



SAÚDE

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

Plano de Atividades da ESS/IPS 2026

Plano de Atividades ESS/IPS 2026
Após integração de sugestões
do Conselho de Representantes a 30 de janeiro 2026

Setúbal, 6 de fevereiro 2026

A Diretora da ESS/IPS

Madalena Gomes da Silva

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Apresentação..... | 4 |
| 1. Breve caracterização da ESS/IPS a dezembro 2025 | 5 |
| 2.1. Eixo 1 - Ensino de Qualidade | 10 |
| 2.2. Eixo 2 - Afirmação da Investigação e Inovação..... | 17 |
| 2.3. Eixo 3 - Valorização das Pessoas..... | 22 |
| 2.4. Eixo 4 - Desenvolvimento Regional..... | 26 |
| 2.5. Eixo 5 - Sustentabilidade institucional | 29 |
| 2.6. Eixo 6 - Internacionalização | 34 |
| 2. Atividades de Representação e Cooperação..... | 37 |
| 3. Orçamento Previsional para 2026 (€)..... | 38 |
| 4. Considerações Finais | 39 |
| ANEXO 1 | 40 |

Apresentação

Os Estatutos da Escola Superior de Saúde (ESS/IPS)¹ explicitam a responsabilidade do/a Diretor/a na elaboração do Plano de Atividades (PA). Este documento tem o objetivo de materializar esse articulado. A sua amplitude respeita os Estatutos da ESS/IPS, foca-se no que são as esferas de ação diretamente dependentes da Direção, e explicita as responsabilidades e envolvida/os em cada objetivo/ação. Para uma visão global da extensão da atividade da ESS/IPS, incluem-se alguns objetivos cujas ações dependem da articulação com os Conselhos Técnico-científico (CTC), Pedagógico (CP) e Departamentos, conforme estatutos, além de Serviços de Apoio ao Funcionamento da ESS/IPS e Unidades Científico-Pedagógicas de cada Ciclo de Estudo.

De salientar ainda que desde 2025, a Presidência do Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) desenvolve o Plano de Atividades do IPS, em articulação com as unidades orgânicas (UO), pelo que alguns dos objetivos aqui apresentados constam igualmente nesse plano, onde está devidamente identificada a responsabilidade da ESS/IPS. Esta articulação implica ainda o acordo de utilização dos 6 eixos estratégicos, definidos no Plano de Desenvolvimento Estratégico do IPS (Plano 2030) e respetivas áreas, como estrutura organizadora do documento.

Tendo em conta que foi nossa opção apresentar o Plano de 2026, de acordo com o calendário previsto na administração pública (Janeiro 2026) e que o Relatório de 2025 não está ainda concluído, pois requer o encerramento do ano financeiro que só acontece em Março, há porventura alguns aspetos da caracterização feita na primeira secção, que carecem de dados de 2025. Temos a expectativa que em Março de 2026, aquando da apresentação do Relatório de 2025, essas lacunas fiquem colmatadas.

Temos consciência de que este é um plano ambicioso, particularmente num ano em que se esperam alterações de diversos documentos legais de suporte ao funcionamento do ensino superior, em que se reiniciam as avaliações dos ciclos de estudos em funcionamento (o primeiro de dois anos) e em que a preparação da mudança para o novo edifício irá exigir uma energia coletiva considerável. Assim optámos por considerar aqui o início de alguns objetivos, devidamente assinalados nas tabelas, mas não necessariamente a sua conclusão.

Este documento está organizado em 4 secções. A primeira inclui uma caracterização da ESS/IPS em Dezembro de 2025, de forma a contextualizar os objetivos e ações propostos, apresentados na secção 2. As atividades de representação e cooperação da/os membros da Direção, na articulação com a Presidência e com os seus Serviços e funcionamento da instituição, são descritas de seguida, e a fechar o documento é apresentado o Orçamento Previsional para 2026.

¹ Despacho nº 6321/ 2021 de 25 de Junho, Diário da República, 2ª Serie, nº 122.

1. Breve caracterização da ESS/IPS a dezembro 2025

Esta secção pretende oferecer uma fotografia breve da ESS/IPS, para efeitos de contextualização dos objetivos e ações apresentadas para 2026, e inclui informação sobre a oferta formativa, recursos humanos e investigação.

Licenciaturas

A ESS/IPS oferece atualmente quatro licenciaturas - Enfermagem, Fisioterapia, Terapia da Fala e Bioinformática, sendo esta última em associação com as Escolas de Ciências Empresariais, Tecnologia de Setúbal e Tecnologia do Barreiro do IPS.

A tabela infra inclui informação sobre o número de candidatas/os versus o número de vagas versus número de colocadas/os², em cada uma delas, de acordo com os dados fornecidos pela DGES, entre 2022-23 e 2025-26.

Tabela 1 – Candidatas/os versus vagas versus colocadas/os nas Licenciaturas da ESS/IPS

| Licenciaturas | 2025-26 | | | 2024-25 | | | 2023-24 | | | 2022-23 | | |
|-----------------|---------|-----|-----------|---------|-----|-----------|---------|-----|-----------|---------|-----|-----------|
| | can | vag | col | can | vag | col | can | vag | col | can | vag | col |
| Enfermagem | 497 | 46 | 46 | 378 | 46 | 46 | 430 | 46 | 46 | 629 | 44 | 47 |
| Fisioterapia | 420 | 44 | 44 | 394 | 44 | 44 | 372 | 44 | 45 | 406 | 44 | 45 |
| Terapia da Fala | 180 | 26 | 26 | 111 | 26 | 26 | 125 | 26 | 26 | 168 | 26 | 26 |
| Bioinformática | 4 | 32 | 4 | 38 | 32 | 15 | 50 | 32 | 24 | 54 | 32 | 21 |

Legenda: Can – candidatas/os; Vag – vagas; Col – colocadas/os

Mestrados

A oferta de cursos de Mestrado, num total de seis, inclui quatro cursos em associação com outras instituições de ensino superior (IES).

O Mestrado em Enfermagem (ME) é oferecido em associação com a Universidade de Évora, Universidade do Algarve, Instituto Politécnico de Beja, Instituto Politécnico de Portalegre e Instituto Politécnico de Castelo Branco, e em 2025-26 tem a sua edição gerida pela ESS/IPS. Este curso é composto por um tronco comum, e é depois dividido em 7 áreas de especialização, cada uma permitindo ao/à seu/sua detentor/a a solicitação à Ordem dos Enfermeiros do respetivo título de Enfermeiro/a Especialista.

O Mestrado em Fisioterapia em Condições Músculo-Esqueléticas (MFCME) é resultado da associação com a Universidade Nova de Lisboa e o Mestrado em Fisioterapia no Desporto (MFD), com a sua primeira edição em 2025-26, é oferecido em associação com a Universidade de Aveiro. O Mestrado em Engenharia Biomédica (MEBM) é oferecido em associação com a Escola Superior de Tecnologia de Setúbal do IPS.

A ESS/IPS oferece, ainda, o Mestrado em Prática Avançada em Fisioterapia em Neurologia (MPAFN) e o Mestrado em Terapia da Fala (MTF). A Tabela 2 inclui informação

² Candidatas/os, vagas e colocadas/os no Concurso Nacional de Acesso, 1ª fase.

sobre o número de candidatas/os, número de vagas e número de colocadas/os nos cursos de mestrado geridos pela ESS/IPS.

Tabela 2 – Candidatas/os³ versus vagas versus colocadas/os nos Mestrados da ESS/IPS

| Mestrados | 2025-26 | | | 2024-25 | | | 2023-24 | | | 2022-23 | | |
|-----------|---------|-----|------------|---------|-----|-----------|---------|-----|-----------|---------|-----|-----------|
| | can | vag | col | can | vag | col | can | vag | col | can | vag | col |
| ME | 203 | 210 | 186 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| MFCME | 17 | 20 | 17 | 24 | 20 | 19 | 29 | 20 | 20 | 35 | 20 | 20 |
| MPAFN | 17 | 20 | 12 | 13 | 20 | 13 | 24 | 20 | 12 | 14 | 20 | 10 |
| MTF | 4 | 20 | 4 | 13 | 20 | 13 | 25 | 20 | 20 | - | - | - |
| MFD | 15 | 20 | 13 | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

Legenda: Can – candidatas/os; Vag – vagas; Col – colocadas/os

Cursos breves

Ao longo de 2025, trinta e cinco cursos breves conferentes de Microcredencial e um curso pós-graduado (30 ECTS – 1 semestre) foram realizados, no contexto da implementação dos compromissos assumidos nos Projetos financiados pelo Programa de Recuperação e Resiliência (PRR). Não se prevê que este volume de cursos se mantenha em 2026, considerando o término deste programa de financiamento. Contudo no âmbito do Projeto Medtech⁴ (também financiado pelo PRR) está prevista a realização de pelo menos 4 cursos breves até Abril do corrente ano.

Eficiência formativa

As taxas de sucesso académico dos cursos geridos pela ESS/IPS são muito positivas. Através do Sistema de Gestão Académica Nónio⁵, podemos constatar que no ano letivo 2024-25, foram implementadas 150 unidades curriculares (UC) nos cursos de licenciatura (exclusivos da ESS/IPS) e destas 145 têm uma taxa de sucesso escolar (aprovados sobre avaliados) superior aos 80%.

Analisando os cursos de Mestrado, no mesmo ano letivo, de um total de 35 UC implementadas no 1º ano, todas apresentam uma taxa de sucesso acima dos 80%, e no 2º ano, as taxas de sucesso são de 58% (MFCME), 80% (MPAFN) e 38% (MTF). De notar que, a maioria dos estudantes que não concluem o mestrado em “n anos”, vem a fazerlo em “n+1” ou “n+2”. O Mestrado em Enfermagem, em 2024-25 não foi gerido pela ESS/IPS e o Mestrado no Desporto iniciou a sua atividade em 2025-26.

Relativamente ao número de Diplomadas/os dos cursos geridos pela ESS/IPS, as taxas de conclusão das licenciaturas são também muito positivas, tendo concluído 91,8% da/os estudantes inscritos no 4º ano da licenciatura em Enfermagem, 80,4%

³ Consideram-se nesta tabela as candidaturas válidas e completas retiradas do Nónio a 29 de Dezembro 2025.

⁴ Projeto liderado pela Universidade de Lisboa e focado no desenvolvimento de competências digitais em estudantes de medicina e profissionais de saúde.

⁵ Dados recolhidos a 11 de janeiro 2026.

da/os inscritos no 4º ano da licenciatura em Fisioterapia e 79,1% da/os inscritos no 4º ano da licenciatura em Terapia da Fala. Relativamente aos mestrados, as taxas de conclusão, coincidem com as taxas de sucesso no 2º ano do curso, descritas no parágrafo acima.

Estudantes

Em dezembro de 2025, a ESS/IPS tem um total de 768 estudantes inscritas/os⁶, sendo que 65,75% estão inscritas/os em cursos de Licenciatura e 34,25% inscritas/os em cursos de Mestrado. Se considerarmos a totalidade dos cursos em que a ESS/IPS é parceira (incluindo inscrições noutras UO do IPS), então a ESS/IPS tem 870 estudantes, em que 569 frequentam licenciaturas e 301 frequentam mestrados (percentagens sensivelmente idênticas às das/os estudantes inscritos somente na ESS/IPS). A Tabela 3 discrimina as inscrições por curso.

Tabela 3 – Estudantes inscritas/os por curso em dezembro 2025⁷

| Curso | Número de Estudantes inscritos |
|--|--------------------------------|
| Licenciatura em Acupuntura ⁸ | 1 |
| Licenciatura em Enfermagem | 199 |
| Licenciatura em Fisioterapia | 202 |
| Licenciatura em Terapia da Fala | 103 |
| Licenciatura em Bioinformática ⁹ | 64 |
| Mestrado em Enfermagem | 182 |
| Mestrado em Fisioterapia em Condições Músculo Esqueléticas | 34 |
| Mestrado em Prática Avançada em Fisioterapia em Neurologia | 23 |
| Mestrado em Terapia da Fala | 11 |
| Mestrado em Fisioterapia no Desporto | 13 |
| Mestrado em Engenharia Biomédica ¹⁰ | 38 |

O envolvimento das/os estudantes em atividades de natureza cívica, não necessariamente académicas ou lúdicas, é escasso. Especificamente, quando analisamos a percentagem de estudantes que participam ativamente nos processos eleitorais para os órgãos de gestão da escola onde têm assento, constatamos isso mesmo. As Tabelas 4 e 5 ilustram esta preocupação.

Tabela 4: Adesão das/os estudantes aos processos eleitorais para o Conselho de Representantes

⁶ Exclusivamente na ESS/IPS, não inclui estudantes da licenciatura em Bioinformática nem Mestrado em Engenharia Biomédica.

⁷ Nónio acedido no dia 27 de dezembro 2025.

⁸ Curso a encerrar até 31 de Dezembro de 2026, de acordo com a determinação da A3ES.

⁹ Nónio da ESTB acedido em 29 de Dezembro 2025.

¹⁰ Nónio da ESTS acedido em 29 de Dezembro 2025.

| Ano | Eleitores no caderno eleitoral (n) | Votantes (n) | Votantes (%) | Fonte |
|------|------------------------------------|--------------|--------------|------------------------|
| 2022 | 751 | 4 | 0,53% | Ata nº 6 de 24/03/2022 |
| 2024 | 622 | 40 | 6,43% | Ata nº 1 de 11-12-2024 |

Tabela 5: Adesão das/os estudantes aos processos eleitorais para o Conselho Pedagógico

| Ano | Eleitores no caderno eleitoral (n) | Votantes (n) | Votantes (%) | Fonte |
|------|------------------------------------|--------------|--------------|------------------------|
| 2022 | 743 | 43 | 5,79% | Ata nº 1 de 05/05/2022 |
| 2024 | 622 | 40 | 6,43% | Ata nº 1 de 11/12/2024 |

Docentes

Em dezembro de 2025, a ESS/IPS conta com 42 docentes a tempo integral, sendo 39 de carreira e três professores/as adjuntos/as convidados/as, a tempo integral. A estes somam-se 67 docentes que colaboram em regime de prestação de serviços e 88 docentes convidada/os com contratos de tempo parcial.

As/Os docentes de carreira distribuem-se pelas diferentes categorias do seguinte modo: 1 Professora Coordenadora Principal, 1 Professora Coordenadora com Agregação, 10 Professores/as Coordenadores/as e 27 Professores/as Adjuntos/as. Do total das/os docentes de carreira, 25,64% (n=10) não são ainda detentoras/es de grau de Doutor, sendo que com base na informação prestada pelos próprios em dezembro de 2025, existe a expectativa de que até 2030, 80% destas/es possam concluir o seu grau de Doutor.

A Tabela 7, em baixo, apresenta os rácios da composição do corpo docente¹¹, exigidos pela Agência para a Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), para as três licenciaturas e dois mestrados geridos em exclusivo pela ESS/IPS. Para os cursos que a ESS/IPS oferece em associação, o cálculo dos rácios depende também das instituições parceiras e esses valores não estavam disponíveis, pelo que não estão incluídos na tabela.

Tabela 7 – Rácio de Docentes exigido pela A3ES

| | Corpo docente de carreira (ETI) 60% | Doutora/es (ETI) 50% | Doutora/s/especialistas na área do Ciclo de Estudos (ETI) 50% |
|---------------------------------|--|-------------------------|--|
| Licenciatura em Enfermagem | 55,83%* | 56,81% | 60,76% |
| Licenciatura em Fisioterapia | 62,26% | 53,7% | 73,15% |
| Licenciatura em Terapia da Fala | 73% | 52% | 52% |
| | 75% | 60% | 50% |
| Mestrado em PAFN | 80,97% | 75,30% | 79,35% |
| Mestrado em TF | 93,75% | 68,75% | 68,75% |

¹¹ DSL apresentada ao CTC em setembro e/ou em outubro de 2025, para o ano letivo 2025-26.

*Rácio abaixo do exigido

Trabalhadoras/es administrativos e de apoio logístico

Em dezembro de 2025, trabalham na ESS/IPS quatro Técnicas Superiores e quatro Assistentes Técnicos/as, distribuídos da seguinte forma:

Secretariado da Direção e Secretariado de Órgãos - duas Técnicas Superiores;

Secretariado de Cursos - duas Técnicas Superiores e uma Assistente Técnica

Apoio aos Laboratórios – dois Assistentes Técnicos

Apoio Pedagógico – uma Assistente Técnica

Em 2025 a ESS/IPS conseguiu recuperar o seu mapa deste corpo de trabalhadoras/es, com a entrada de uma técnica superior e um assistente técnico, substituindo pessoas que tinham saído em mobilidade e por aposentação, em anos

Investigação

Não estando ainda disponíveis os dados da publicação científica de 2025, realçamos os dados mais relevantes que constam no Relatório do Conselho Técnico-Científico da ESS/IPS de 2024, constantes na Tabela 6:

Tabela 6 – Produção Científica da ESS/IPS em 2024

| Tipo de Produção Científica | Resultados em 2024 |
|---|--------------------|
| Capítulo em obra coletiva nacional sujeito a arbitragem | 24 |
| Capítulo em obra coletiva internacional sujeito a arbitragem | 7 |
| Artigo em revista técnico científica indexada na Science Citation Index ou Scopus – Quartil 1 | 26 |
| Artigo em revista técnico científica indexada na Science Citation Index ou Scopus – Quartil 2 | 20 |
| Resumo em Livro de Atas ou revista indexada na Science Citation Index ou Scopus | 11 |
| Resumo em Livro de Atas ou revista não indexada na Science Citation Index ou Scopus | 27 |
| Artigo em Livro de Atas ou revista não indexada na Science Citation Index ou Scopus | 12 |
| Participação em Projetos de investigação financiados pela FCT ou entidade externa | 10 |

Objetivos, Ações e Indicadores da ESS/IPS para 2026

Além da caracterização específica da ESS/IPS, parece-nos também relevante enquadrar a elaboração deste plano de atividades num contexto mais alargado do Ensino Superior em Portugal.

Por um lado, está em curso a revisão do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES) com a introdução de alterações tais como a denominação das instituições, os ciclos de estudos que podem ser outorgados por cada uma, mantendo simultaneamente alguma ambivalência entre os dois subsistemas. De notar que a entrada em vigor de um novo RJIES obrigará as IES, e posteriormente as UO, a reformular os seus estatutos, no período previsto na lei.

Por outro lado, tem sido afirmado também o propósito de revisão e eventual fusão do Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior Politécnico e Universitário, expectável durante o ano de 2026, assim como a revisão do Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do Ensino Superior.

O despacho das vagas para 2026-27 introduziu já algumas mudanças como a possibilidade de aumento de vagas no Concurso Nacional de Acesso, e a flexibilidade de mover vagas entre contingentes. Eventuais mudanças adicionais do enquadramento legal, resultado destas revisões, podem vir a ter um impacto no plano aqui apresentado, pelo que nos propomos manter uma postura aberta e flexível, para os ajustes que venham a ser necessários.

Os Objetivos, Ações e Indicadores propostos para a ESS/IPS estão organizados, em tabelas nas páginas seguintes, pelos eixos estratégicos do Plano IPS 2030. O Anexo 1 discrimina os objetivos do IPS que foram utilizados no Plano da ESS/IPS, com a devida contextualização. No total prevêem-se 44 objetivos com 97 ações, distribuídas/os pelos 6 eixos estratégicos. Foram identificadas/os também os/as responsáveis por cada ação, assim como as/os intervenientes previstos.

2.1. Eixo 1 - Ensino de Qualidade

As licenciaturas em Enfermagem, Fisioterapia e Terapia da Fala têm um número de candidatas/os consideravelmente superior ao número de vagas que oferecem (10,80; 9,54; 6,92 candidatas/os por vaga respetivamente), o que não acontece com a licenciatura em Bioinformática. Acresce que esta procura se tem mantido sensivelmente constante nos últimos quatro anos, exceção feita à Bioinformática. Esta tem tido um decréscimo de candidatas/os, e sofreu em 2025-26 uma acentuada quebra de procura,

que poderá ser enquadrada na alteração das regras de acesso ao ensino superior neste ano letivo¹².

De notar ainda que esta licenciatura, entre 2022-23 e 2024-25, apesar de ter tido menos colocados do que vagas, completou as suas turmas quase até ao limite, com estudantes entradas/os pelos concursos especiais e regimes especiais (informação cedida pela Direção da ESTB/IPS). Neste quadro, parece ser relevante analisar qual o contributo específico que a ESS/IPS poderá trazer, no contexto da associação de escolas que oferece este curso, na divulgação e recrutamento, para eventualmente contribuir para a inversão da tendência decrescente de procura.

Face ao número de candidaturas aos Mestrados em setembro de 2025, foi decidido não abrir o curso de Mestrado em Terapia da Fala. Constatamos também um ligeiro decréscimo no número de candidata/os no MFCME desde 2022-23. Parece igualmente que os dois Mestrados oferecidos somente pela ESS/IPS (MPAFN e MTF) têm uma procura menor, quando comparados com os Mestrados oferecidos em associação, sendo que esta diferença tem certamente uma origem multifatorial que deve ser tida em conta, em qualquer análise realizada.

Importa também referir que até 9 de janeiro de 2026 houve 14 estudantes que anularam a sua matrícula nos seus cursos de Mestrado e as razões apontadas foram: a dificuldade na gestão com atividade profissional, dificuldades financeiras, dificuldades no desempenho académico, distância entre residência e escola e problemas de saúde. Estes dados devem ser analisados com maior detalhe e, eventualmente, serem tidos em consideração nas reformulações dos planos de estudo durante os processos de acreditação em curso. Esta reflexão é relevante para que se possam tomar as melhores decisões de gestão da capacidade científica e pedagógica instalada.

Na sequência do trabalho realizado pelo grupo nomeado pelo CTC em 2025, relativo à avaliação da implementação dos cursos breves conducentes de microcredencial, e definição de estratégia futura para implementação dos mesmos sem o financiamento de fundos europeus, foi aprovado pelo CTC, em outubro 2025, a criação de um Centro Diferenciado focado na agilização da formação de curta duração e respetiva aproximação às organizações e necessidades da região, cujos passos iniciais estão previstos para 2026.

Os dados relativos à Oferta Formativa da ESS/IPS são animadores no que diz respeito à procura e sucesso académico. Considera-se, porém, que há ainda espaço para melhorias e desenvolvimento, que já estava explícito no Plano de Atividades da ESS/IPS de 2025. Neste âmbito, foi nomeado em setembro de 2025, um grupo de

¹² Três exames para concluir o ensino secundário e dois exames para entrada em qualquer curso no ensino superior.

trabalho com a tarefa de Refletir sobre a Oferta Formativa¹³. Este grupo está a trabalhar também em articulação com a Presidência e as outras Unidades Orgânicas do IPS.

Na continuidade do trabalho do grupo acima referido, particularmente do subgrupo que se focou nas estruturas e metodologias de aprendizagem, propomo-nos promover a articulação entre as recomendações sugeridas naquele contexto e o trabalho realizado pelas comissões de autoavaliação dos cursos em avaliação em 2025-26¹⁴. Este não poderá também ser desligado do trabalho que o CP tem estado a realizar desde 2024, no desenvolvimento de um Referencial Pedagógico da ESS/IPS.

Propomo-nos ainda implementar ações no sentido de concretizar a ambição de uma nova oferta de 1º ciclo e de criar as condições para uma oferta de 3º ciclo a médio prazo. Ainda com base no trabalho realizado em 2025, propomo-nos também apoiar a submissão de uma oferta formativa de 2º ciclo totalmente online.

¹³ Despacho nº25/Diretora/2025.

¹⁴ Licenciatura em Fisioterapia, Licenciatura em Terapia da Fala, Mestrado em FCME, Mestrado em PAFN, Mestrado em TF.

| EIXO 1 - Ensino de Qualidade | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|--|--------------------|---|
| | Objetivos 2026 | Ações 2026 | Indicadores 2026 | Responsável | Intervenientes |
| Oferta Formativa | 1. Promoção da criação de ofertas formativas conducentes de grau, mais flexíveis, com ligação aos contextos profissionais e orientadas para as competências do futuro | 1.Desenvolver plano de implementação de nova oferta formativa de 1º ciclo, com ações sob autonomia da ESS/IPS | Plano de implementação, relativo a um novo curso de 1.º ciclo 75% das Ações dependentes da ESS/IPS implementadas | Direção | CTC, CP, Grupo de Trabalho de Reflexão da Nova Oferta Formativa |
| | | 2. Submeter à Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) nova proposta de formação de 2º Ciclo (Mestrado em Gestão em Enfermagem) | Proposta cabimentada Submissão da proposta | Direção | Coordenadora da Proposta do Mestrado em Gestão em Enfermagem |
| | | 3. Apoiar a reformulação dos planos de estudo dos cursos em processo de autoavaliação | Disseminação do trabalho realizado pelo Grupo de Trabalho de Reflexão da Oferta formativa; Propostas submetidas com, pelo menos, o ajuste de uma dimensão curricular, por curso em autoavaliação | Direção | Comissões de autoavaliação dos cursos |
| | | 4. Apoiar o processo de desenvolvimento e submissão dos relatórios de autoavaliação dos 5 cursos em acreditação em 2026 | Relatórios concluídos e submetidos na plataforma da A3ES no prazo previsto | Direção | Comissões de autoavaliação dos cursos, Vice Presidente |
| | 2.Facilitação da criação de oferta formativa de curta duração que responda às necessidades da sociedade, da região e da formação ao longo da vida | 5. Estruturar e dinamizar o Centro Diferenciado | Regulamento de Funcionamento concluído. Manual de procedimentos finalizado. | Direção | Presidentes dos órgãos de Gestão, CR, CTC, CP e coordenadores de departamento |
| | | 6. Implementar ofertas formativas de Cursos Breves conferentes de microcredenciais, no âmbito do Centro Diferenciado | Pelo menos quatro cursos breves disponibilizados | Direção | Coordenadores dos Departamentos envolvidos e Coordenador de curso breve |

| | | | | | |
|------------------------|---|--|--|---------------------|--|
| | 3. Preparar oferta de 3.º ciclo em parceria | 7. Dinamizar o grupo de trabalho ESS/IPS, na reflexão estratégica sobre a oferta formativa de Doutoramentos na UO | Relatório do grupo de trabalho concluído | Direção | Grupo de Trabalho de Reflexão da Nova Oferta Formativa |
| | | 8. Estabelecer parceria externa, com vista a oferta de formação de 3º ciclo | Identificação de parceiro Declaração de Compromisso com parceiro externo assinada | Direção | Grupo de Trabalho de Reflexão da Nova Oferta Formativa |
| Apoio aos Estudantes | 4. Alargamento da implementação do Programa de Promoção do Sucesso Académico | 9. Oferecer cursos breves na academia de competências | Disponibilização de pelo menos dois cursos breves | Direção | Coordenadores dos cursos breves, Presidência |
| | | 10. Colaborar na divulgação dos resultados do Programa de Promoção do Sucesso Académico na ESS/IPS | Relatório divulgado com criação de grupos de reflexão | Direção | UIIPSA |
| Atividades Pedagógicas | 5. Divulgação das práticas pedagógicas que valorizem a adaptação aos estilos de aprendizagem e aos contextos profissional, social e tecnológico | 11. Colaborar com o Conselho Pedagógico na conclusão e divulgação e ampla utilização do referencial Pedagógico da UO | Referencial Pedagógico da ESS/IPS concluído e divulgado | Conselho Pedagógico | Direção, Coordenadores de Curso |
| | | 12. Realizar encontros formais e regulares entre docentes, para partilha e reflexão acerca das suas práticas pedagógicas | Realização de pelo menos 2 encontros, com pelo menos 10 participantes Satisfação dos participantes, de pelo menos 3,5 numa escala de 1 a 5 | UMC | Direção |
| | 6. Promoção do envolvimento de estudantes na reflexão sobre práticas pedagógicas inovadoras, nos processos de melhoria continua e nas suas responsabilidades democráticas | 13. Cooperar na realização de ações de disseminação de práticas pedagógicas que envolvam estudantes | Pelo menos 2 encontros, com pelo menos 2 participantes de cada curso Satisfação dos participantes, de pelo menos 3,5 numa escala de 1 a 5 | UMC | Direção |
| | | 14. Incentivar a participação dos estudantes nos processos democráticos institucionais, nomeadamente na participação nos órgãos e outros fóruns onde são chamados a intervir | Conclusão do Plano de Promoção do Envolvimento dos Estudantes nos Processos Democráticos. Pelo menos 75% de implementação das ações previstas. Pelo menos 20% de taxa de adesão aos processos eleitorais | UMC | Direção |

| | | | | | |
|--|--|---|---|---------|---|
| | | 15. Cooperar com as Coordenações dos Cursos e com o Conselho Pedagógico no incentivo ao preenchimento dos inquéritos | Taxa de resposta igual ou superior a 75% | CP | UMC, Coordenadores de Curso |
| | 7. Desenvolvimento de parcerias e redes que potenciem a qualidade das práticas pedagógicas | 16. Reforçar a manutenção de protocolos e parcerias, com parceiros institucionais da região, focados na potenciação da qualidade das práticas pedagógicas | Criar instrumento de registo sistemático das atividades dos cursos realizadas em parceria com as organizações da região | Direção | Serviços de Apoio na ESS/IPS |
| | 8. Aplicação racional e atempada dos investimentos previstos nos subprogramas do PRR | 17. Propor e acompanhar os processos de aquisição de serviços, em articulação com os Departamentos | 100% das aquisições previstas, implementadas, garantindo o cumprimento dos prazos | Direção | Direção, Departamentos, DFAP |
| | 9. Desenvolvimento de ações que potenciem a relação entre estudantes, com especial enfoque nos programas de integração | 18. Cooperação com a Presidência no programa de integração do estudante internacional | nº de estudantes abrangidos | CIMOB | CP, Direção, Coordenadores de Curso |
| | | 19. Incentivar a partilha do Programa de Mentoria por Pares da Licenciatura em Enfermagem | Pelo menos mais uma licenciatura envolvida | Direção | Coordenadores de Licenciatura e CP |
| | | 20. Cooperação com o CP na implementação do Programa de Integração à ESS/IPS | 90% Taxa de execução do Programa Número de estudantes abrangidos Perceção dos estudantes quanto ao contributo do programa no processo de integração | CP | Direção |
| | 10. Apoio à atividade letiva regular da ESS/IPS | 21. Reforçar a utilização eficaz do sistema Nónio | Divulgação do Documental existente sobre o Nónio | Direção | Secretariado Cursos |
| | | 22. Cooperar com as Coordenações dos Cursos na otimização da atividade pedagógica planeada | 3 Reuniões com Coordenadores de Curso 2 processos administrativos otimizados | Direção | Coordenador de curso, Secretariado de curso |
| | | 23. Identificar as necessidades de atualização e de reparação de equipamentos (clínicos, simulação e investigação) | Nº de propostas realizadas vs necessidades identificadas | Direção | Serviços apoios ESS/IPS |

| | | | | | |
|--|--|--|---|---------|---|
| | | 24. Realizar os procedimentos para propor a aquisição/atualização de equipamentos (clínicos, simulação e investigação) | Nº de propostas realizadas vs necessidades identificadas | Direção | Serviços apoios ESS/IPS |
| | | 25. Divulgar os portfolios de equipamento clínico-pedagógico da ESS/IPS atualizados | Versão atualizada dos Catálogos divulgada junto de estudantes e docentes | Direção | Serviços de apoio aos laboratórios |
| | | 26. Identificar as necessidades de aquisição de recursos bibliográficos físicos e online, para apoio aos processos de Ensino- Aprendizagem | Realização de lista de propostas de aquisição com projeção de custos | Direção | Coordenadores de Departamento Divisão de Bibliotecas |
| | | 27. Realizar os procedimentos para a aquisição de recursos bibliográficos, mediante disponibilidade financeira | Nº de aquisições vs nº de propostas dos Departamentos | Direção | Coordenadores de departamento Divisão de Bibliotecas DFAP |
| | 11. Planeamento da utilização dos espaços no novo edifício, de forma a potenciar a inovação pedagógica e o estreitamento de relações com as organizações envolventes para um ensino de referência regional, nacional e internacional, centrado no estudante. | 28. Implementar o Plano de Transição | 85% das ações previstas concretizadas Avaliação da satisfação da comunidade académica sobre a implementação do Plano de Transição. | Direção | Comunidade Académica |

2.2. Eixo 2 - Afirmção da Investigação e Inovação

O desenvolvimento científico constitui um pilar essencial para a afirmação e sustentabilidade das instituições de ensino superior, contribuindo para a qualidade da formação, a inovação e a transferência de conhecimento para a sociedade.

Contudo, as condições para o desenvolvimento científico no Ensino Superior Politécnico não são comparáveis às existentes no Ensino Universitário. Por um lado, o financiamento é desigual, com vantagem para o último, não permitindo reduzir de forma sustentável a carga letiva dos docentes com perfil de investigação mais forte, limitando o tempo disponível para atividades científicas. Por outro lado, é recente a legislação que possibilita a concessão do grau de doutor no Ensino Politécnico, grau académico que se encontra intrinsecamente associado à investigação e que constitui um fator decisivo para alavancar o desenvolvimento científico neste subsistema.

Neste contexto, a ESS/IPS encontra-se numa situação particular. Tem havido um crescimento sustentado da qualidade e quantidade das publicações científicas da ESS/IPS¹⁵, sendo que entre outras, em 2024, de entre as/os 38 docentes de tempo integral, foram publicados 32 artigos em revistas de quartil 1 e 2. Contudo, a distribuição da produção científica não é homogênea entre as áreas científicas da escola, revelando áreas com maior concentração de publicações e outras com menor expressão. Este cenário reforça a necessidade de implementar estratégias que promovam uma participação mais equilibrada e transversal, potenciando a investigação em todas as áreas de conhecimento da escola.

Este desempenho é consistente com a participação em projetos de investigação financiados (participação em 11 projetos com financiamento), com o envolvimento de pelo menos 16 docentes de tempo integral. Porém, a distribuição dessa participação também revela alguma heterogeneidade, com áreas mais ativas e outras menos representadas, o que indica a necessidade de maior equilíbrio e integração.

Apesar dos esforços havidos, não foi até à data possível reunir condições para que a ESS/IPS possa ser anfitriã de um polo ou unidade de gestão de um Centro de Investigação na área da Saúde. As/Os docentes da ESS/IPS estão integrados em 5 Centros de Investigação diferentes, dois com avaliação de excelente, 2 com avaliação de muito bom, e 1 com avaliação de bom.

Tendo em conta o disposto na legislação atual, apenas com um Centro de Investigação avaliado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia¹⁶ com Muito Bom ou Excelente é possível propor um ciclo de estudos conducente ao grau de doutor. E é nossa convicção que um curso de Doutoramento poderá alavancar de forma mais integrada o

¹⁵ Fonte: Relatório de Atividades do CTC da ESS/IPS 2024. Dados de 2025 ainda não disponíveis.

¹⁶ A ser substituída a 1 de janeiro de 2026 pela Agência para a Investigação e Inovação.

potencial científico da ESS/IPS, promovendo também uma cultura de investigação mais sólida na ESS/IPS.

Neste sentido, no final de 2025, foi criado um grupo de trabalho que refletiu, de forma aprofundada, sobre as possibilidades e condições de cooperação com outras IES, com vista à oferta de um grau de doutor. Propomo-nos em 2026 priorizar o follow-up das conclusões desse grupo de trabalho, e simultaneamente procurar soluções que possam permitir aos docentes com um perfil claramente de investigação poderem melhor rentabilizar o seu potencial.

| EIXO 2 - Investigação e Desenvolvimento | | | | | |
|---|--|---|--|---------------|--|
| | Objetivos 2026 | Ações 2026 | Indicadores 2026 | Responsável | Intervenientes |
| Gestão da Investigação | 12. Disseminação e divulgação da investigação realizada através de publicação | 29. Publicar artigos em revistas indexadas | 30 artigos, em que pelo menos 80% sejam de 1.º e 2.º quartil | Departamentos | CTC e Direção |
| | | 30. Publicar capítulos em obra nacional ou internacional com arbitragem | 10 capítulos em obras com arbitragem, em que pelo menos 20% sejam de obras internacionais com arbitragem | Departamentos | CTC e Direção |
| | | 31. Publicar artigo completo em livro de atas indexado | 5 artigos em livros de atas | Departamentos | CTC e Direção |
| | | 32. Publicar resumo em livro de atas indexada | 12 resumos publicados | Departamentos | CTC e Direção |
| | | 33. Facilitar o acesso a base de dados | ≥80% dos docentes informados sobre recursos disponíveis | Direção | Departamentos |
| | | 34. Divulgar internamente as publicações dos docentes da ESS/IPS | Pelo menos 80% das publicações divulgadas | Direção | Departamentos |
| | 13. Reforço das atividades de comunicação de ciência dirigidas a grupos não específicos | 35. Apoiar a participação de docentes na Noite Europeia de Investigadores (NEI) de 2025 | Pelo menos 1 docente participante | Direção | Coordenadores Departamento |
| | 14. Promover a articulação e criar condições para o desenvolvimento da investigação integrada da ESS/IPS | 36. Garantir a articulação e alinhamento estratégico com a/o representante da ESS/IPS na Estrutura de Governança para a Investigação do IPS ¹⁷ | Pelo menos 2 reuniões com Presidente do CTC | Direção | Presidente CTC |
| | | 37. Divulgar as conclusões do subgrupo de trabalho para reflexão da oferta formativa - 3º ciclo | Nº ações implementadas vs nº ações previstas | Direção | CTC, Departamentos, Grupo de Trabalho sobre a Reflexão da Oferta Formativa |

¹⁷ Despacho nº 46/Presidente/2024.

| | | | | | |
|--|---|---|---|---------------|---|
| | | 38. Desenvolver plano que potencie a realização da capacidade científica da ESS/IPS, de acordo com as conclusões do subgrupo de trabalho | Plano desenvolvido | Direção | CTC, Departamentos, Grupo de Trabalho sobre a Reflexão da Oferta Formativa |
| | | 39. Acompanhar os docentes com doutoramentos em curso | Pelo menos 3 reuniões de acompanhamento Nível auto percebido de satisfação e eficácia das reuniões | Direção | Docentes ainda sem doutoramento concluído |
| | 15. Planeamento da utilização dos espaços no novo edifício, de forma a potenciar o desenvolvimento científico, estreitando relações com as organizações envolventes e fomentando a transferência de conhecimento; | 40. Implementar o Plano de Transição | 85% das ações previstas para este objetivo, concretizadas Avaliação da satisfação da comunidade académica com a implementação do Plano de Transição. | Direção | Comunidade Académica |
| Unidades de U&D | 16. Integração dos/as docentes e dos/as investigadores/as em Unidades de I&D | 41. Criar condições para que o IPS seja entidade gestora de uma Unidade I&D na área da Saúde, potenciando a integração dos docentes da ESS/IPS interessados; | Plano com as condições identificadas | Direção | Grupo de Trabalho sobre a Reflexão da Oferta Formativa, CTC |
| | 17. Promoção da participação dos/as estudantes nas atividades de investigação | 42. Criar instrumento de registo sistemático da participação dos estudantes em atividades de investigação | Instrumento criado e em utilização | Direção | Secretariado de cursos Coordenações de Curso e Coordenadores de projetos de investigação |
| Transferência de conhecimento e empreendedorismo | 18. Promoção da transferência de conhecimento e de tecnologia | 43. Implementação de Cursos breves cujo conteúdo resulta de investigação desenvolvida na ESS/IPS | Pelo menos 1 curso implementado | Departamentos | Direção |
| | | 44. Reforçar as parcerias com os contextos clínicos, procurando sinergias e oportunidades de desenvolvimento, nomeadamente em termos de investigação e inovação | Pelo menos uma oportunidade de investigação e inovação, em parceria, identificada | Direção | Departamentos |

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | 19. Promoção do desenvolvimento de competências empreendedoras de estudantes | 45. Identificar e apoiar o/a responsável pela gestão na disseminação e implementação das atividades e oportunidades, da área do empreendedorismo | Docente identificado | Direção | Pessoa Responsável pela implementação das atividades de empreendedorismo |
| | | 46. Divulgação das atividades no âmbito do empreendedorismo na ESS/IPS | Instrumento de sistematização das participações criado e em utilização Pelo menos 1 sessão de divulgação em cada licenciatura e em cada mestrado | Direção | Pessoa Responsável pela implementação das atividades de empreendedorismo Secretariado de Cursos |
| | | 47. Apoiar os processos de apresentação de candidaturas a iniciativas do IPS StartUp, por estudantes da ESS/IPS | Pelo menos um grupo de estudantes apoiados | Pessoa responsável pela implementação das atividades de empreendedorismo | Direção, Mentores da IPS StartUp da ESS/IPS, coordenadores de curso |

2.3. Eixo 3 - Valorização das Pessoas

Na ESS/IPS, à exceção de uma licenciatura, os cursos em funcionamento cumprem os rácios previstos pela A3ES relativos ao corpo docente de carreira. Nessa licenciatura, com a conclusão do concurso previsto para 2026 para a área científica da enfermagem, passamos a estar em pleno cumprimento dos rácios de docentes de carreira, da oferta formativa conducente de grau, em funcionamento.

Contudo há particularidades nos departamentos que deverão ser acauteladas, nomeadamente:

- No Departamento de Fisioterapia está por substituir uma vaga de Professor/a Coordenador/a aposentada em 2025
- No Departamento de Ciências da Comunicação e da Linguagem o corpo docente, com a decisão de cessação de contrato de uma docente de carreira, esta vaga fica por abrir;
- No Departamento de Ciências Sociais e Humanas, após confirmação com os próprios, esperam-se 2 aposentações em 2026
- No Departamento de Enfermagem após confirmação com os próprios, esperam-se 2 aposentações entre o fim de 2026 e o 1º trimestre de 2027

Entre 2024 e 2025, entraram na ESS/IPS, por via de concurso, 7 novos docentes de carreira, estando ainda a decorrer um concurso que se prevê concluído em 2026. Tendo em conta a tendência crescente para o teletrabalho, e este rejuvenescimento do corpo docente, torna-se agora mais relevante haver momentos e documentos enquadradores das pessoas novas na orgânica e cultura da ESS/IPS. Prevemos por isso investir nesta área em 2026.

Após alguns anos de relativa instabilidade no corpo dos trabalhadores não docentes, descrita no Plano de Atividades da ESS/IPS 2025, em 2025 foram preenchidas a quase totalidade das vagas constantes no mapa de pessoal previsto no orçamento 2026, estando ainda por preencher 1 vaga de Assistente Técnico/a de apoio às atividades da ESS/IPS, com especial enfoque na área da comunicação, que se pretende preencher em 2026.

Por outro lado, também neste grupo de profissionais, se preveem eventuais aposentações, de 1 ou 2 pessoas, no 1º trimestre de 2027, que requerem preparação desde já, em 2026.

A aferição das responsabilidades de cada serviço de apoio, foi concluída no final de 2025. Prevê-se em 2026 a sua divulgação e apropriação pelos vários atores da vida quotidiana da escola, de forma a garantir a articulação fluída entre todos, e maior eficácia nos procedimentos e processos da escola. Consideramos que este é um fator

fundamental no bom funcionamento da escola, e por isso também uma prioridade nos objetivos da ESS/IPS em 2026.

A adoção do teletrabalho, para a/os trabalhadores de apoio administrativo e/ou logístico, cujas funções o permitem, tem sido referida como importante para a conciliação da vida profissional e pessoal dos próprios, não tendo, porém, sido até agora avaliado, pelo que se prevê a sua avaliação neste plano.

| EIXO 3 - Valorização das Pessoas | | | | | |
|---|---|--|---|--------------------|-------------------------------|
| | Objetivos 2026 | Ações 2026 | Indicadores 2026 | Responsável | Intervenientes |
| Desenvolvimento Pessoal e Profissional | 20. Valorização dos Programas de acolhimento e integração de novos/as trabalhadores/as | 48. Criar um Programa de Acolhimento para Docentes de tempo integral | Programa de Acolhimento de Docentes desenvolvido e implementado Manual de acolhimento elaborado e implementado | Direção | Coordenadores de Departamento |
| | 21. Implementação de políticas de desenvolvimento pessoal e profissional dos/as trabalhadores/as | 49. Reunir regularmente com coordenadores de departamento | Quatro reuniões realizadas; Planos de melhoria desenvolvidos para eventuais situações identificadas na esfera de ação da Direção | Direção | Coordenadores de Departamento |
| | | 50. Reunir regularmente com os departamentos | Participação em, pelo menos, 2 reuniões de cada departamento da ESS/IPS | Direção | Departamentos |
| | | 51. Reunir bianualmente com os trabalhadores de apoio administrativo e logístico | Duas reuniões realizadas com cada TND Planos de melhoria desenvolvidos para eventuais situações identificadas na esfera de ação da Direção | Direção | TND |
| | | 52. Iniciar o processo de avaliação da implementação do regime de teletrabalho para os TND que têm funções que o permitam | Instrumento de avaliação desenvolvido | Direção | na |
| | | 53. Promover a adequação das funções a desempenhar, ao perfil de cada trabalhador de apoio administrativo e logístico, de acordo com a missão da ESS/IPS | Documento de funções dos serviços de apoio da ESS/IPS divulgado na comunidade académica | Direção | na |
| | 22. Facilitar a criação e manutenção de um clima organizacional que favoreça o compromisso coletivo | 54. Iniciar a co-criação de uma Política de Cidadania Ativa, aliada à vivência no novo edifício e à sua manutenção sustentável | Princípios e pressupostos para uma Cidadania Ativa na ESS/IPS propostos e discutidos com a comunidade académica | Direção | Comunidade Académica |
| | 23. Desenvolvimento e implementação do Plano de Formação para Docentes e Investigadores | 55. Articular com a UIPPSA as necessidades de formação específicas da ESS/IPS | Documento com identificação das necessidades concluído | Direção | UIPPSA, Departamentos |
| Planeamento | 24. Reforço da estrutura de pessoal não docente | 56. Garantir a abertura dos concursos de mobilidade de trabalhadores não docentes previstos no orçamento de 2026 | Abertura de 1 processo de mobilidade para assistente técnico | Direção | na |

| | | | | | |
|--|--|---|--|---------|----|
| | 25. Aumento do número de docentes e de investigadores/as de carreira | 57. Propor à Presidência a abertura dos concursos previstos no orçamento 2026 | Realização da proposta, cumprindo o limite do aumento máximo da massa salarial de 3% | Direção | na |
| | | 58 Iniciar o desenvolvimento do plano de substituição de docentes de tempo integral, com base no estudo realizado em 2025 sobre a evolução das necessidades de recrutamento para o período de 2026 a 2028 | Plano de substituição de docentes de tempo integral iniciado | Direção | na |

2.4. Eixo 4 - Desenvolvimento Regional

A ESS/IPS tem estado profundamente comprometida com a implementação de vários projetos com financiamento do PRR, desde 2022, particularmente com formações de curta duração e pós graduações, que se pretende que tenham respondido a necessidades específicas dos profissionais de saúde, e de algumas organizações da região.

Historicamente a ESS/IPS tem também valorizado projetos de natureza comunitária, a maioria incluídos nos planos de estudos das licenciaturas. Temos, porém, sido menos eficazes na sistematização e divulgação de tais iniciativas e projetos, sendo esse um dos objetivos deste eixo em 2026.

Neste âmbito, a implementação do Centro Diferenciado, que se pretende que facilite a formação de curta duração pode também ser um instrumento de aproximação às organizações da região, cuja implementação se pretende iniciar em 2026.

| EIXO 4 - Desenvolvimento Regional | | | | | |
|--|---|---|--|--------------------|--|
| | Proposta Objetivos 2026 | Ações 2026 | Indicadores 2026 | Responsável | Intervenientes |
| Relação com o Exterior | 26. Caracterização da relação da ESS/IPS com entidades externas | 59. Caracterizar a participação de docentes em Órgãos de entidades externas e/ou em Redes locais e regionais | Documento com a identificação e descrição do envolvimento | Direção | Docentes em órgãos em entidades externas |
| | | 60. Criar instrumento de registo sistematizado das atividades de intervenção na comunidade | Instrumento desenvolvido para o registo estruturado e sistemático das atividades de intervenção na comunidade. | Direção | Docentes responsáveis por articulação com entidades externas |
| | | 61. Divulgar os resultados dos projetos de intervenção comunitária | Pelo menos 80% dos projetos divulgados | Direção | Coordenadores de curso, RUC envolvidos, outros docentes |
| | | 62. Iniciar o planeamento de uma estrutura de um portefólio de oferta de serviços de consultoria e de formação contínua | Planeamento iniciado | Direção | Coordenadores de Departamento |
| | 27. Monitorização do impacto regional das atividades | 63. Colaborar com a Presidência e Equipa da EUDRES, com a monitorização em implementação. | Disponibilização de 1 trabalhador com alocação de horas | Direção | Pessoa a alocar |
| Parcerias Regionais | 28. Reforço da relação com as instituições e empresas da região | 64. Participar nas atividades direcionadas às escolas secundárias, sob a coordenação dos Serviços Centrais do IPS | Pelo menos uma participação em atividade direcionada às escolas secundárias | Direção | Coordenadores de curso |
| Atividades Colaborativas | 29. Acolhimento no IPS de atividades promovidas pelos parceiros e realização de atividades do IPS nas instalações dos parceiros | 65. Criar condições para o acolhimento para a realização de eventos de carácter científico e ou cultural | Acolhimento de pelo menos um evento de carácter científico ou cultural | Direção | Entidades Parceiras |

| | | | | | |
|--|---|--|--|---------|---------------|
| | 30. Incentivo ao desenvolvimento das redes de parcerias com as entidades da região que visem a transferência de conhecimento e tecnologia | 66. Apoiar a criação de uma rede de cooperação entre prestadores de cuidados e a ESS/IPS | Protocolo de cooperação em rede entre prestadores de cuidados e a ESS/IPS criado | Direção | Departamentos |
|--|---|--|--|---------|---------------|

2.5. Eixo 5 - Sustentabilidade institucional

O Eixo da sustentabilidade institucional no Plano 2030 inclui a área da comunicação, da transição digital, da gestão financeira e das infraestruturas.

Comunicação

A comunicação é uma das maiores exigências da sociedade e das suas organizações atualmente. Nas reuniões realizadas com os departamentos no último trimestre de 2025, as sugestões de melhoria apresentadas foram sistematicamente na área da comunicação, tanto interna como externa. Nesse sentido a Direção tem estado a trabalhar num plano de comunicação para a ESS/IPS, concluído no final de 2025. A sua divulgação e implementação serão a nossa prioridade para 2026. Entre outras ações previstas, está pensada a criação de uma estrutura interna mais robusta, com apoio de trabalhadores de apoio administrativo, para valorizar esta área crítica da ESS/IPS.

Transição Digital

A transição para o novo edifício prevista para 2027, tornou evidente a necessidade de organização dos arquivos da ESS/IPS, já iniciada em 2025, mas que requer continuidade e conclusão em 2026. Este procedimento irá contar com a orientação e colaboração da Divisão Bibliotecas, já que os aspetos relacionados com arquivamento e processos documentais estão sob a sua responsabilidade, enquanto unidade competente nestas matérias.

Também a continuidade da utilização das plataformas Nónio e *Filedoc* se manterão como prioridades para 2026, com o objetivo de explorar mais ainda o seu potencial, simplificando processos para a comunidade académica.

Infraestruturas

A construção do edifício próprio da ESS/IPS, teve o seu início no dia 7 de abril de 2025. De acordo com o caderno de encargos, a obra deverá ser entregue num prazo de 18 meses, em outubro de 2026. Simultaneamente, também o mobiliário para o novo edifício foi já identificado e a sua aquisição está prevista para o início de 2026.

Foi desenvolvido e apresentado à escola, no final de 2025, um plano de transição que tem três objetivos gerais: (1) Garantir que os membros da comunidade académica estão envolvidos no processo de planeamento e utilização dos espaços no novo edifício; (2) Assegurar que a utilização do novo edifício é potenciada para responder à missão da ESS/IPS, designadamente, no que diz respeito ao ensino aprendizagem, investigação e relação com a comunidade; (3) Co-criar uma Política de Cidadania Ativa, aliada à vivência no edifício e sua manutenção sustentável. É nossa intenção implementar o plano de transição até ao final do 1º semestre de 2026, e preparar a mudança física para o primeiro momento possível.

Gestão Financeira

Como claramente expresso no Plano de Atividades da ESS/IPS de 2025, desde (pelo menos) 2018 até ao presente, a ESS/IPS tem tido despesas sistematicamente superiores às receitas, apesar de uma gestão cuidadosa e sem excessos. Para colmatar este desequilíbrio, os saldos acumulados anteriormente foram sendo utilizados, decrescendo de 1 400 627,60€ em 2018 para 622 585, 27€ em 2024.

Tendo em conta a necessidade de investimento da totalidade dos saldos da ESS/IPS, assim como saldos das outras UOs, na construção do novo edifício (e três novos edifícios para as residências de estudantes), a estratégia utilizada para equilibrar o orçamento nos últimos 8 anos não poderá continuar a ser utilizada. De notar que este quadro não resulta de excesso de gastos pela escola, mas sim do subfinanciamento do ensino superior.

Acresce ainda que 2026 será o último ano com algum financiamento de fundos europeus no âmbito do PRR, o que se irá traduzir na alteração de procedimentos, nomeadamente no que diz respeito aos cursos breves e pós graduações. Por outro lado, 2026 tem uma circunstância atenuante, a gestão da edição 2025-2027 do Mestrado em Enfermagem é feita pela ESS/IPS, trazendo um equilíbrio momentâneo resultante das propinas e valor de Orçamento Estado correspondente ao grande volume de estudantes inscritos (n=182).

Em 2026 pretendemos então trabalhar, em articulação com os departamentos e cursos, no sentido de garantir o equilíbrio financeiro nas ofertas formativas da ESS/IPS, assim como a exploração de outras fontes de financiamento, quer através das prestações de serviço, quer de financiamentos específicos para formações específicas.

Ao nível da aquisição, gestão e armazenamento do material clínico pretendemos explorar a possibilidade de tornar ainda mais eficazes os mecanismos de monitorização e controle da sua utilização, que têm garantido à escola um equilíbrio importante.

| EIXO 5 - Sustentabilidade | | | | | |
|----------------------------------|---|--|---|--------------------|---|
| | Proposta Objetivos 2026 | Ações 2026 | Indicadores 2026 | Responsável | Intervenientes |
| Governança | 31. Melhoria dos mecanismos de gestão da informação | 67. Desenvolver documental específico de apoio para procedimentos da ESS/IPS envolvendo o Nónio e o <i>Filedoc</i> | Documentos orientadores de procedimentos da ESS/IPS, de apoio à utilização do Nónio e do <i>Filedoc</i> | Direção | Serviços de apoio ESS/IPS |
| | 32. Aumento da Eficácia de processos de comunicação interna | 68. Iniciar a otimização dos fluxos internos de comunicação administrativa e funcional | Documento de fluxo interno de comunicação administrativa e funcional na UO | Direção | Serviços de apoio ESS/IPS |
| | | 69. Divulgar e iniciar a implementação do plano de comunicação da ESS/IPS | Plano divulgado e implementação iniciada | Direção | Serviços de apoio ESS/IPS |
| | | 70. Dinamizar e consolidar a presença digital da UO nas diferentes plataformas (redes sociais, site da ESS/IPS e mailing list) | Pelo menos: Instagram > 2547 seguidores; Facebook > 4200 seguidores; LinkedIn > 1207 seguidores | Direção | na |
| | | 71. Fazer diagnóstico sobre a utilização das redes sociais da ESS/IPS como forma de comunicação com a comunidade académica | Diagnóstico concluído e analisado | Direção | na |
| | 33. Articulação com as estruturas estudantis para consolidar a cooperação | 72. Apoiar atividades desenvolvidas pelas estruturas estudantis da ESS/IPS | Pelo menos uma atividade apoiada | Direção | Organizações estudantis ESS |
| | | 73. Apoiar atividades desenvolvidas pelas estruturas estudantis do IPS | Pelo menos uma atividade apoiada | Direção | Organizações estudantis IPS |
| Transição Digital | 34. Automatização e desmaterialização de processos armazenados e em curso | 74. Preparar a digitalização documental através da organização da documentação do arquivo | Pelo menos 50% da documentação organizada | Direção | Serviços de apoio ESS/IPS Divisão de Bibliotecas |

| | | | | | |
|----------------------|---|---|--|-------------------------|---|
| | | 75. Explorar oportunidades de melhoria de gestão logística do armazenamento, requisição, uso e devolução dos materiais consumíveis clínicos e dos recursos técnicos | Relatório de reuniões com a Direção da ESTB e ESTS Plano ajustado (se aplicável) | Direção | Serviços de apoio ESS/IPS, Docente do Curso em GDL da ESCE/IPS, Direção ESTB e ESTS |
| Recursos Financeiros | 35. Garantia da sustentabilidade financeira das atividades desenvolvidas pela UO | 76. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as iniciativas (de formação ou outras) | Análise financeira casuística realizada | Direção | Coordenadores cursos |
| | | 77. Monitorizar relatórios mensais , relativos aos consumos de material clínico e material de econmato | Relatórios mensais analisados e enviados à DFAP Relatório anual analisado e enviado à DFAP | Direção | Serviços de apoio ESS/IPS |
| | | 78. Analisar o documento Princípios e Critérios Orientadores Para a Distribuição de Serviço Letivo, de 10/04/2024, e perspetivar as vias para possíveis adaptações aos recursos financeiros da UO | Realização de reunião específica com as Coordenações de Departamento Apresentação de documento com as possíveis adaptações propostas ao CTC | Direção | CTC, Coordenadores Departamento |
| | | 79. Colaborar com os coordenadores de curso no cálculo da sustentabilidade financeira dos novos planos de estudos a serem propostos em 2026 | Análise do equilíbrio financeiro dos novos planos de estudos | Direção | Coordenadores cursos |
| | | 80. Iniciar estudo sobre a possibilidade de aluguer dos espaços no novo edifício, face à ocupação prevista | Estudo iniciado e discutido com Coordenadores de curso e departamento | Direção | Secretariado de Cursos |
| | 36. Diversificação de fontes de financiamento através da realização de prestações de serviços ao exterior | 81. Apoiar, administrativamente as/os docentes que realizam Prestações de Serviços Especializados (PSE) | Nº de apoios solicitados vs concedidos Nível de satisfação dos/as docentes | Secretariado Direção | Direção |
| | | 82. Explorar, através do Centro Diferenciado, a possibilidade de gerar equilíbrio financeiro entre atividades | Procedimento definido para propostas apresentadas, com plano financeiro (receitas, despesas, sustentabilidade), | Direção | Conselho Coordenador de Centro diferenciado, Proponentes de cursos/ atividades |

| | | | | | |
|------------------------------|--|--|--|---------|--------------------------------------|
| | | | garantindo curso/ atividade auto sustentável | | |
| Infraestruturas Equipamentos | 37. Construção do edifício próprio da Escola Superior de Saúde | 83. Cooperar com a Presidência e com os Serviços no acompanhamento da execução da empreitada do Edifício próprio da UO | Reunião mensal com Vice-Presidente com pelouro de acompanhamento da obra Resposta às solicitações da Presidência e dos Serviços relacionados com o projeto | Direção | Vice-Presidente Pedro Ferreira e DEI |

2.6. Eixo 6 - Internacionalização

A Internacionalização continua a ser um dos critérios considerados na avaliação dos ciclos de estudos e das instituições de ensino superior pela A3ES. Embora não estejam definidos rácios específicos (à semelhança dos rácios de qualificação do corpo docente) nos relatórios das Comissões de Avaliação Externa (CAE), este é um ponto assinalado.

Na ESS/IPS, as mais valias associadas à mobilidade internacional de estudantes, não docentes e docentes, aos níveis académico, pessoal, organizacional e societal, tal como defendido pela União Europeia, têm sido reconhecidas por todas/os.

Esta cultura de valorização das experiências internacionais, levou em 2024 e 2025, a um número de candidatos a mobilidades (estudantes ou docentes) superior às bolsas existentes. Estas têm decrescido como resultado da baixa taxa de execução do IPS, das bolsas que recebe, o que impacta no decréscimo da verba disponibilizada nos anos subsequentes.

Esta dualidade de se manter o requisito da internacionalização e simultaneamente haver menos meios financeiros para o apoiarem, tem levado à procura de experiências de internacionalização alternativas.

Em 2024-25 foi implementada na ESS/IPS a primeira edição da Dupla Titulação da Licenciatura em Enfermagem, mantemos também a coordenação de três *Blended Intensive Programmes* (BIP), e começa a ser clara a necessidade de criar experiências de internacionalização em casa e/ou recorrendo a participações online ou mistas.

Assim, em 2026, além do apoio às experiências já existentes, será priorizada a análise de outras possibilidades de cursos em dupla titulação e analisada também a possibilidade de oferta de **Unidades Curriculares em língua inglesa, com o objetivo de oferecer oportunidades de internacionalização “em casa” aos estudantes da ESS/IPS. Esta será uma das estratégias, a ser complementada com outras, como por exemplo a exploração das possibilidades de oferta em dupla titulação.** Será ainda continuada a análise da viabilidade do Mestrado *One Health*, em parceria com alguns parceiros da EUDRES.

| EIXO 6 - Internacionalização | | | | | |
|---|--|--|---|---------------------------------------|---|
| | Proposta Objetivos 2026 | Ações 2026 | Indicadores 2026 | Responsável | Intervenientes |
| Internacionalização da Comunidade Académica | 38. Promoção do Desenvolvimento académico e profissional da comunidade académica, através da participação em atividades internacionais | 84. Realizar ações de divulgação das oportunidades de internacionalização, para estudantes e trabalhadoras/es | Pelo menos, uma ação de divulgação por curso, para estudantes Pelo menos, uma ação de divulgação para trabalhadores docentes e não docentes | Núcleo de Internacionalização ESS/IPS | Direção |
| | | 85. Acompanhar as/os estudantes ao longo do processo de candidatura a mobilidades Erasmus de longa e curta durações | Pelo menos 85% de execução das bolsas atribuídas a estudantes, trabalhadoras/es não docentes e docentes + Pelo menos, 15% de diplomadas/os com experiência internacional | Núcleo de Internacionalização ESS/IPS | Direção |
| | | 86. Apoiar a submissão de candidaturas a projetos financiados pelo programa Erasmus + | Pelo menos 1 candidatura a projeto financiado pelo programa Erasmus + | Direção | Proponentes de projeto |
| | | 87. Promover a identificação de instituições parceiras internacionais, para potenciar colaborações estáveis de ensino-aprendizagem e de investigação. | Pelo menos dois contactos feitos | Direção | Núcleo de Internacionalização ESS/IPS |
| | | 88. Cooperar com os docentes que desenvolvem atividades nas redes internacionais, de que a ESS/IPS é membro, na divulgação das suas atividades e potencialidades junto de docentes da UO | Realização de, pelo menos 1 sessão de apresentação de 1 ou de várias redes (RACS, COHEHRE, ENPHE, FINE e <i>Businet</i>), Plano anual de dinamização da rede, com impacto na ESS | Direção | Docentes de referência ESS/IPS nas redes internacionais |
| | 39. Promoção das mobilidades de estudantes <i>incoming</i> | 89. Cooperar na organização e implementação dos 3 <i>Blended Intensive Programmes</i> (BIP) coordenados pela ESS/IPS | Pelo menos 45 estudantes internacionais em mobilidade a participar nos 3 BIP | Direção | Coordenadores dos BIP, Secretariado Cursos |
| | | 90. Cooperar na organização das mobilidades de longa duração realizadas na ESS/IPS | Pelo menos 40 docentes <i>incoming</i> | Direção | na |
| | 40. Cumprimento das orientações da A3ES | 91. Cooperar na identificação de parceiros de interesse especial para os | Pelo menos 1 novo acordo proposto, com interesse específico para Cursos de | Direção | Coordenação de Curso Mestrados |

| | | | | | |
|-------------------------|---|---|--|---------|--|
| | relativas à mobilidade de Docentes (<i>outgoing</i> e <i>incoming</i>) em todos os ciclos de estudos | curso de Mestrado e de Licenciatura e proposta de acordos bilaterais | Mestrado + 1 mobilidade para curso de mestrado | | |
| | | 92. Manutenção da Cooperação nos <i>Blended Intensive Programmes</i> (BIP) organizados por parceiros | Nº de docentes em mobilidades <i>outgoing</i> , dentro das limitações do número de bolsas a atribuir para o IPS | Direção | Departamentos |
| | 41. Promoção do desenvolvimento de competências interculturais dos/as estudantes | 93. Apoiar a Realização de atividades que permitam a partilha de experiências interculturais entre estudantes | Pelo menos 3 atividades realizadas na ESS/IPS com este objetivo Nível de reconhecimento, pelos/as estudantes, do valor das experiências internacionais para o desenvolvimento das competências interculturais | Direção | Coordenadores de BIP, Coordenadores de Curso |
| Parcerias e notoriedade | 42. Reforço da oferta formativa em inglês, incluindo Ciclos de Estudos, Cursos Breves e Unidades Curriculares | 94. Iniciar o desenvolvimento do Plano de Oferta de UC/cursos em inglês | Plano de Oferta de UC/cursos breves em inglês iniciado | Direção | Coordenadores de Curso Coordenadores de Departamento |
| | 43. Criação de oferta formativa conjunta com parceiros internacionais | 95. Apoiar a Implementação do Programa de dupla titulação em Enfermagem com a <i>Arteveldehs University of Applied Sciences</i> (Bélgica) | Resposta a todos os pedidos de apoio + nº de estudantes envolvidos + sucesso escolar dos mesmos | Direção | Coordenadora do Programa de dupla titulação em Enfermagem |
| | | 96. Iniciar a reflexão com coordenações de cursos, nos procedimentos de preparação de uma dupla titulação. | Pelo menos 2 reuniões realizadas | Direção | Coordenadores de Curso envolvidos Coordenadores de Departamento |
| Aliança EUDRES | 44. Criação de oferta formativa conjunta com instituições da E3UDRES2 | 97. Colaborar na análise da evolução da proposta de Mestrado em <i>One Health</i> | Documento de análise da proposta de Mestrado em <i>One Health</i> | Direção | Docente responsável |

2. Atividades de Representação e Cooperação

No desempenho das funções de Diretora (MGS), Subdiretora (ALR) e Subdiretor (AF), estão envolvidas um conjunto de funções de articulação com a Presidência e o Serviços Centrais, que estão diretamente articuladas com a divisão das áreas de responsabilidade de cada um. Além destas, a Direção reúne sensivelmente uma vez por semana com o objetivo de analisar e discutir os diversos aspetos da gestão regular da ESS/IPS.

Representações e Cooperações no IPS

1. Articulação funcional com o CIMOB/IPS (ALR)
2. Coordenação da Unidade de Melhoria Continua da ESS/IPS (MGS)
3. Coordenação do Núcleo de Internacionalização da ESS/IPS (ALR)
4. Grupo de Trabalho para a Integração do Estudante Internacional - nomeação pela Presidente do IPS (MGS)
5. Representação da ESS/IPS e articulação funcional com a Divisão Académica (DA), através da participação no Grupo Gestão (ALR)
6. Representação da ESS/IPS no grupo de trabalho para a implementação do novo sistema de gestão académica - Nónio. Articulação com a Divisão Académica e Coordenadores de curso na implementação do novo sistema (ALR)
7. Representação da ESS/IPS na Unidade de Coordenação do Sistema Integrado de Gestão e Garantia da Qualidade (MGS)
8. Representação da ESS/IPS na Comissão de Sustentabilidade do IPS (AF)
9. Representação da ESS/IPS na organização da Semana da Empregabilidade do IPS (AF)
10. Representação da ESS/IPS na organização da Semana Internacional do IPS (ALR)
11. Representação da ESS/IPS no Conselho Coordenador da DCRE (AF)
12. Representação da ESS/IPS no Conselho Eco Escolas (AF)

Representações e Cooperações externas ao IPS

1. Representação da ESS/IPS no Conselho Local de Ação Social de Setúbal - CLASS (AF)

3. Orçamento Previsional para 2026 (€)

| Receitas | |
|--|-------------------|
| Receitas de Impostos - FF311 | |
| Total da Receitas de Impostos | 2717 741,00 |
| Receita de Outras Fontes Financiamento | |
| Propinas | 1013626,00 |
| Emolumentos | 103250,00 |
| Vendas e Prestação de Serviços | 26620,00 |
| Outras receitas | 41000,00 |
| Total Receitas | 3902237,00 |
| Despesas | |
| Despesas com Pessoal | |
| Remunerações certas e permanentes | 2927526,00 |
| Abonos Variáveis | 22600,00 |
| Segurança Social | 669590,00 |
| Aquisição de Bens | 8791,00 |
| Aquisição de Serviços | 147418,00 |
| Transferências correntes | 355,00 |
| Outras despesas correntes | 7457,00 |
| Aquisição de Bens de Capital | 118500,00 |
| Total Despesas | 3902237,00 |
| Saldo | 0,00 |

4. Considerações Finais

Num ano de mudança do enquadramento legal para o Ensino Superior, de mudança institucional com as eleições para Presidente do IPS, mudança na ESS/IPS, também com eleições para os órgãos de gestão (CR, CTC e CP), e das mudanças sentidas nos últimos anos, no perfil de estudantes que nos procuram, temos consciência da exigência do plano que é proposto.

Neste sentido parece-nos relevante identificar quais as áreas a que procuraremos dar prioridade. Parece-nos necessário um equilíbrio entre o desenvolvimento da escola e o investimento nas suas áreas de maior vulnerabilidade atual. Assim, por um lado, daremos prioridade (a) à necessidade de existência de um centro de investigação na área da saúde, (b) à necessidade de equilíbrio orçamental das atividades da ESS/IPS, e por outro, (c) à necessidade de garantir as acreditações dos ciclos de estudo em funcionamento junto da A3ES e (d) à implementação do Centro Diferenciado, como potencial de desenvolvimento da formação ao longo da vida e aproximação à região.

O sucesso deste plano apenas será possível com o envolvimento e compromisso de todos os intervenientes na vida da escola. Daí que, o respeito pelas pessoas que a constituem – estudantes, trabalhadores de apoio logístico e administrativo e docentes, será o princípio imprescindível de articulação e funcionamento.

ANEXO 1

Eixos e Objetivos Estratégicos do IPS, adotados no Plano ESS

Esta seção identifica os Eixos e Objetivos Estratégicos (OE) definidos no Plano 2030 do IPS¹⁸, **que a ESS adota em 2026**, e nos quais enquadra a sua atividade. Tal como no ano anterior, além destes, **a ESS define ainda OE próprios** em alguns dos eixos, apresentados na secção 3 deste documento (ver pág. 16 e seguintes).

Eixo estratégico 1 – Ensino de qualidade

Áreas

Objetivos Estratégicos

Oferta formativa

Promoção da criação de ofertas formativas conducentes a grau mais flexíveis, com ligação aos contextos profissionais e orientadas para as competências do futuro

Criação de oferta formativa de curta duração que responda às necessidades de formação ao longo da vida dos/as profissionais, das populações, da Região e do País

Criação de Cursos de Doutoramento

Apoio aos(às) estudantes

Alargamento da implementação do Programa de Promoção do Sucesso Académico

Atividades pedagógicas

Divulgação das práticas pedagógicas que valorizem a adaptação aos estilos de aprendizagem e aos contextos profissional, social e tecnológico

Envolvimento de estudantes na reflexão sobre práticas pedagógicas inovadoras

Desenvolvimento de parcerias e redes que potenciem a qualidade das práticas pedagógicas

Aplicação racional e atempada dos investimentos previstos nos subprogramas do PRR

Eixo estratégico 2 – Afirmação da investigação e da inovação

Áreas

Objetivos Estratégicos

Unidades de I&D

Integração dos/as docentes e dos/as investigadores/as em Unidades de I&D

Promoção da participação dos/as estudantes nas atividades de investigação

Transferência de Conhecimento e Empreendedorismo

Promoção da transferência de conhecimento e de tecnologia

Eixo estratégico 3 – Valorização das pessoas

Áreas

Objetivos Estratégicos

¹⁸ <https://ips.pt/conhecer/documentos-legislacao/documentos-gestao/>

| | |
|--|--|
| Desenvolvimento pessoal e profissional | Valorização dos programas de acolhimento e integração de novos/as trabalhadores/as |
| Planeamento de recursos humanos | Aumento do número de docentes e de investigadores/as de carreira |
| | Reforço da estrutura de pessoal não docente |

Eixo estratégico 4 – Desenvolvimento regional

Áreas

Objetivos Estratégicos

| | |
|-----------------------------------|--|
| Relação com o exterior | Caracterização da relação da ESS/IPS com entidades externas |
| Parcerias regionais | Monitorização do impacto regional das atividades |
| Atividades colaborativas | Reforço das relações com Escolas, Hospitais, ONG e outras organizações da região |
| | Acolhimento no IPS de atividades promovidas pelos parceiros e realização de atividades do IPS nas instalações dos parceiros |
| | Incentivo ao desenvolvimento das redes de parcerias com as entidades da região que visem a transferência de conhecimento e tecnologia |
| Cultura e responsabilidade social | Reforço dos projetos de intervenção na comunidade em articulação com as autarquias, instituições de solidariedade social e associações |

Eixo estratégico 5 – Sustentabilidade Institucional

Áreas

Objetivos Estratégicos

| | |
|------------------------------|--|
| Governança | Melhoria dos mecanismos de gestão da informação, como alicerce do processo de tomada de decisão |
| | Aumento da eficácia dos processos de comunicação interna |
| Transição digital | Automatização e desmaterialização de processos |
| Recursos financeiros | Garantia da sustentabilidade financeira das atividades desenvolvidas pela UO |
| | Diversificação de fontes de financiamento através da captação de projetos de investigação nacionais e internacionais e de prestações de serviços ao exterior |
| Infraestruturas/Equipamentos | Construção do edifício da Escola Superior de Saúde |

Eixo estratégico 6 – Internacionalização

| | |
|---|--|
| Internacionalização da comunidade académica | Promoção do Desenvolvimento académico e profissional da comunidade académica, através da participação em atividades internacionais |
| | Promoção do desenvolvimento de competências interculturais dos/as estudantes |
| Parcerias e notoriedade | Reforço da oferta formativa em inglês, que inclua Ciclos de Estudos, Cursos Breves e Unidades Curriculares |
| | Criação de oferta formativa conjunta com parceiros internacionais |
| Aliança E3UDRES2 | Criação de oferta formativa conjunta com parceiros da E ³ UDRES ² , |