigação** com a dinamização de ambientes de I&D+I que melhorem a transferência de conhecimento e tecnologia para a comunidade e em alinhamento com boas práticas de redes internacionais de investigação e desenvolvimento que o IPCB deverá integrar;
- **Reforço da cooperação institucional** valorizando o IPCB enquanto centro de ciência, tecnologia, inovação e competências, capaz de promover a participação ativa e colaborativa dos diferentes atores que integram relevantes redes nacionais e internacionais de transferência de conhecimento e que em conjunto criam condições para o desenvolvimento e transformação das regiões, do país e do mundo;
- **Sustentabilidade organizacional** com a aposta em modelos de governação e gestão sustentáveis e transparentes, promovendo a utilização eficiente dos recursos e a redução gradual da dependência do financiamento para formação inicial, assim como o desenvolvimento e valorização pessoal e profissional do capital humano existente, com particular destaque para a igualdade e inclusão, onde a existência de adequadas condições de apoio social e integração dos estudantes deverá ser uma prioridade;
- **Melhoria das infraestruturas** através do melhor aproveitamento de fundos europeus para a requalificação das instalações das escolas bem como a manutenção dos espaços tendo em conta as disponibilidades orçamentais existentes.

Em síntese, o Programa de Ação apresentado assenta nesta reflexão de prioridades de atuação para os próximos quatro anos e encontra-se organizado em cinco eixos conforme apresentado no quadro 01, sendo depois detalhado no capítulo 2.



Quadro 01 – Eixos Estratégicos

Eixos estratégicos	Descrição
Ensino e Formação	Ações associadas a uma adequada formação dos estudantes, jovens e adultos, orientada para aprendizagens alinhadas com as necessidades das sociedades.
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	Ações relacionadas com a promoção e valorização da investigação, desenvolvimento e inovação, bem como a transferência de conhecimento para a comunidade.
Comunidade	Ações relativas à interação recíproca com a comunidade com foco na criação de redes de cooperação que valorizam a missão do IPCB e o desenvolvimento das comunidades envolventes.
Governança responsável	Ações associadas à governação e gestão do IPCB com foco na eficiente utilização dos recursos, cumprimento de regras e princípios da boa gestão do dinheiro público e valorização das competências profissionais e de carreiras académicas e científicas.
Instalações	Ações relacionadas com a requalificação e manutenção das instalações promotoras de um <i>campus</i> mais saudável e acolhedor, mais requalificado e mais sustentável.



2. Linhas de ação para 2022-2026

O IPCB é uma instituição de ensino superior público, que tem como missão a qualificação de alto nível dos cidadãos, a produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes num quadro de referência internacional.

O IPCB valoriza a atividade do seu pessoal docente, investigador e não docente, estimula a formação intelectual e profissional dos seus estudantes e diplomados, promove a mobilidade efetiva a nível nacional e internacional e participa em atividades de investigação e desenvolvimento, difusão e transferência do conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico.

O IPCB contribui para a compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica.

A concretização da missão da Instituição visa:

- A realização de ciclos de estudos com atribuição de graus académicos, bem como de outros cursos pós-secundários, de cursos de formação pós-graduada e outros, nos termos da lei;
- A criação do ambiente educativo adequado ao desenvolvimento da sua missão;
- A realização de investigação e o apoio e participação em instituições científicas;
- A transferência e valorização económica do conhecimento científico e tecnológico;
- A realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos;
- A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento numa perspetiva de valorização recíproca e desenvolvimento regional;
- A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras;
- A contribuição para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, em especial com os países de língua portuguesa e os países europeus, no âmbito da atividade do IPCB;
- A produção e difusão do conhecimento e da cultura.

Compete ainda ao IPCB, nos termos da lei, a concessão de equivalências e o reconhecimento de habilitações e graus académicos.

O Programa de Ação para 2022-2026 que aqui se apresenta está alinhado com a missão e a visão do IPCB assim como com a estratégia defendida para que em 2026 o IPCB seja uma instituição mais moderna, mais especializada, mais sustentável, com mais de 5000 estudantes, mais importante no desenvolvimento da região e na valorização das pessoas no contexto da sua carreira académica e profissional.



O Programa de Ação para 2022-2026 encontra-se organizado em 5 eixos estratégicos com respetivas linhas de ação, conforme se apresenta no quadro 02.

Quadro 02 – Eixos Estratégicos e respetivas linhas de ação

Eixos estratégicos	Linhas de ação
Ensino e Formação	<ul style="list-style-type: none">• Promoção de formação especializada e diversificada;• Promoção da inovação pedagógica e do sucesso escolar;• Promoção da empregabilidade, mobilidade e inclusão.
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	<ul style="list-style-type: none">• Apoio às atividades de investigação;• Promoção da cooperação (e integração) com diferentes atores em projetos de investigação e transferência de conhecimento;• Divulgação e valorização das atividades de I&D + I.
Comunidade	<ul style="list-style-type: none">• Participação ativa da comunidade académica e da sociedade na vida do IPCB;• Promoção do desenvolvimento de projetos e de metodologias de aprendizagem concebidos e implementados com a participação dos atores externos;• Comunicação e divulgação.
Governança responsável	<ul style="list-style-type: none">• Governação ética e sustentável;• Desenvolvimento e valorização das pessoas;• Transparência, simplificação, participação e inclusão social.
Instalações	<ul style="list-style-type: none">• <i>Campus</i> saudável e acolhedor;• <i>Campus</i> requalificado;• <i>Campus</i> sustentável.



2.1. Ensino e formação

O eixo ensino e formação assume-se como um eixo prioritário no contexto da valorização do ensino superior politécnico, devendo o IPCB optar por uma oferta formativa tendencialmente especializada nas áreas de intervenção onde possui corpo docente altamente qualificado e onde tem obtido excelentes resultados ao nível da captação de novos estudantes. Considera-se adequada a aposta na conceção de novos cursos de licenciatura nestas áreas tendo em vista o crescimento do número de estudantes inscritos nas licenciaturas do IPCB. Além disso, a diversificação e aposta na atração de novos públicos, jovens e adultos, para áreas específicas de formação e em alinhamento com a tendência europeia, parece uma estratégia inevitável para uma instituição que pretende evoluir e melhorar a sua especialização e internacionalização.

O IPCB deverá garantir a sua autonomia e mostrar disponibilidade para participar na discussão de políticas públicas ao nível da coordenação territorial da oferta formativa do ensino superior, assumindo papel ativo ao nível da cooperação com outras IES, contribuindo para o desenvolvimento dos sistemas científico e tecnológico e do ensino superior da região e do país.

Para o cumprimento dos compromissos assumidos no âmbito do eixo ensino e formação definiram-se diferentes medidas relativas à promoção de formação especializada e diversificada, à inovação pedagógica e promoção do sucesso escolar e à promoção da empregabilidade, mobilidade e inclusão social, conforme descrito no quadro 03.



Quadro 03 – Ensino e Formação: linhas de ação e principais medidas propostas

Linha de ação	Principais medidas propostas
Promoção de formação especializada e diversificada	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar o número de novos estudantes, com particular destaque em cursos das áreas STEAM;• Oferecer cursos destinados à população adulta;• Oferecer novas licenciaturas ou outros cursos em áreas onde a atratividade de estudantes é elevada e existe corpo docente qualificado.
Promoção da inovação pedagógica e do sucesso escolar	<ul style="list-style-type: none">• Implementar novas práticas pedagógicas focadas nos estudantes e baseadas em abordagens de <i>project-based learning</i>;• Promover e estimular a formação interdisciplinar orientada para a escolha dos estudantes de percursos individuais de formação e flexibilidade curricular;• Criar gabinete de apoio à promoção do sucesso escolar e combate ao abandono.
Promoção da empregabilidade, mobilidade e inclusão	<ul style="list-style-type: none">• Criar procedimento para divulgação de ofertas de emprego e acompanhar o percurso dos diplomados na inserção no mercado de trabalho;• Reforçar medidas de apoio social extraordinário, apoio psicológico e apoio escolar com a oferta de cursos livres para áreas com maior insucesso escolar;• Reforçar o apoio a docentes para a participação em eventos internacionais e promover a mobilidade internacional dos estudantes.



2.2. Investigação, desenvolvimento e inovação

As atividades de investigação, desenvolvimento e investigação, assumem uma enorme importância no percurso e afirmação das IES. Em primeiro lugar, essas atividades devem estar intimamente ligadas à formação ministrada. Por outro lado, devem também estar alinhadas com as necessidades do tecido económico, social e cultural da envolvente. A estratégia do IPCB em termos de investigação deverá assentar em pressupostos claros sobre financiamento interno e ter subjacente o relacionamento com outras entidades relevantes e com as quais os projetos de investigação devem ser concebidos e desenvolvidos, devendo existir políticas concretas de cooperação com essas entidades.

Neste âmbito, importa fazer uma referência ao CERNAS – Centro de Recursos Naturais, Ambiente e Sociedade, unidade de investigação reconhecida pela FCT, com avaliação de Muito Bom, com o objetivo de produzir investigação nos domínios das Ciências Agrárias, Ciência e Engenharia Alimentar e Ambiente e Sociedade e acolhida pelas Escola Superior Agrária do IPCB, Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Coimbra (ESA/IPC) e Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Viseu (ESA/IPV). É igualmente importante uma referência ao Centro Académico Clínico das Beiras (CACB) e a todo o seu potencial na promoção do desenvolvimento de melhorias na prestação de cuidados de saúde, das práticas de investigação e do ensino e formação de profissionais altamente qualificados, diferenciados e competentes, onde a partilha de recursos entre as Instituições, designadamente o IPCB, o Instituto Politécnico da Guarda, o Instituto Politécnico de Viseu, a Universidade da Beira Interior, a Unidade Local de Saúde de Castelo Branco, a Unidade local de Saúde da Guarda e o Centro Hospitalar Cova da Beira, deverá ser uma realidade.

O Centro de Biotecnologia de Plantas da Beira Interior (CBPBI) assim como o Centro de Apoio Tecnológico Agroalimentar de Castelo Branco (CATAA) e a Associação do Cluster Agroalimentar do Centro (InovCluster) são excelentes exemplos de cooperação, onde autarquias e IES portuguesas e estrangeiras e outros centros e parques científicos e tecnológicos se interligam e desenvolvem trabalho de investigação conjunto.

As Unidades de Investigação e Desenvolvimento do IPCB assumem uma relevante importância na estratégia do IPCB devendo existir regras claras de financiamento interno e de gestão de recursos, e ações concretas de valorização e comunicação dos resultados alcançados.

No quadro 04 apresentam-se as principais medidas no âmbito do I&D+I.



Quadro 04 – Investigação, Desenvolvimento e Inovação: linhas de ação e principais medidas propostas

Linha de ação	Principais medidas propostas
Apoio às atividades de investigação	<ul style="list-style-type: none">• Apoiar financeiramente as Unidades de Investigação e Desenvolvimento, com majoração anual em função dos resultados obtidos;• Apoiar administrativamente as Unidades de Investigação e Desenvolvimento, com um gabinete específico e direcionado ao auxílio às atividades desenvolvidas e a projetos em curso;• Apoiar a investigação individual dos docentes através do apoio financeiro à produção científica e qualificação.
Promoção da cooperação (e integração) com diferentes atores em projetos de investigação e transferência de conhecimento	<ul style="list-style-type: none">• Aumentar a participação do IPCB em projetos de I&D+I desenvolvidos em co-criação com entidades externas, empresas e instituições, com destaque para as IES;• Promover o empreendedorismo e a submissão de patentes;• Criar uma incubadora física para alojamento de spin-offs do IPCB.
Divulgação e valorização das atividades de I&D + I	<ul style="list-style-type: none">• Criar observatório digital para a área de I&D+I com agregação da atividade realizada e áreas de intervenção;• Criar Newsletter trimestral para divulgação do desenvolvimento dos projetos de investigação e atividades de I&D+I em curso no IPCB;• Divulgar e valorizar projetos em curso (ou em conceção) a parceiros institucionais que integram redes de parceria em outras áreas/projetos.



2.3. Comunidade

As medidas apresentadas nesta secção inserem-se na estratégia que o IPCB deverá assumir ao nível da valorização da comunidade interna e da ligação à comunidade externa. As pessoas devem, desde logo, estar no centro das políticas, devendo a diversidade e complementaridade da opinião das pessoas ser considerada uma mais-valia e riqueza que importa cultivar. Noutra perspetiva, trazer organizações para a academia, tanto no plano da formação como no plano da participação conjunta em projetos de investigação e desenvolvimento, deverá constituir-se como um objetivo estratégico institucional. Considera-se absolutamente essencial o estabelecimento profícuo de ligações ao tecido económico e social, procurando incentivar a participação de atores externos na vida da instituição e valorização dos atores internos, docentes, estudantes e trabalhadores não docentes.

Por outro lado, numa região marcada por níveis demográficos baixos, com acentuado nível de envelhecimento populacional e um dinamismo ainda insuficiente em diversas matérias, a promoção, por parte do IPCB, de iniciativas culturais, artísticas e desportivas contribui fortemente para uma melhor e maior dinâmica da cidade e da região, que resultam mais valorizadas.

Para o cumprimento dos compromissos assumidos no âmbito do eixo comunidade, definiram-se diferentes medidas focadas na participação ativa da comunidade na vida do IPCB, na promoção do desenvolvimento de projetos e aprendizagem em cooperação com atores externos e na comunicação e divulgação institucional. O quadro 05 apresenta as principais medidas propostas.



Quadro 05 – Comunidade: linhas de ação e principais medidas propostas

Linha de ação	Principais medidas propostas
Participação ativa da comunidade académica e da sociedade na vida do IPCB	<ul style="list-style-type: none">• Realizar ciclo anual de conferências abertas à comunidade académica e à sociedade em geral;• Promover a realização de atividades desportivas pelos estudantes e restante comunidade académica, com particular destaque para a participação dos estudantes nas competições da FADU;• Programa cultural anual, dando especial destaque à participação dos estudantes nas iniciativas.
Promoção do desenvolvimento de projetos e de metodologias de aprendizagem concebidas e implementadas com a participação dos atores externos	<ul style="list-style-type: none">• Institucionalizar a figura do gestor do protocolo de cooperação e dar-lhe visibilidade interna e externa;• Conceber novas ofertas formativas com a participação de entidades externas;• Desenvolvimento de plataforma de recolha de informação permitindo a identificação de necessidades de formação e aquisição de competências profissionais na região.
Comunicação e divulgação	<ul style="list-style-type: none">• Renovar a imagem do IPCB;• Intensificar a divulgação das atividades do IPCB;• Simplificar e otimizar os canais de comunicação.



2.4. Governança responsável

As medidas apresentadas neste âmbito inserem-se na estratégia a seguir pelo IPCB conducente à manutenção da sustentabilidade financeira conseguida nos últimos quatro anos. Perante as restrições orçamentais conhecidas e os condicionalismos daí decorrentes, e tendo em conta a localização do IPCB que implica maiores dificuldades na captação de estudantes e menor densidade empresarial na envolvente com quem cooperar, deverão ser definidos rigorosos critérios de gestão sustentável e eticamente responsável que promova as mudanças necessárias e mantenha a instituição no merecido patamar de legítima autonomia financeira e sem necessidade de pedidos reforços financeiros extraordinários.

O reconhecimento e valorização do património humano do IPCB, onde se incluem os docentes e, não menos importante, os trabalhadores não docentes, são indissociáveis do cumprimento da sua missão institucional. Assim, importa implementar políticas concretas de recursos humanos em articulação com as necessidades e expectativas de cada uma das Escolas. É neste contexto que o esforço realizado recentemente para a abertura de concursos de pessoal docente (incluindo os concursos internos de promoção) e de pessoal não docente deverá ser mantido e reforçado.

Por outro lado, o apoio aos estudantes deverá ser assumido como um tema particularmente sensível, e ir além das questões relacionadas com a ação social, apoiando atividades de âmbito cultural, social e desportivo, no sentido de proporcionar aos estudantes uma formação integral.

Para o cumprimento destes compromissos são propostas as medidas apresentadas no quadro 06.



Quadro 06 – Governança responsável: linhas de ação e principais medidas propostas

Linha de ação	Principais medidas propostas
Governança ética e sustentável	<ul style="list-style-type: none">• Manter a racionalidade financeira na gestão do IPCB tendo em vista a manutenção do equilíbrio orçamental e a melhor utilização dos recursos;• Manter a apreciação dos mapas trimestrais de execução orçamental no Conselho de Gestão, apresentar aos Diretores das Escolas e promover a sua divulgação;• Consolidar e melhorar a implementação de sistema de contabilidade analítica por centro de custos (projeto, curso, atividade, etc).
Desenvolvimento e valorização das pessoas	<ul style="list-style-type: none">• Reforçar o quadro de pessoal docente de acordo com os Estatutos da Carreira Docente do Ensino Superior Politécnico, o Regulamento Jurídico das IES e a possibilidade de abertura de concursos internos de promoção de pessoal docente;• Reforçar o quadro de trabalhadores não docentes tendo em conta os desafios do presente Programa de Ação bem como o número de trabalhadores não docentes a aposentarem-se brevemente;• Promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, com programas de capacitação pedagógica e de formação contínua, com destaque para as metodologias associadas à transição digital e à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.
Transparência, simplificação, participação e inclusão social	<ul style="list-style-type: none">• Partilhar informação à comunidade académica, divulgando atas das reuniões dos órgãos estatutários e disponibilizando os documentos para consulta pública;• Promover a desburocratização, simplificação e desmaterialização de processos e implementar um sistema de preservação documental moderno e seguro;• Promover políticas de inclusão social à comunidade IPCB, em particular aos estudantes, assim como políticas de educação inclusiva e de igualdade de género.



2.5. Instalações

As gestão, manutenção e requalificação de equipamentos e infraestruturas constitui uma preocupação relevante e é seguramente um fator de diferenciação na atratividade de novos estudantes e na criação de um ambiente adequado à realização das atividades. Neste contexto apresentam-se no quadro 07 as medidas propostas conducentes a um campus mais saudável e acolhedor, requalificado e mais sustentável.



Quadro 07 – Instalações: linhas de ação e principais medidas propostas

Linha de ação	Principais medidas propostas
<i>Campus saudável e acolhedor</i>	<ul style="list-style-type: none">• Melhorar as instalações do IPCB tornando-as ambientalmente mais saudáveis e seguras, com atenção às fachadas exteriores da ESTCB;• Disponibilizar espaços aos estudantes designadamente salas de reunião e salas de estudo, geridas pelas estruturas estudantis;• Disponibilizar os espaços físicos do IPCB às estruturas estudantis para a realização de atividades de acolhimento e integração dos novos estudantes.
<i>Campus requalificado</i>	<ul style="list-style-type: none">• Executar obras de requalificação em auditórios, salas de aula e laboratórios na ESACB, ESECB e ESTCB bem como no refeitório da ESACB, no âmbito do contrato programa para o consórcio RP A23;• Executar obras de melhoria nos edifícios da ESACB e ESTCB, tendo em conta a submissão de uma candidatura até 31.03.2022, no âmbito do concurso para investimento ao nível da Eficiência Energética em Edifícios da Administração Pública Central;• Construir uma nova Residência de Estudantes e requalificar as atuais residências de estudantes, tendo em conta a submissão da manifestação de interesse no âmbito do financiamento do “Programa Nacional para o Alojamento no Ensino Superior - PNAES” - Plano de Recuperação Económica.
<i>Campus sustentável</i>	<ul style="list-style-type: none">• Promover a melhoria das instalações e dos equipamentos, com foco em padrões de sustentabilidade, em função das disponibilidades financeiras do IPCB;• Melhorar o sistema de recolha seletiva de resíduos;• Implementar medidas promotoras da redução do consumo de água e eletricidade.



3. Considerações finais

A apresentação desta candidatura assenta no balanço do trajeto percorrido pelo IPCB nestes últimos quatro anos assim como na identificação de novos desafios e oportunidades. A partir dos desafios e oportunidades são assumidos novos compromissos para o mandato 2022-2026 alinhados em 5 princípios programáticos que remetem a estratégia institucional para um quadro de consolidação de evolução recente do IPCB.

Cada eixo estratégico identificado integra 3 linhas de ação que se desdobram em medidas a implementar. O Programa de Ação contabiliza 45 principais medidas propostas que assentam numa estratégia de continuidade onde são incluídas novas ideias e objetivos a alcançar no sentido de o Politécnico de Castelo Branco se tornar uma instituição de ciência e ensino superior cada vez mais moderna, mais especializada, mais sustentável e mais importante no desenvolvimento económico, social e cultural da região e na valorização das pessoas.