



Plano Estratégico

2026–2029

Índice

Mensagem do Presidente	03
Mensagem do Presidente do Conselho Geral	05
Mensagem do Presidente da Federação Académica	07
Enquadramento	08
O Ensino Superior no Espaço Europeu	09
O Ensino Superior em Portugal	10
O Instituto Politécnico de Lisboa	11
Orientação Estratégica	21
Pilar – Ensino e Aprendizagem	26
Pilar – Investigação e Criação Artística	32
Pilar – Comunidade IPL	38
Eixo – Governação	43
Eixo – Internacionalização	49
Eixo – Sustentabilidade e Responsabilidade Social	55
Eixo – Sociedade e Cidadania	61
Acompanhamento e Avaliação	66
Visão para 2029	69





Mensagem do Presidente

O Plano Estratégico 2026–2029 do Instituto Politécnico de Lisboa é elaborado num contexto nacional e internacional particularmente exigente, marcado por incertezas de natureza política, económica, social e geopolítica. No contexto nacional, a reforma do Ensino Superior, o abrandamento da economia, as dificuldades persistentes na empregabilidade jovem e o problema estrutural do alojamento estudantil colocam desafios significativos às instituições de ensino superior. No contexto internacional, as tensões geopolíticas decorrentes da guerra na Ucrânia, dos conflitos no Médio Oriente e da clivagem entre os EUA e a Europa continuam a condicionar a evolução económica e social, com impactos diretos na estabilidade, no financiamento e no funcionamento das instituições.

A este quadro acrescem desafios estruturais associados à aceleração da inovação tecnológica e, em particular, à transformação digital e disseminação da inteligência artificial que impõem uma reflexão profunda sobre os modelos pedagógicos, os processos de ensino e aprendizagem, a organização curricular, a valorização do conhecimento científico e artístico e a capacitação contínua de docentes, investigadores e demais profissionais do ensino superior.

Neste cenário de elevada volatilidade, o planeamento a médio prazo torna-se inevitavelmente mais difícil; ainda assim, é precisamente nestes momentos que se afirma

a nossa responsabilidade institucional, assumindo um papel ativo na promoção do desenvolvimento sustentável, da coesão social, da inovação e da qualificação das pessoas, garantindo que os diplomados do IPL adquirem conhecimentos e competências adaptáveis e orientadas para a resolução de problemas e tornando-se capazes de contribuir ativamente para uma sociedade melhor.

Outro desafio que se coloca ao IPL, prende-se com o ecossistema do ensino superior particularmente competitivo onde se encontra, competindo em Lisboa com três Universidades públicas. É essencial afirmar fatores distintivos claros e credíveis que reforcem a atratividade do IPL junto dos candidatos ao ensino superior. A criação e consolidação de estruturas fortes de apoio aos estudantes — que promovam o sucesso académico, o bem-estar, a integração, a orientação e a empregabilidade — podem constituir um diferencial determinante, traduzindo-se numa experiência académica mais completa e numa maior capacidade de atração e retenção de talento.

Consciente das dificuldades e constrangimentos existentes, mas igualmente confiante no elevado potencial humano, científico, artístico e institucional do IPL, assumimos este Plano Estratégico como um compromisso com o futuro da instituição: um futuro assente numa visão

humanista, inovadora e aberta à sociedade. No entanto, a sua concretização exige um Instituto Politécnico de Lisboa mais coeso, mais participativo e mais interventivo, assente na mobilização de toda a comunidade académica e num compromisso coletivo com um projeto institucional partilhado. Só desta forma, o Instituto Politécnico de Lisboa se poderá afirmar de forma sustentada, como uma Universidade Politécnica ao serviço do desenvolvimento do país e do bem comum.

António Belo
Presidente do Politécnico de Lisboa

Mensagem do Presidente do Conselho Geral do IPL

É em contextos de incerteza que se torna mais ousado pensar estrategicamente o desenvolvimento das instituições. Por mais profundos e alargados que sejam os processos de mudança institucional, é sempre mais o que permanece do que o que entra nesse processo acelerado de transformações. A mudança para não ser errática e efémera precisa de um chão comum onde se possa alicerçar e desenvolver. Esta é a principal razão para a existência de um plano estratégico para o IPL 2029.

Este plano em nada colide com o Projeto IPL2033 lançado pelo Conselho Geral do IPL e que cumpre a sua primeira fase de audição de todos aqueles que fazem o IPL no seu dia a dia.

Enquanto o Plano Estratégico para 2029 dá continuidade a algumas linhas já enunciadas pelo atual Presidente do IPL na sua candidatura, o projeto IPL2033 pretende prolongar e diversificar essas linhas para além daquela data. Neste contexto, os dois instrumentos tornam-se complementares, enriquecendo-se mutuamente.

O processo de reflexão estratégica agora em curso pretende também



Mensagem do Presidente do Conselho Geral

envolver e responsabilizar a comunidade IPL quanto ao seu futuro.

Só assim consegue ganhar raízes e constituir uma referência para o médio e longo prazo. Pretende-se uma carta de marear que nos leve a enfrentar de forma mais decidida os desafios de um futuro que se torna, cada vez mais, imprevisível. Sulcar as rotas do desconhecido não nos dispensa de nos preparar para o contingente, o incerto e o inusitado. É isso que estamos a fazer.

O IPL enfrenta um dos seus maiores desafios. Não se tratando de uma ameaça existencial, o IPL terá de escolher entre progredir, inovando e qualificando-se, e subsistir, arrastando-se sem resolver os seus problemas.

O IPL precisa de reconstruir a sua identidade, posicioná-la no contexto do ensino superior em Portugal e aproveitar as oportunidades que novos quadros normativos lhe poderão proporcionar. Não se trata tão só de mudar a sigla, mas antes de reformar a sua estrutura e dinâmica com vista a responder aos novos desafios que a sociedade portuguesa decerto irá formular para a qualificação das suas populações.

É meu desejo e convicção que o IPL está a reinventar a sua existência, a sua natureza e a sua projeção nacional e internacional.

David Justino





Mensagem do Presidente Federação Académica do IPL

Este Plano Estratégico surge num momento em que a nossa geração redefine o que significa estudar, trabalhar e viver em comunidade. Crescemos perante desafios complexos, habitação inacessível, transição digital acelerada e incerteza económica, mas também rodeados de oportunidades para repensar o ensino superior.

O IPL que ambicionamos é o que apoia o estudante de forma integral: academicamente exigente, mas atento ao bem-estar, à integração e às condições reais de quem estuda. Um Politécnico que nos prepara para um mundo em mudança, equilibrando a inovação tecnológica com o pensamento crítico, a criatividade e a essência humana que nenhuma inteligência artificial consegue replicar.

A transição para Universidade Politécnica é mais do que uma mudança de estatuto: é a afirmação de um modelo que valoriza a proximidade e o saber prático. Um projeto onde as oito escolas se potenciam e onde os estudantes são parceiros estratégicos.

Acreditamos num Politécnico coeso, justo e ambicioso. O futuro constrói-se com a coragem de hoje.

Jaden Gomes

Enquadramento O Ensino Superior



O Ensino Superior no Espaço Europeu

A política europeia para o ensino superior afirma-se como pilar da estratégia de desenvolvimento da União Europeia, reconhecendo as instituições de ensino superior como agentes-chave de inovação, inclusão social e desenvolvimento sustentável. A agenda recente da Comissão Europeia procura reforçar este papel, consolidando o Espaço Europeu da Educação como um espaço mais interligado, digital e resiliente, promovendo a coesão social, a mobilidade académica, o reconhecimento de qualificações e o alinhamento da formação com as necessidades do mercado de trabalho e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Esta orientação valoriza um ensino superior mais flexível e capaz de responder a desafios globais, com foco no desenvolvimento de competências transversais (pensamento crítico, criatividade, empreendedorismo, inovação e competências digitais) e no reforço da cooperação transnacional, através de redes de conhecimento, partilha de boas práticas e promoção da democracia, diversidade e inclusão, incluindo o acesso de grupos sub-representados.

Em linha com recomendações da Associação Europeia de Universidades, sublinha-se também a adoção de modelos pedagógicos híbridos e a importância da colaboração internacional e interdisciplinar, bem como da aprendizagem ao longo da vida.

A União Europeia salienta igualmente a necessidade de assegurar a qualidade, nomeadamente no ensino a distância e híbrido, exigindo padrões rigorosos em termos de currículos, avaliação e infraestruturas tecnológicas, bem como o acompanhamento dos percursos dos/as diplomados/as. Neste quadro, destacam-se iniciativas como o programa Erasmus e o Processo de Bolonha, bem como novas medidas como as Universidades Europeias, o diploma europeu conjunto e as microcredenciais. Estas medidas visam aprofundar a cooperação, facilitar percursos conjuntos e reforçar a ligação entre o ensino superior, a investigação, a inovação e o tecido empresarial.

O Ensino Superior em Portugal

O ensino superior em Portugal, em particular o subsistema politécnico, atravessa um período de acentuada indefinição estratégica quanto ao futuro e à concretização da sua missão de ensino, investigação e ligação à comunidade. Esta situação resulta de um contexto de transformações socioeconómicas, demográficas, ecológicas e de ausência de um quadro político legislativo plenamente estabilizado. Entre os principais desafios destacam-se as mudanças demográficas, os efeitos do pós-pandemia, a transição climática, a intensificação da mobilidade humana e o agravamento das desigualdades sociais, exigindo às instituições um papel central na produção e disseminação de conhecimento, na inovação pedagógica e na qualificação da população.

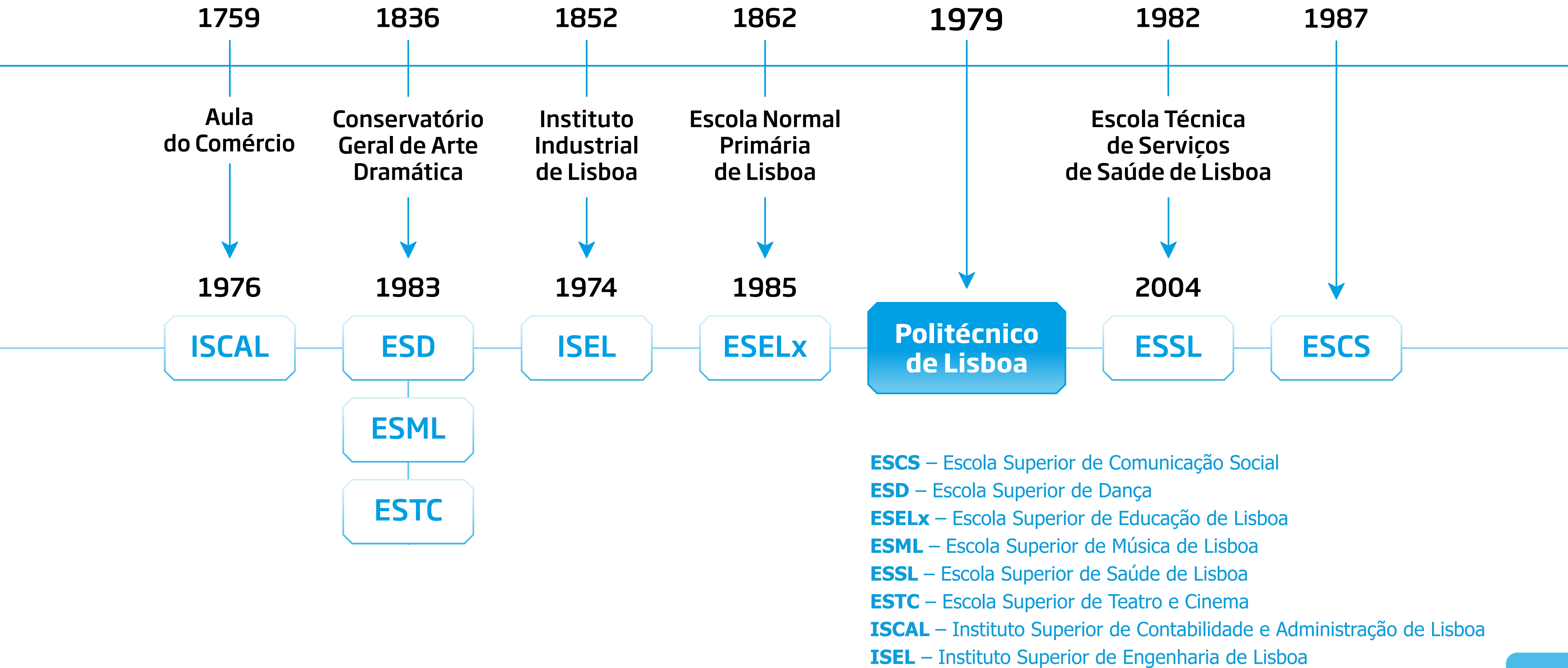
A Estratégia Portugal 2030 estabelece como prioridade o alargamento da base social do ensino superior, apontando para que 60% dos jovens com 20 anos o frequentem, meta refletida em programas do PRR. A concretização deste objetivo requer políticas de promoção do sucesso académico, combate ao abandono e reforço do apoio social aos/às estudantes, em linha com as recomendações da OCDE, incluindo serviços de proximidade, apoio psicológico e orientação académica.

No plano pedagógico, primeiro a pandemia e depois a massificação da utilização de ferramentas de inteligência artificial, impuseram a necessidade de modelos de ensino e aprendizagem mais flexíveis e diversificados, reforçando a flexibilização curricular e a adaptação dos percursos formativos.

Paralelamente, persiste uma significativa indefinição legislativa, com discussão simultânea de diplomas estruturantes (RJIES, financiamento, governação e autonomia, carreiras, investigação e ação social), o que dificulta o planeamento a médio prazo. No plano político e financeiro, a Lei n.º 16/2023, de 10 de abril, reforça o papel do ensino politécnico, permitindo atribuir doutoramentos e constituir Universidades Politécnicas, mas a sua concretização ocorre num quadro de subfinanciamento estrutural, agravado pela inflação, limitando o investimento em pessoas, investigação e infraestruturas.

Neste cenário, os financiamentos europeus (Portugal 2030, PRR, Horizonte Europa e rede PERIN) tornam-se determinantes, exigindo governação eficaz e prioridades claras.

Cronologia do IPL e das Escolas



O Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) iniciou o funcionamento em 1986, sete anos após a criação formal prevista no Decreto Lei n.º 513 T/79 que definia a rede de estabelecimentos do ensino superior politécnico em Portugal.

A atividade do IPL iniciou-se com a integração de cinco escolas com um percurso histórico relevante nas respetivas áreas de formação: o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL), a Escola Superior de Dança (ESD), a Escola Superior de Música de Lisboa (ESML), a Escola Superior de Teatro e Cinema (ESTC) e a Escola Superior de Educação de Lisboa (ESELx). Em 1988, integrou-se o Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL), seguindo-se, em 1987, a criação da Escola Superior de Comunicação Social (ESCS) já no âmbito do IPL, e, em 2004, a integração da Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa (ES-TeSL), atualmente designada por Escola Superior de Saúde de Lisboa.

Desde a origem assume uma missão centrada na formação exigente (cultural, científica, artística, técnica e profissional), investigação aplicada, prestação de serviços à comunidade e cooperação nacional e internacional, refletida nos Estatutos e compromisso com a excelência e melhoria contínua. O percurso histórico é estruturante para a compreensão da identidade do IPL e dos desafios estratégicos que se colocam ao desenvolvimento futuro.



Missão

O Politécnico de Lisboa tem como missão produzir, ensinar e divulgar conhecimento, bem como prestar serviços à comunidade nas áreas em que dispõe de competências, consolidando-se como instituição de referência nos planos nacional e internacional.

Visão

O Politécnico de Lisboa tem como visão institucional prosseguir a excelência nas suas atividades numa perspetiva de melhoria contínua da qualidade das mesmas, promovendo condições de exercício profissional relevante a diplomados altamente qualificados.

Princípios

O Politécnico de Lisboa assume o compromisso de se reger pelos princípios de conduta, com aplicação universal:

◆ Serviço público

Servimos o interesse público, colocando o conhecimento e a formação ao serviço do desenvolvimento do país e do bem estar das pessoas.

◆ Excelência do ensino, da investigação, do desenvolvimento, da inovação e da criação artística

Procuramos a excelência e o impacto, promovendo ensino e investigação de elevada qualidade, inovação e criação artística relevante

◆ Abertura e participação ativa na sociedade

Mantemos uma ligação ativa à sociedade, colaborando com instituições, empresas e comunidades para responder a desafios reais.

◆ Ética

Pautamo-nos por integridade, transparência e respeito, assegurando decisões responsáveis e imparciais nas dimensões da vida institucional.

◆ **Cultura de mérito**

Reconhecemos e valorizamos o mérito, assegurando transparência, equidade e exigência na avaliação e progressão.

◆ **Responsabilidade social e ambiental**

Assumimos responsabilidade social e ambiental, integrando a sustentabilidade e o bem comum nas nossas decisões e práticas.

◆ **Garantia da qualidade**

Avaliamos e melhoramos continuamente os nossos processos e resultados, promovendo boas práticas e incentivamos a inovação e o rigor em todas as dimensões da nossa atividade.

◆ **Empreendedorismo**

Incentivamos a iniciativa e o empreendedorismo, apoiando a transformação de ideias em projetos com valor científico, cultural, social e económico.

◆ **Cooperação e intercâmbio científico com os países europeus e de expressão oficial portuguesa**

Reforçamos a cooperação e o intercâmbio com instituições europeias e dos países de língua oficial portuguesa, promovendo redes e projetos conjuntos.

◆ **Cultura de solidariedade institucional**

Promovemos a solidariedade institucional, colaborando internamente para reforçar a coesão e o sucesso coletivo do IPL.

◆ **Democraticidade**

Garantimos participação democrática, escuta ativa e decisão informada nos processos de governação e gestão.

◆ **Valorização da diversidade e igualdade nos direitos**

Valorizamos a diversidade e asseguramos igualdade de direitos e oportunidades, combatendo toda a forma de discriminação.

◆ **Liberdade de expressão e de criação cultural, artística, científica e tecnológica**

Protegemos a liberdade académica e criativa, promovendo pensamento crítico e criação responsável em todas as áreas.

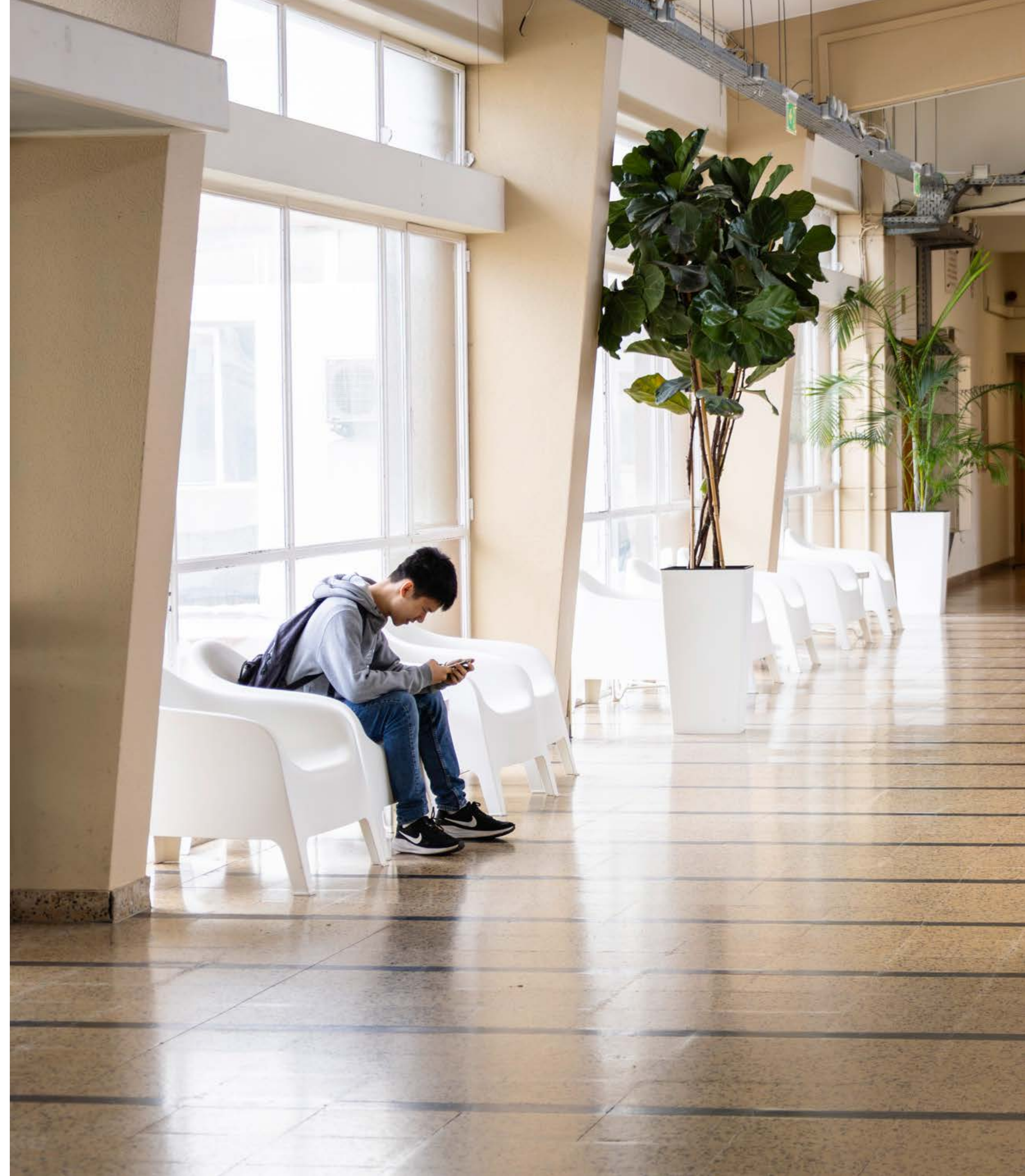
◆ **Cultura de Inclusão**

Construímos uma cultura de bem-estar, pertença e inclusão, removendo barreiras e garantindo condições para a participação e o sucesso de toda a comunidade.

Principais desafios

O próximo quadriénio coloca ao Instituto Politécnico de Lisboa desafios estruturais exigentes, impondo a inversão de tendências negativas em indicadores-chave. Entre os sinais mais preocupantes destaca-se a evolução do número de estudantes. Após um crescimento sustentado até 2020, registou-se uma redução progressiva, particularmente acentuada em 2023. Sendo a ocupação de vagas nos concursos de acesso próxima da totalidade, torna-se prioritário compreender e mitigar as causas da perda de estudantes durante a frequência, designadamente o abandono e o insucesso escolares.

No domínio dos recursos humanos docentes, permanece crítico o cumprimento do rácio legal de 70% de professores no mapa de pessoal. Nos últimos anos, este indicador estagnou ou recuou, comprometendo a estabilidade das equipas, a qualidade do ensino e a capacidade de inovação pedagógica. Também no pessoal técnico, administrativo e de gestão se verifica uma diminuição continuada, com impacto no funcionamento dos serviços, sobrecarga de trabalho e deterioração das condições laborais e consequente desgaste significativo, manifestado em situações como cansaço prolongado, desmotivação e quadros de burnout.



A este quadro soma-se o desafio de reforçar a investigação e a produção de conhecimento com maior impacto. A possibilidade de atribuição do grau de doutor e o desenvolvimento de novos doutoramentos exigem massa crítica, tempo protegido para investigação, estruturas de apoio a projetos e captação de financiamento competitivo, bem como a articulação entre unidades de investigação, escolas e parceiros. Este esforço é decisivo para consolidar a ambição do IPL enquanto Universidade Politécnica.

Impõe-se, igualmente, investir na melhoria das instalações e das condições de trabalho e estudo. A qualificação de espaços letivos, laboratoriais, artísticos e de apoio, a modernização de equipamentos, a melhoria da eficiência energética e da acessibilidade, e a criação de ambientes mais adequados ao bem-estar e à segurança são fatores determinantes para a qualidade das atividades académicas, para a retenção de talento e para a sustentabilidade do Instituto.

Neste âmbito, assume-se como um desafio estrutural particularmente relevante, a necessidade de iniciar o processo de construção de novas instalações para o **Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa** e a **Escola Superior de Dança**. As atuais condições de funcionamento destas Escolas colocam limitações significativas à qualidade do ensino, da investigação e da criação artística, ao bem-estar da comunidade académica e à própria afirmação institucional do IPL.

A concretização da ambição estratégica do Instituto, designadamente enquanto Universidade Politécnica, exige a criação de infraestruturas adequadas, modernas, acessíveis e sustentáveis, compatíveis com as atuais exigências pedagógicas, científicas, artísticas e sociais.

No plano financeiro, persistem constrangimentos significativos: os encargos com pessoal superam o montante do Orçamento do Estado, enquanto o crescimento do orçamento global tem sido limitado pela estagnação das receitas próprias e por um modelo de financiamento assente em indicadores de desempenho. Neste contexto, o crescimento do financiamento público do IPL tem ficado abaixo da média do sistema, reduzindo a margem de resposta às necessidades estruturais identificadas.

Por fim, importa salientar o posicionamento institucional do IPL no sistema de ensino superior nacional. Após um período prolongado de afastamento dos mecanismos de articulação do subsistema politécnico, designadamente do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos, o IPL voltou a participar ativamente neste Conselho, com efeitos positivos na representação junto da tutela e na cooperação interinstitucional. O desafio estratégico para o próximo quadriénio é aprofundar este esforço de reintegração, consolidando alianças, presença ativa nas redes relevantes e uma participação mais consistente nas dinâmicas nacionais do ensino superior.

Politécnico de Lisboa em números

O Politécnico de Lisboa é hoje uma comunidade onde estudam ou trabalham 13.369 pessoas, que se distribuem pelas oito Escolas, os Serviços da Presidência e os Serviços de Ação Social.

Os 12.431 estudantes distribuem-se por 95 cursos registados, naturalmente, a maioria (81%) dos estudantes estão a frequentar licenciaturas. O Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL) (3.635) e o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) (3.116) são as Escolas do IPL com maior número de estudantes.

As Escolas de artes – Escola Superior de Dança (ESD) (222), Escola Superior de Teatro e Cinema (ESTC) (397) e Escola Superior de Música de Lisboa (ESML) (568) – são as que têm menor número de estudantes.

No IPL lecionam mais de mil professores, a que corresponde um total de 893 ETI (Equivalente a Tempo Integral), a maioria dos quais integra o mapa do IPL e é doutorado (55%). O IPL dispõe de um mapa de pessoal técnico, administrativo e de gestão com 345 trabalhadores.

Instalações e Serviços de Apoio

5	Campi
8	Escolas
1	Centro de Línguas
1	Serviço de Ação Social
326	Camas em Residências de Estudantes
6	Unidades de Alimentação
2	Instalações Desportivas

Ensino

81	Cursos conferentes de grau
39	Cursos de Licenciatura – 1.º ciclo
42	Cursos de Mestrado – 2.º ciclo
2.677	Vagas 1.ª fase – Concurso Nacional de Acesso 2024/2025
94,6%	Colocados
3.469	Candidatos em 1.ª opção
41%	Colocados em 1.ª opção
1,3	Candidatos em 1.ª opção por vaga
15,4	Classificação média dos colocados

12.650	Estudantes Inscritos
51%	Mulheres
11%	Estrangeiros
10.216	Estudantes de Licenciatura (1.º ciclo)
2.287	Estudantes de mestrado (2.º ciclo)
147	Estudantes de Pós-Graduação
2.671	Diplomados
60%	Mulheres
4%	Estrangeiros
2.100	Diplomados de licenciatura (1.º ciclo)
571	Diplomados de mestrado (2.º ciclo)

Trabalhadores

1.253	Docentes (896 ETI)
55%	Doutorados
20%	Título de Especialista
46%	Mulheres
338	Pessoal técnico, administrativo e de gestão
58%	Habilitações superiores
71%	Mulheres



Investigação

1	Unidade ID acreditada na FCT
12	Unidades de investigação internas
979	Artigos indexados

Internacionalização

154	Estudantes internacionais de grau
404	Estudantes em mobilidade IN
253	Estudantes em mobilidade OUT
43	Países com parcerias ativas

Informação Financeira

71.4 M€	Receita Cobrada
52.1 M€	Orçamento de Estado
14,4 M€	Receita Própria
4,9 M€	Outras Receitas

Ação Social

1.590	Bolseiros SAS
169.972	Refeições servidas nas unidades de alimentação dos SAS

Desporto

216	Estudantes atletas
20	Equipas desportivas

Orientação Estratégica



O diagnóstico relativo ao quadro atual do **Politécnico de Lisboa** mostra uma instituição robusta, diversa, com capacidade reconhecida no ensino, na investigação aplicada e na criação artística por parte das suas Escolas.

A sua diversidade constitui um dos principais ativos estratégicos do IPL, potenciando abordagens interdisciplinares, inovação pedagógica, produção de conhecimento com impacto e uma forte ligação ao território e à sociedade. A **localização estratégica na Área Metropolitana de Lisboa** reforça este posicionamento, proporcionando um contexto particularmente favorável ao estabelecimento de parcerias, à empregabilidade dos/as diplomados/as e à transferência de conhecimento, tecnologia e criação artística.

O IPL beneficia ainda de um reconhecimento consolidado da **qualidade da sua oferta formativa**, traduzido em elevados níveis de acreditação não condicionada e na adequação dos ciclos de estudo às necessidades do mercado de trabalho e da sociedade.

A participação ativa em redes e alianças nacionais e internacionais, bem como o compromisso institucional com a sustentabilidade, a inclusão e a responsabilidade social — reconhecido através de



certificações, rankings e boas práticas nos campi — reforçam a sua afirmação enquanto instituição pública de referência. Este percurso é sustentado por um capital humano qualificado e diversificado, marcado pelo envolvimento ativo de docentes, investigadores/as, estudantes e pessoal técnico, administrativo e de gestão no projeto institucional.

Não obstante estes pontos fortes, a análise identifica fragilidades estruturais que importa enfrentar de forma estratégica. Persistem assimetrias e alguma fragmentação entre Unidades Orgânicas, dificultando uma atuação plenamente integrada ao nível da governação, da investigação e da internacionalização.

A dependência estrutural do financiamento público limita a capacidade de investimento estratégico sustentado, sendo agravada por uma evolução orçamental que não acompanha o crescimento das exigências institucionais.

Acrescem **constrangimentos significativos ao nível do alojamento estudantil**, particularmente críticos no contexto da pressão imobiliária da região de Lisboa, bem como uma elevada carga administrativa associada à atividade de investigação, com impactos na eficiência e na motivação dos/as investigadores/as.

A diversidade de práticas científicas e artísticas exige, ainda, modelos de avaliação e reconhecimento mais ajustados, assim como uma maior sistematização dos mecanismos de monitorização estratégica e da articulação entre planeamento, execução e avaliação institucional.

Em paralelo, o **contexto externo** apresenta **oportunidades relevantes** para o desenvolvimento do IPL. A reforma legislativa do Ensino Superior poderá abrir espaço a novos modelos de governação, maior autonomia institucional e um reforço do papel do ensino politécnico.

A **Agenda 2030 das Nações Unidas** e as políticas europeias associadas à sustentabilidade convergem com as prioridades estratégicas da instituição, enquanto os programas europeus e internacionais de financiamento — designadamente no âmbito da investigação, inovação, internacionalização e modernização institucional — constituem oportunidades decisivas para reforçar a capacidade de intervenção do IPL.

A **participação em alianças europeias**, a **transformação digital** e o uso responsável da **Inteligência Artificial**, bem como a valorização crescente da **investigação aplicada**, da criação artística e da transferência de conhecimento, configuram domínios onde o IPL detém claras vantagens comparativas.

Orientação Estratégica

Este quadro de oportunidades coexiste, contudo, com um conjunto de ameaças que exigem uma resposta estratégica clara e coerente.

A **instabilidade legislativa** e a **incerteza regulatória**, as **pressões demográficas** com potencial redução do número de estudantes nacionais, a crescente concorrência entre instituições de ensino superior, bem como as dificuldades de recrutamento e retenção de docentes e investigadores/as, colocam desafios significativos à sustentabilidade institucional. Acrescem riscos associados à **crise estrutural do alojamento estudantil**, ao **agravamento dos problemas de saúde mental** no ensino superior, ao **contexto geopolítico internacional** instável e à sobrecarga institucional decorrente da multiplicação de exigências administrativas, avaliativas e regulatórias.

É neste contexto que o **Plano Estratégico 2026–2029** se afirma como uma resposta estruturada, coerente e politicamente orientada, assumindo como prioridades a coesão institucional, a valorização das pessoas, a qualificação do ensino, o reforço da investigação e da criação artística, a internacionalização, a sustentabilidade e o compromisso com a sociedade. A sua concretização assenta numa estrutura estratégica clara e integrada, organizada em **três pilares estratégicos**, que corporizam a missão académica e social da instituição, **Ensino**,



Investigação e Criação Artística e **Comunidade IPL**, e em **quatro eixos transversais**, que asseguram as condições estruturais, os valores orientadores e a projeção externa da ação institucional, **Governança, Internacionalização, Sustentabilidade e Responsabilidade Social e Sociedade e Cidadania**.

O **Ensino e Aprendizagem** afirma-se como pilar central da ação do IPL, orientado para a qualidade, a inovação pedagógica, a flexibilização e adequação da oferta formativa aos desafios científicos, tecnológicos, culturais e sociais contemporâneos, bem como para a promoção do sucesso académico, da empregabilidade e da aprendizagem ao longo da vida.

A **Investigação e Criação Artística** constituem um pilar essencial para a afirmação do IPL enquanto instituição produtora de conhecimento, de inovação e de cultura, reforçando a articulação entre investigação aplicada, criação artística, transferência de conhecimento e resposta aos desafios da sociedade, da economia e do território.

A **Comunidade IPL** assume um lugar central neste Plano Estratégico, valorizando as pessoas como o principal ativo da instituição. O IPL compromete-se a promover o bem-estar, a inclusão, a equidade, a qualificação e o envolvimento ativo de estudantes, docentes, investigadores e

peçoal técnico, administrativo e de gestão, criando condições para uma comunidade académica coesa, participativa e socialmente responsável.

De forma transversal, a **Governança** orienta-se para um modelo participativo, transparente e estratégico, capaz de reforçar a coesão institucional, a eficiência organizacional e a capacidade de planeamento e decisão do IPL.

A **Internacionalização** afirma-se como eixo essencial para a qualidade do ensino, da investigação e da criação artística, promovendo a mobilidade, as parcerias estratégicas, a atratividade internacional e a integração do IPL em redes académicas e científicas de referência.

A **Sustentabilidade e Responsabilidade Social** atravessam toda a ação institucional, integrando de forma coerente as dimensões ambiental, social e económica, e reforçando o compromisso do IPL com o desenvolvimento sustentável, a cidadania ativa e o serviço à sociedade.

O eixo **Sociedade e Cidadania** estrutura e valoriza a articulação do IPL com entidades públicas, privadas e da sociedade civil, com o tecido económico, cultural e social, com as comunidades locais, nacionais e internacionais, assegurando que o ensino, a investigação, a criação artística e a ação institucional produzem impacto social, cultural e económico relevante.

Pilar – Ensino e Aprendizagem



Ensino e Aprendizagem

O ensino constitui o núcleo central da missão do Politécnico de Lisboa, conforme consagrado nos seus Estatutos, materializando-se na criação, transmissão e difusão do conhecimento, em estreita articulação com a investigação, a criação artística.

O **ensino** no IPL afirma-se em estreita articulação com a sociedade, promovendo percursos formativos alinhados com necessidades sociais emergentes, com o tecido económico e cultural e com os desafios do território, reforçando a empregabilidade, a cidadania ativa e a valorização social do conhecimento.

A **qualidade, relevância e adequação da oferta formativa** são determinantes para a afirmação do IPL como instituição de ensino superior de elevado nível, com impacto nacional e internacional. Assim, é necessário promover uma reflexão estratégica conjunta, orientada para a inovação, diversificação, flexibilização e sustentabilidade da oferta formativa.

Apesar da estabilidade global da atual oferta formativa, persistem desafios estruturais, nomeadamente a reduzida diversidade de pós-gra-

duações, a inexistência de CTeSP e a oferta muito limitada de terceiro ciclo, desenvolvida apenas em associação.

Implica, também, o **reforço de políticas institucionais** de garantia da qualidade, a identificação de lacunas e redundâncias. É, também, importante valorizar diferentes tipos de experiências de aprendizagem, criando condições para o desenvolvimento de novas formações, como cursos de curta duração e modular, UC transversais e microcredenciais, adequadas às necessidades sociais, económicas e culturais e que respondam às necessidades de requalificação e atualização de competências de públicos adultos e profissionais no ativo.

A **dimensão pedagógica** assume, igualmente, um papel central neste pilar. O IPL promoverá uma discussão alargada e continuada sobre os processos de ensino e aprendizagem, incentivando a adoção de práticas pedagógicas inovadoras, centradas no/a estudante, apoiadas em metodologias ativas e na integração crítica e responsável de tecnologias emergentes, entre as quais a inteligência artificial. Para tal, será reforçado o investimento em espaços, equipamentos, recursos digitais

e formação pedagógica contínua do corpo docente. Contudo, além da transformação digital, a qualidade do ensino exige outros recursos educativos. Assim, é necessário **qualificar e valorizar os recursos educativos físicos e técnicos**, como laboratórios, estúdios, bibliotecas e equipamentos pedagógicos, enquanto elementos estruturantes da qualidade do ensino.

Paralelamente, a diminuição do número de estudantes inscritos, associada sobretudo ao abandono escolar ao longo dos percursos formativos, exige uma resposta institucional estruturada.

O IPL reforçará **mecanismos de monitorização, prevenção e combate ao abandono**, promovendo programas integrados e contínuos de acolhimento, integração e acompanhamento dos/as estudantes, particularmente nos primeiros ciclos, em estreita articulação com as Escolas, os serviços especializados e as associações de estudantes.

A atratividade do IPL constitui uma prioridade estratégica, intimamente ligada à perceção social da qualidade e relevância da sua oferta formativa.

O reforço da identidade institucional, articulado com políticas de co-

municação eficazes, é determinante para captar estudantes mais motivados/as e reduzir situações de insucesso e abandono associadas a escolhas não preferenciais ou a constrangimentos socioeconómicos.

Por fim, o ensino no IPL deverá aprofundar a articulação com a investigação e a sociedade, promovendo a participação ativa dos/as estudantes em projetos de investigação aplicada, inovação e transferência de conhecimento, bem como o desenvolvimento de parcerias estratégicas com entidades públicas e privadas. Esta articulação é também condição essencial para o reforço da formação avançada e para a afirmação do IPL enquanto instituição de ensino superior de alto nível.

Objetivos e Indicadores Estratégicos 2026-2029

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Reforçar a qualidade, atratividade, relevância e sustentabilidade da oferta formativa	- N.º de ciclos de estudo revistos estrategicamente ↑ - N.º de CTeSP, microcredenciais e pós-graduações criadas ↑↑ - N.º de doutoramentos ↑ - Percentagem de ciclos de estudo acreditados (sem condições) ✓ - Índice de Força ↑
Promover o sucesso académico e reduzir o abandono escolar	- Existência e operacionalização de sistema institucional de monitorização do abandono académico ✓ - Taxa de abandono por ciclo de estudo ↑↑ - Taxas de sucesso académico ↑ - N.º de estudantes nos programas institucionais de integração e acompanhamento ↑
Inovar os processos de ensino e aprendizagem, promovendo metodologias pedagógicas ativas e o uso responsável da tecnologia	- Existência de plano institucional de formação pedagógica contínua ✓ - Percentagem de docentes envolvidos/as em formação pedagógica ↑↑ - N.º de UC com utilização de metodologias ativas ↑ - Indicadores de satisfação pedagógica dos/as estudantes ↑

Legenda	✓ consolidação / estruturação	↑ reforço progressivo	↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico
---------	-------------------------------	-----------------------	--

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Promover a flexibilidade curricular e o desenvolvimento de competências transversais	- N.º de ciclos de estudo com mecanismos de flexibilidade curricular ↑ - N.º de ECTS atribuídos a competências transversais ↑↑ - N.º de UC que integram temas críticos, como sustentabilidade, ética, cidadania, diversidade cultural e IA nos planos curriculares ↑ - N.º de iniciativas interdisciplinares entre Escolas e entre as Universidades da aliança U!REKA ↑
Promover a inclusão, a equidade e o apoio ao longo do percurso académico	- Revisão e implementação do estatuto do/a estudante com NEE ✓ - Taxa de resposta dos serviços de apoio psicológico e educativo ↑ - N.º de plataformas digitais com selo de usabilidade e acessibilidade digital ↑ - Percentagem de infraestruturas com acesso para mobilidade reduzida ↑
Articular o ensino com a investigação, a inovação e a sociedade	- N.º de estudantes envolvidos/as em projetos de investigação e inovação ↑↑ - N.º de ofertas formativas orientadas a necessidades sociais emergentes, nomeadamente a transição para cidades climaticamente neutras e inteligentes ↑

Legenda	✓ consolidação / estruturação	↑ reforço progressivo	↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico
---------	-------------------------------	-----------------------	--

Objetivo 2029

Qualidade e Acreditação

Redução significativa do número de processos de acreditação condicionada.

Oferta Formativa

Oferta formativa mais flexível, modular e atualizada, com crescimento sustentado de Doutoramentos, CTeSP, microcredenciais e pós-graduações.

Sucesso Académico

Abandono escolar reduzido e uma melhoria global das taxas de sucesso em todos os ciclos de estudo.

Inovação Pedagógica

Práticas pedagógicas ativas e responsáveis no uso de tecnologias digitais e IA generalizadas.

Competências Transversais

ECTS em competências transversais (cidadania, sustentabilidade, ética, IA) em todos os ciclos de estudo.

Internacionalização do Ensino

Oferta curricular em língua inglesa e mais estudantes internacionais em todas as Escolas.

Inclusão e Equidade

Sem estudantes a abandonar por falta de apoio académico, social ou psicológico.

Pilar – Investigação e Criação Artística



A **investigação científica, técnica e a criação artística** constituem um pilar estruturante da afirmação institucional do Instituto Politécnico de Lisboa, conforme previsto na sua missão estatutária, orientando-se para a produção de conhecimento com impacto social, cultural e económico, valorizando a transferência de conhecimento, a inovação social, o envolvimento de parceiros externos e a resposta a desafios concretos da sociedade. A qualidade, relevância e impacto desta produção de conhecimento condicionam diretamente a acreditação e prestígio dos ciclos de estudo, o acesso a financiamento competitivo e o reconhecimento nacional e internacional da instituição.

Neste contexto, o IPL assume como prioridade estratégica o **reforço quantitativo e qualitativo da investigação e da criação artística** desenvolvidas nas suas Escolas, promovendo uma aproximação progressiva aos indicadores de excelência exigidos às instituições de ensino superior, salvaguardando simultaneamente a diversidade disciplinar, metodológica e de outputs que caracteriza o IPL. Tal constitui uma vantagem estratégica que deverá ser assumida como fator distintivo no seu posicionamento nacional e internacional, pois representa uma oportunidade para inovar em temas, metodologias e formatos de resultados, num contexto internacional de revisão crítica dos modelos tradicionais de avaliação da investigação.

Será definida e implementada, em articulação com as Escolas, uma **estratégia institucional integrada de Investigação, Desenvolvimento e Criação Artística (ID&CA)**, alinhada com as orientações internacionais mais recentes em matéria de avaliação da investigação, dos/as investigadores/as e das Unidades de Investigação. Esta estratégia promoverá uma cultura de investigação em rede, interna e externa ao IPL, assente na colaboração, interdisciplinaridade, partilha de recursos e valorização de boas práticas.

O IPL incentivará, reconhecerá e divulgará o trabalho científico, técnico e artístico desenvolvido por docentes, investigadores/as e estudantes, assegurando uma melhor articulação entre a produção de conhecimento, a gestão e valorização dos seus *outputs*, o sistema interno de garantia da qualidade e os mecanismos de comunicação institucional.

A Presidência assumirá um compromisso inequívoco de apoio às atividades de investigação científica, tecnológica e artística, reforçando os polos e Unidades de Investigação existentes, promovendo a integração prioritária dos/as docentes nestes centros e polos, reforçando, deste modo a massa crítica e a capacidade científica institucional. Nos domínios disciplinares em que tal integração não seja ainda possível, será incentivada a constituição de novos polos de investigação associados

ao IPL, contribuindo para uma maior coerência institucional da atividade científica e artística e para o fortalecimento das condições necessárias ao desenvolvimento de projetos de investigação competitivos e de programas doutorais.

Será igualmente promovido um melhor equilíbrio entre as componentes do serviço docente — ensino, investigação, criação artística e atividades organizacionais — e reduzidos os constrangimentos burocráticos ao desenvolvimento da investigação. O apoio ao registo, publicação e divulgação da produção de ID&CA, incluindo patentes e outros resultados com potencial de valorização económica e social, integrará uma estratégia institucional concertada.

Neste âmbito, será desenvolvido um **sistema integrado de informação e monitorização da produção de ID&CA**, incluindo um portal institucional que agregue informação ao nível do IPL, das Escolas e das Unidades de Investigação, alinhado com as melhores práticas internacionais de gestão de informação científica.

O reforço do financiamento externo, nacional e internacional, constitui condição essencial para a sustentabilidade da investigação. Para tal, o IPL otimizará os seus mecanismos internos de gestão administrativa,

financeira e técnico-científica, criando condições mais eficazes de apoio à submissão e execução de projetos financiados.

A internacionalização da investigação será intensificada através do reforço de colaborações com investigadores/as e instituições estrangeiras, da participação ativa em redes e alianças estratégicas, como a U!REKA e a AULA CAVILA, e do aumento da visibilidade internacional da produção científica e artística do IPL. A promoção do empreendedorismo e da inovação, apoiada por estruturas como a POLITEC&ID, a rede Poliempreende e a ACE, constitui igualmente uma prioridade neste pilar.

Objetivos e Indicadores Estratégicos 2026-2029

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Reforçar a qualidade, relevância e visibilidade da produção científica, técnica e artística do IPL	- N.º de outputs científicos e artísticos com impacto social, cultural ou económico reconhecido institucionalmente ↑↑ - Percentagem de docentes envolvidos/as em atividades de ID&CA ↑ - Nº de artigos com coautoria internacional. ↑
Consolidar uma estratégia institucional integrada de Investigação, Desenvolvimento e Criação Artística	- Existência e grau de implementação da Estratégia Institucional de ID&CA ✓ - N.º de Unidades/polos de Investigação apoiados institucionalmente ↑ - Existência de um referencial institucional de validação e valorização da produção científica, técnica e artística, incluindo criação artística e investigação baseada na prática ✓
Melhorar os mecanismos de apoio, gestão e monitorização da atividade de investigação e criação artística	- Existência e nível de operacionalização de um portal integrado de ID&CA ✓ - Tempos médios de tramitação administrativa de processos de investigação ↑ - Grau de satisfação dos/as investigadores/as com os serviços de apoio ↑

Legenda	✓ consolidação / estruturação	↑ reforço progressivo	↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico
---------	-------------------------------	-----------------------	--

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Reforçar a captação de financiamento externo e a sustentabilidade da atividade de investigação	• Montante global de financiamento externo captado ↑↑ • N.º de candidaturas submetidas a programas competitivos ↑ • Taxa de sucesso das candidaturas apresentadas ↑
Estimular e potenciar a interdisciplinaridade, a inovação e a transferência de conhecimento para a sociedade	• N.º de projetos interdisciplinares estruturantes ↑ • N.º de patentes, protótipos, registos ou produtos valorizáveis ↑ • Receitas provenientes da prestação de serviços e transferência de conhecimento ↑ • N.º de iniciativas de empreendedorismo apoiadas (POLITEC&ID, Poliemprende, ACE) ✓
Valorizar e reconhecer a diversidade de práticas e outputs de investigação e criação artística	• Existência de indicadores de excelência específicos para as áreas artísticas ↑ • Integração da produção artística e técnica nos sistemas de avaliação institucional ✓ • N.º de iniciativas institucionais de reconhecimento da produção de ID&CA ↑ • Grau de satisfação da comunidade académica relativamente aos mecanismos de valorização ✓

Legenda	✓ consolidação / estruturação	↑ reforço progressivo	↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico
---------	-------------------------------	-----------------------	--

Objetivo 2029

Apoio à atividade científica e artística

Meta estratégica de referência

Serviços de apoio à investigação e criação artística mais eficientes, integrados e orientados para a comunidade académica.

Produção Científica e Artística

Meta estratégica de referência

Maior produção científica, técnica e artística, com reforço da qualidade, impacto e reconhecimento externo.

Unidades e polos de investigação

Meta estratégica de referência

Unidades de investigação consolidadas e prontas a subir a classificação no próximo quadro de avaliação. Maior número de polos de investigação.

Financiamento

Meta estratégica de referência

Acréscimo em pelo menos 50% na captação de financiamento externo competitivo, nacional e internacional e maior capacidade institucional de participação em programas competitivos.

Internacionalização da ID&CA

Meta estratégica de referência

Participação do IPL em projetos, redes e publicações internacionais reforçada.

Transferência de conhecimento

Meta estratégica de referência

Maior valorização económica e social do conhecimento, incluindo patentes, serviços e empreendedorismo.

Maior articulação entre investigação, criação artística, inovação e impacto social, cultural e económico.

Reconhecimento da criação artística

Meta estratégica de referência

Reconhecimento institucional efetivo da diversidade de práticas científicas, técnicas e artísticas do IPL.

Pilar – Comunidade IPL



Comunidade IPL

O **Politécnico de Lisboa** afirma-se como uma instituição centrada nas **pessoas**. O desenvolvimento sustentado do IPL depende da capacidade de **alinhar objetivos institucionais e percursos individuais**, criando condições que promovam o bem-estar, a motivação, a produtividade e o sentimento de pertença de toda a comunidade académica — estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico, administrativo e de gestão.

A **qualidade das relações humanas**, o **clima organizacional** e a valorização das identidades individuais e coletivas são fatores determinantes para o sucesso académico e profissional, para a redução do abandono e para a construção de uma comunidade inclusiva, equitativa e coesa. Neste sentido, o IPL assume como prioridade estratégica o **reforço, a modernização e a articulação dos apoios à sua comunidade**, promovendo políticas e práticas que garantam igualdade de oportunidades, inclusão, diversidade, saúde e qualidade de vida.

Particular atenção será dada aos processos de acolhimento e integração dos novos estudantes, reconhecendo que a transição para o ensino



superior representa um momento crítico no percurso académico e pessoal, sobretudo estudantes que possam enfrentar maiores dificuldades de integração — designadamente estudantes deslocados, estudantes internacionais, estudantes com necessidades educativas específicas ou provenientes de contextos socioeconómicos mais vulneráveis. O IPL procurará reforçar programas de acolhimento, mentoria e acompanhamento académico e social, promovendo condições que facilitem a adaptação à vida universitária, o desenvolvimento de redes de apoio e a participação ativa na comunidade académica.

Alinhado com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável** da **Agenda 2030 das Nações Unidas**, em particular os relacionados com a educação de qualidade, a saúde e bem-estar, a redução das desigualdades e a promoção de sociedades inclusivas, o IPL reforçará o seu papel enquanto **instituição socialmente responsável**, comprometida com o combate às desigualdades, a promoção da saúde física e mental, o acesso à cultura, ao desporto e à participação cívica, bem como com a criação de ambientes de estudo e de trabalho saudáveis, seguros e humanizados.

Por outro lado, a **Comunidade IPL** constitui simultaneamente sujeito e destinatário da relação com a sociedade, promovendo **práticas de participação cívica, voluntariado, cultura, desporto e responsabilidade social** que reforçam o papel do IPL como ator público relevante e próximo das comunidades.

Objetivos e Indicadores Estratégicos 2026-2029

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Reforçar a ação social e garantir condições de equidade no acesso e sucesso académico	- N.º de estudantes beneficiados por Apoios Sociais ↑ - Taxa de abandono associada a fatores socioeconómicos ↑↑ - Grau de satisfação dos/as estudantes com os Serviços de Apoio ↑ - Abrangência dos apoios sociais a estudantes de 2.º ciclo ↑
Reforçar e diversificar a oferta de alojamento estudantil, promovendo condições dignas e inclusivas	- N.º total de camas disponíveis em residências do IPL ↑↑ - Percentagem de residências com acessibilidade universal ✓ - Grau de satisfação dos/as estudantes residentes ↑
Promover a saúde mental, o bem-estar psicológico e a prevenção de riscos psicossociais	- N.º de atendimentos psicológicos realizados ↑↑ - Tempo médio de resposta em apoio psicológico ↑ - N.º de programas ou campanhas de promoção da saúde mental ↑ - Grau de satisfação dos/as utilizadores/as dos serviços ↑

Legenda	✓ consolidação / estruturação	↑ reforço progressivo	↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico
---------	-------------------------------	-----------------------	--

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Promover estilos de vida saudáveis, alimentação equilibrada e qualidade de vida nos campi	- N.º de campanhas de promoção de alimentação saudável ✓ - Quantidade de desperdício alimentar registada ↑ - N.º de espaços de bem-estar criados ou requalificados ↑
Valorizar a cultura, a participação cívica, o voluntariado e o sentimento de pertença à comunidade IPL	- N.º de iniciativas culturais promovidas pelo IPL ↑ - Envolvimento das Escolas de artes na programação institucional ✓ - N.º de participantes em ações de voluntariado ↑ - N.º de parcerias culturais e sociais ativas ↑
Promover a prática desportiva e a atividade física como fator de saúde, inclusão e atratividade institucional	- N.º de estudantes atletas ↑ - N.º de modalidades desportivas apoiadas ↑ - N.º de parcerias externas na área do desporto ↑

Legenda	✓ consolidação / estruturação	↑ reforço progressivo	↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico
---------	-------------------------------	-----------------------	--

Objetivo 2029

Ação social

Meta estratégica de referência

Acesso a apoios sociais diretos ou indiretos para todos os estudantes elegíveis.

Saúde mental e bem-estar

Meta estratégica de referência

Rede institucional de apoio psicológico e promoção do bem-estar consolidada.

Desporto e estilos de vida saudáveis

Meta estratégica de referência

Maior prática regular de atividade física e desportiva na comunidade IPL.

Alojamento estudantil

Meta estratégica de referência

Capacidade do alojamento estudantil duplicada.

Cultura e participação cívica

Meta estratégica de referência

Papel reforçado da cultura, do voluntariado e da participação cívica na vida académica reforçado.

Sentido de pertença

Meta estratégica de referência

Sentimento de pertença e identidade institucional da comunidade IPL reforçada.

Eixo – Governação



Governança

A **governança** constitui um eixo transversal estruturante do Plano Estratégico do Instituto Politécnico de Lisboa, na medida em que condiciona diretamente a **capacidade de concretização da missão institucional**, o alinhamento estratégico entre as Unidades Orgânicas e o envolvimento efetivo da comunidade académica. Uma governança eficaz, transparente e participada é condição essencial para assegurar a coesão institucional, a eficiência organizacional e a sustentabilidade das opções estratégicas no médio e longo prazo.

Para o período **2026–2029**, o IPL assume como orientação central a transição para um **modelo de governança mais colaborativo**, assente numa liderança estratégica clara, mas simultaneamente aberta à participação, ao diálogo e à corresponsabilização das Escolas, dos órgãos estatutários e dos diversos corpos da comunidade académica. Este modelo visa superar práticas excessivamente centralizadas ou fragmentadas, promovendo uma cultura institucional de cooperação, confiança e planeamento estratégico partilhado.

Neste contexto, a Presidência do IPL promoverá a construção participada

de uma **visão institucional de desenvolvimento** para o próximo quadriénio, assegurando a definição de prioridades claras, objetivos mensuráveis e mecanismos de monitorização e avaliação. Esta abordagem responde a fragilidades historicamente identificadas em processos de avaliação institucional, nomeadamente a ausência de um planeamento estratégico transversal e consistente, e visa reforçar o compromisso da concretização dos objetivos do IPL com as comunidades interna e externa.

A governança do IPL integra, de forma indissociável, uma política estratégica de recursos humanos. O planeamento, desenvolvimento e valorização das carreiras do pessoal docente e do pessoal técnico, administrativo e de gestão constituem prioridades institucionais, ainda que condicionadas por um contexto persistente de subfinanciamento estrutural do ensino superior por parte do Orçamento do Estado. Este constrangimento limita a capacidade de renovação e estabilização das equipas, exigindo uma gestão particularmente rigorosa, estratégica e transparente dos recursos disponíveis. O IPL promoverá a revisão e atualização dos regulamentos internos, a definição de mapas de pessoal ajustados às necessidades reais da instituição e a adoção de práticas

baseadas em princípios de equidade, transparência, rigor e previsibilidade. Particular atenção será dada ao **cumprimento dos rácios legais do corpo docente**, à estabilização das equipas e à criação de condições que garantam a qualidade do ensino, da investigação e dos serviços prestados.

No plano organizacional, será prosseguida a **modernização do funcionamento dos serviços centrais**, promovendo uma maior descentralização e autonomia das Unidades Orgânicas, acompanhadas de mecanismos claros de responsabilização e de políticas institucionais comuns. A **reorganização dos serviços**, aliada à simplificação administrativa e à digitalização de procedimentos, permitirá ganhos de eficiência, maior proximidade aos utilizadores e um suporte mais eficaz à tomada de decisão, reforçando simultaneamente a cultura de qualidade e o cumprimento dos referenciais do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do IPL.

A **modernização das infraestruturas tecnológicas** constitui igualmente uma dimensão central da governança. O IPL desenvolverá planos de investimento sustentados para a **atualização dos sistemas de informação** e comunicações, assegurando a interoperabilidade das plataformas, a desmaterialização de processos e o apoio a novos modelos de ensino, trabalho e gestão.

Paralelamente, o IPL adotará uma abordagem estruturada à gestão, requalificação e expansão do seu património edificado, definindo prioridades claras e assegurando a monitorização contínua dos investimentos. O estado de conservação de parte significativa das instalações, bem como a necessidade de responder a novas exigências pedagógicas, científicas, artísticas e sociais, tornam inevitáveis investimentos de grande escala, não apenas na requalificação profunda do edificado existente, mas também, em alguns casos, na construção de novo edificado. O objetivo é garantir condições adequadas de ensino, investigação e trabalho, alinhadas com princípios de sustentabilidade, acessibilidade e bem-estar. A sua concretização dependerá de uma estratégia ativa de mobilização de fontes de financiamento nacionais e europeias, bem como de uma articulação consistente com a tutela e com parceiros institucionais, face às limitações do financiamento público regular.

Neste contexto, assume particular relevância a necessidade de assegurar financiamento adicional específico para a construção de novas instalações para o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa e para a Escola Superior de Dança. Trata-se de projetos estruturantes, há muito identificados como prioritários, cuja concretização ultrapassa largamente a capacidade de resposta do orçamento regular do Instituto.

O IPL deverá, por isso, desenvolver uma estratégia institucional proativa de captação de financiamento extraordinário, envolvendo o Orçamento do Estado, venda das anteriores instalações da ESD, programas nacionais de investimento público e outros instrumentos de financiamento disponíveis, bem como uma articulação política consistente com a tutela e com entidades públicas relevantes.

Por fim, a **governança do Politécnico de Lisboa** será suportada por um plano integrado de comunicação estratégica, orientado para o reforço da identidade institucional, da transparência e do envolvimento da comunidade académica. Num contexto de adoção da designação de Universidade Politécnica de Lisboa, a comunicação institucional assume particular relevância como instrumento de afirmação da identidade, de clarificação do posicionamento institucional e de mobilização da comunidade em torno de um projeto comum. Por sua vez, a comunicação externa deverá valorizar esta transformação institucional como uma oportunidade para reforçar a visibilidade, a reputação e a coerência da marca institucional, afirmando o IPL como uma instituição pública coesa, inovadora e socialmente relevante, capaz de responder aos desafios contemporâneos do ensino superior e de reforçar a sua atratividade junto de estudantes, parceiros e demais *stakeholders*.

Objetivos e Indicadores Estratégicos 2026-2029

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Reforçar a coesão institucional e o alinhamento estratégico entre Presidência e Escolas	- Existência de modelo institucional de planeamento ✓ - Percentagem de Unidades Orgânicas com planos alinhados com o Plano Estratégico ↑ - Realização de revisões estratégicas anuais ↑
Promover uma governação participada, transparente e baseada em evidência	- N.º de fóruns e mecanismos de consulta institucional ↑ - Publicação anual de relatórios de execução ↑ - Utilização de indicadores de desempenho nas decisões estratégicas ↑
Valorizar as pessoas como eixo central da governação institucional	- Número de medidas institucionais de valorização, reconhecimento e bem-estar ↑↑ - Níveis de satisfação e envolvimento dos/as trabalhadores/as ↑ - Número de processos de decisão e melhoria institucional com participação da comunidade ↑

Legenda	✓ consolidação / estruturação	↑ reforço progressivo	↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico
---------	-------------------------------	-----------------------	--

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Reforçar a eficiência organizacional e a qualidade dos serviços	• Percentagem de processos administrativos digitalizados ↑↑ • Tempos médios de resposta dos serviços ↑ • Indicadores de satisfação dos/as utilizadores/as ↑
Desenvolver uma política integrada e sustentável de recursos humanos	• Mapas de pessoal com base nas necessidades reais ✓ • Rácios do corpo docente (docentes no mapa e doutorados) ↑ • N.º de trabalhadores com acesso a formação ↑
Modernizar as infraestruturas tecnológicas e o património edificado	• Execução do plano plurianual de modernização ↑ • N.º de projetos de requalificação concluídos ↑ • Montante de financiamento externo captado para infraestruturas ↑

Legenda	✓ consolidação / estruturação	↑ reforço progressivo	↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico
---------	-------------------------------	-----------------------	--

Objetivo 2029

Coesão institucional

Meta estratégica de referência

Alinhamento estratégico entre órgãos e Escolas.

Participação e transparência

Meta estratégica de referência

Governança participativa e transparente.

Eficiência organizacional

Meta estratégica de referência

Burocracia e os tempos de resposta institucionais.
Significativamente menores.

Recursos humanos

Meta estratégica de referência

Política de recursos humanos integrada,
sustentável e valorizadora.

Infraestruturas

Meta estratégica de referência

Infraestruturas tecnológicas e físicas do IPL
modernizadas.

Eixo Internacionalização



Eixo – Internacionalização

A **internacionalização** constitui um eixo transversal fundamental para a afirmação do Politécnico de Lisboa enquanto instituição de ensino superior de elevado nível, integrada no espaço europeu e global do conhecimento. Mais do que um objetivo autónomo, a internacionalização atravessa os pilares do ensino, da investigação e da comunidade, funcionando como um fator de qualidade, inovação, atratividade e reconhecimento institucional.

No período **2026–2029**, o IPL reforçará uma estratégia de internacionalização integrada, coerente e sustentável, alinhada com as orientações do Espaço Europeu da Educação, do Espaço Europeu da Investigação e da Estratégia Europeia para as Universidades. Esta estratégia assenta na **valorização das parcerias internacionais existentes**, no aprofundamento da participação em redes e alianças estratégicas e na captação de novas oportunidades de cooperação académica, científica, artística e cultural.

No domínio do ensino, a internacionalização passa pelo **aumento do n.º de estudantes internacionais**, diversificação das origens geográficas e reforço da mobilidade académica de estudantes, docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão.

Para tal, o IPL promoverá o **alargamento da oferta de unidades curriculares** ministradas em língua inglesa, assegurando simultaneamente mecanismos de acolhimento, acompanhamento e integração que promovam o sucesso académico e o bem-estar destes/as estudantes.

A **mobilidade internacional** será encarada como um **instrumento estratégico de qualificação institucional**, permitindo a partilha de boas práticas pedagógicas, científicas e organizacionais, bem como o reforço das competências interculturais da comunidade académica. O IPL procurará, assim, ampliar o impacto dos programas de mobilidade, garantindo a sua articulação com os objetivos estratégicos das Escolas e da instituição.

No domínio da **investigação e da criação artística**, a internacionalização constitui uma condição essencial para o reforço da qualidade, visibilidade e impacto da produção de conhecimento. O IPL intensificará a participação em projetos internacionais, redes de investigação, consórcios e alianças estratégicas, promovendo colaborações com investigadores/as e instituições estrangeiras e reforçando a presença em programas de financiamento competitivo, nomeadamente europeus.

A participação ativa do IPL em redes como a **UIREKA** e a **AULA CAVILA** será consolidada e aprofundada, explorando o seu potencial para o desenvolvimento conjunto de projetos de ensino, investigação, inovação e transferência de conhecimento. A internacionalização da produção científica e artística será também promovida através do incentivo à publicação e divulgação em contextos internacionais, da utilização da língua inglesa e da valorização de práticas de ciência aberta, inclusão e interculturalidade.

A internacionalização da comunidade IPL implica, igualmente, a criação de ambientes institucionais acolhedores, inclusivos e culturalmente diversos. O IPL deverá reforçar políticas e práticas que promovam a **integração de estudantes e trabalhadores internacionais**, combatendo situações de isolamento ou vulnerabilidade e fomentando o diálogo intercultural e o sentimento de pertença à comunidade académica.

Finalmente, a internacionalização será articulada com a dimensão territorial e social do IPL, valorizando a sua identidade enquanto instituição pública enraizada no contexto local e nacional, mas aberta ao mundo. A **projeção internacional do IPL** deverá contribuir para o reforço da sua reputação, para a atração de talento e para a criação de oportunidades de desenvolvimento académico, científico, cultural e económico, em benefício da instituição e da sociedade.



Objetivos e Indicadores Estratégicos 2026-2029

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Reforçar a atratividade internacional do IPL junto de estudantes de diferentes geografias	• N.º total de estudantes internacionais inscritos ↑↑ • Distribuição geográfica dos/as estudantes internacionais ↑ • Taxa de abandono de estudantes internacionais ↑ • Existência de mecanismos institucionais de acolhimento e acompanhamento ✓
Reforçar a mobilidade internacional de estudantes, docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão	• N.º total de mobilidades internacionais ↑ • Percentagem de estudantes com experiência internacional de mobilidade ↑ • N.º de mobilidades internacionais de docentes e pessoal técnico, administrativo e de gestão ↑ • N.º de acordos internacionais ativos e estratégicos ✓
Alargar e qualificar a oferta formativa com dimensão internacional	• N.º de unidades curriculares lecionadas em língua inglesa ↑ • N.º de ciclos de estudo com dimensão internacional explícita ✓ • N.º de programas conjuntos ou de duplo diploma com as universidades da aliança europeia U!REKA ↑

Legenda

✓ consolidação / estruturação

↑ reforço progressivo

↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Reforçar a internacionalização da investigação e da criação artística	- N.º de projetos internacionais com participação do IPL ↑↑ - Montante de financiamento internacional captado para ID&CA ↑↑ - N.º de publicações científicas e criações artísticas com coautoria internacional ↑ - Participação ativa em alianças estratégicas (ex.: U!REKA, AULA CAVILA) ✓
Reforçar a visibilidade e reputação internacional do IPL	- Posicionamento do IPL em rankings internacionais reconhecidos ↑ - N.º de grandes eventos internacionais organizados ou coorganizados ↑
Promover uma comunidade académica internacional inclusiva, integrada e intercultural	- Existência de programa institucional de acolhimento e integração ↑ - Taxa de retenção de estudantes internacionais entre ciclos/anos ↑ - Utilização dos serviços de apoio social e psicológico por estudantes internacionais ↑ - Grau de satisfação dos/as estudantes internacionais com os serviços de apoio ↑
Alinhar a internacionalização com os objetivos estratégicos europeus e globais	Percentagem de projetos internacionais que integram princípios de sustentabilidade e inclusão ✓

Legenda	✓ consolidação / estruturação	↑ reforço progressivo	↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico
---------	-------------------------------	-----------------------	--

Objetivo 2029

Atratividade internacional

Meta estratégica de referência

IPL como uma IES pública atrativa para estudantes internacionais.

Oferta internacional

Meta estratégica de referência

Oferta formativa com dimensão internacional estruturada e sustentável.

Interculturalidade

Meta estratégica de referência

Comunidade académica internacional integrada, inclusiva e culturalmente diversa.

Mobilidade

Meta estratégica de referência

Maior mobilidade internacional da comunidade académica, com impacto na qualificação institucional.

Investigação internacional

Meta estratégica de referência

Presença relevante do IPL em projetos e redes internacionais de investigação e criação artística e enfatizar a coprodução de conhecimento.

Eixo – Sustentabilidade e Responsabilidade Social



Sustentabilidade e Responsabilidade Social

A **sustentabilidade e a responsabilidade social** constituem princípios estruturantes da ação do Politécnico de Lisboa, atravessando transversalmente o ensino, a investigação, a criação artística, a governação e a relação com a sociedade. O IPL assume o seu compromisso com a **Agenda 2030 das Nações Unidas** e com os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**, em particular os relacionados com educação de qualidade, saúde e bem-estar, igualdade de género, energia limpa e acessível, cidades e comunidades sustentáveis, produção e consumo responsáveis e ação climática, integrando-os de forma coerente e progressiva nas suas políticas, práticas e estratégias institucionais e criando mecanismos com ferramentas específicas para a sua monitorização.

Enquanto instituição pública de ensino superior, o **Politécnico de Lisboa** tem a responsabilidade de contribuir para o **desenvolvimento social, económico e ambiental** de forma equilibrada, promovendo uma gestão responsável dos recursos, a **redução das desigualdades e a formação de cidadãos conscientes**, críticos e comprometidos com os desafios globais e locais. A sustentabilidade é, assim, entendida numa perspetiva integrada, que articula as **dimensões ambiental, social, económica e de governação**.

No plano da gestão institucional, o IPL reforçará **práticas sustentáveis**, nomeadamente ao nível da eficiência energética, da gestão da água, da prevenção e redução de resíduos, da mobilidade sustentável e do investimento em energias renováveis. Estas práticas deverão ser acompanhadas por mecanismos de monitorização, avaliação e melhoria contínua, consolidando o posicionamento do IPL enquanto instituição comprometida com a transição ecológica.

A **integração da sustentabilidade no ensino** constitui uma prioridade estratégica. O IPL incentivará a incorporação dos ODS *nos currícula*, através de unidades curriculares e da integração transversal de temáticas como a sustentabilidade ambiental, a igualdade de género, a ética, a cidadania, a inovação social e a justiça social. A promoção de trabalhos académicos, projetos interdisciplinares e atividades extracurriculares alinhadas com estes objetivos contribuirá para uma formação mais completa e socialmente relevante.

No domínio da investigação e da criação artística, a sustentabilidade e a responsabilidade social assumem-se como áreas estratégicas de desenvolvimento. A diversidade disciplinar do IPL constitui um terreno fértil

Sustentabilidade e Responsabilidade Social

para projetos interdisciplinares com impacto transformador, capazes de gerar conhecimento, soluções inovadoras e criação artística orientadas para os grandes desafios da sociedade, como as alterações climáticas, a inclusão social, a saúde, a educação e o desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade social do IPL estende-se, de forma particular, à sua própria comunidade académica. Nenhum estudante deverá ver comprometido o seu percurso académico por dificuldades económicas, sociais ou de saúde mental. O IPL **reforçará políticas e estruturas de apoio social, psicológico e educativo**, promovendo a igualdade de oportunidades, a inclusão e o bem-estar de todos/as.

O IPL compromete-se com a **promoção de ambientes inclusivos**, diversos e seguros, adotando políticas de prevenção e combate ao assédio, de promoção da igualdade de género, de respeito pela diversidade cultural, pela orientação e identidade de género e pela eliminação de barreiras a estudantes e trabalhadores com necessidades específicas.

Por fim, a sustentabilidade e a responsabilidade social serão afirmadas através da ligação ativa do IPL à sociedade, mediante parcerias com entidades públicas, privadas e da sociedade civil, ações de voluntariado, projetos de inovação social e iniciativas culturais e científicas abertas à comunidade. O IPL pretende responder às exigências do presente, mas contribuir ativamente para a **construção de um futuro mais justo**, inclusivo e sustentável.



Objetivos e Indicadores Estratégicos 2026–2029

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Integrar a sustentabilidade e os ODS na governação e gestão institucional	- Existência e implementação da Estratégia Institucional de Sustentabilidade ✓ - Publicação anual de relatórios de sustentabilidade ↑ - Integração de indicadores ESG no planeamento e avaliação institucional ✓ - Redução anual de processos em papel ↑
Reduzir o impacto ambiental da atividade do IPL	- Consumo energético global do IPL ↑ - Percentagem de energia proveniente de fontes renováveis ↑ - Posicionamento do IPL no UI GreenMetric Ranking ↑ - N.º de pontos de carregamento elétrico ↑
Reforçar a educação para a sustentabilidade e cidadania global	- N.º de ciclos de estudo com integração explícita dos ODS; ✓ - Existência de mecanismos de creditação académica para voluntariado ↑ - N.º de estudantes envolvidos em projetos de impacto social ECOESCOLAS ↑

Legenda	✓ consolidação / estruturação	↑ reforço progressivo	↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico
---------	-------------------------------	-----------------------	--

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Promover a inclusão, a equidade e a diversidade na comunidade IPL	- Existência de políticas institucionais de igualdade e inclusão ↑ - N.º de ações de sensibilização realizadas ↑ - Utilização dos serviços de apoio social e psicológico ✓
Reforçar a ligação à sociedade e o impacto social do IPL	- N.º de parcerias com impacto social ativo ↑ - N.º de projetos comunitários desenvolvidos pelas Escolas ↑

Legenda	✓ consolidação / estruturação	↑ reforço progressivo	↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico
---------	-------------------------------	-----------------------	--

Objetivo 2029

Governança sustentável

Meta estratégica de referência

Sustentabilidade e ODS plenamente integrados na governação institucional.

Desempenho ambiental

Meta estratégica de referência

Pegada ambiental do IPL significativamente menor.

Educação para a sustentabilidade

Meta estratégica de referência

Educação para a cidadania global e sustentabilidade integrada na oferta formativa.

Inclusão e equidade

Meta estratégica de referência

Políticas de igualdade, diversidade e combate à discriminação consolidadas.

Impacto social

Meta estratégica de referência

Impacto social do IPL junto das comunidades e do território.

Eixo - Sociedade e Cidadania



Sociedade e Cidadania

O **Politécnico de Lisboa** afirma-se como uma **instituição pública aberta, próxima e responsável**, que coloca o conhecimento, a criação artística e a qualificação das pessoas ao serviço da sociedade, do desenvolvimento do território e do bem comum, reforçando a confiança pública no ensino superior e o seu papel transformador no presente e no futuro do país. Assim, este compromisso com a sociedade traduz-se num eixo transversal estruturante da identidade e da missão pública do Politécnico de Lisboa.

Este eixo estrutura a **articulação do Politécnico de Lisboa com entidades públicas, privadas e da sociedade civil**, com o **tecido empresarial, cultural e artístico**, com as autarquias, os serviços públicos, as organizações sociais e as comunidades locais, nacionais e internacionais. A relação com a sociedade concretiza-se através da **formação orientada para problemas reais**, da investigação aplicada, da criação artística com impacto público, da transferência de conhecimento, da inovação social, da prestação de serviços à comunidade e da participação ativa no debate público.

Assume particular relevância o reforço da ligação entre a oferta formativa do IPL e a sociedade, promovendo a integração sistemática de experiências de contacto com o mundo profissional e com organizações da sociedade civil nos planos de estudo e nas atividades académicas dos estudantes. Esta ligação concretiza-se através de estágios curriculares e extracurriculares, projetos em parceria com empresas e organizações, desafios lançados por entidades externas, aprendizagem baseada em problemas reais, atividades de extensão e iniciativas de inovação e empreendedorismo. Ao promover esta interação direta entre estudantes, docentes e parceiros externos, o IPL reforça a relevância social da sua formação, contribui para a empregabilidade dos diplomados e fortalece o seu papel enquanto instituição de ensino superior aplicada e profundamente ligada à sociedade.

Ao afirmar este eixo transversal, o IPL reforça a sua vocação enquanto **Universidade Politécnica aberta**, comprometida e responsável, garantindo que todas as dimensões da sua ação institucional contribuem para o bem comum, para o desenvolvimento sustentável e para o reforço da confiança da sociedade no ensino superior público.

Objetivos e Indicadores Estratégicos 2026-2029

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Reforçar o papel do IPL como instituição pública ao serviço do desenvolvimento social, cultural e económico	• Métricas de comunicação externa e notoriedade institucional ↑ • N.º de iniciativas enquadradas na estratégia ↑ • N.º de participações institucionais em fóruns, pareceres e grupos de trabalho ↑
Consolidar parcerias estratégicas com entidades públicas, privadas e da sociedade civil	• N.º de parcerias com autarquias, serviços públicos, empresas e organizações sociais ↑ • N.º de projetos colaborativos com impacto social/territorial ↑ • N.º de parcerias integradas na oferta formativa ↑
Promover a transferência de conhecimento, a inovação social e a criação artística com impacto público	• N.º de iniciativas culturais abertas à comunidade ↑ • N.º de projetos de inovação social ativos ↑

Legenda	✓ consolidação / estruturação	↑ reforço progressivo	↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico
---------	-------------------------------	-----------------------	--

Objetivo Estratégico	Indicadores Estratégicos
Integrar a relação com a sociedade nas missões de ensino e investigação	- N.º de UC com projetos em parceria externa ↑ - N.º de projetos de I&D com parceiros não académicos ↑
Promover o envolvimento cívico, o voluntariado e a cidadania ativa da comunidade IPL	- N.º de participantes em programas de voluntariado e participação cívica ↑ - N.º de mecanismos de reconhecimento/creditação do envolvimento cívico ↑

Legenda	✓ consolidação / estruturação	↑ reforço progressivo	↑↑ reforço significativo / crescimento estratégico
---------	-------------------------------	-----------------------	--

Objetivo 2029

Papel público do IPL

Meta estratégica de referência

IPL ao serviço do desenvolvimento do país e do bem comum.

Parcerias estratégicas

Meta estratégica de referência

Rede estruturada e estável de parcerias com entidades públicas, privadas e da sociedade civil.

Inovação social

Meta estratégica de referência

Projetos estruturantes de inovação social, com envolvimento ativo de estudantes, docentes e investigadores/as.

Empregabilidade e qualificação

Meta estratégica de referência

Ligação entre formação, empregabilidade e necessidades sociais emergentes.

Cultura, ciência e artes abertas

Meta estratégica de referência

IPL aberto à sociedade através da ciência, cultura, artes e criação artística.

Participação cívica

Meta estratégica de referência

Envolvimento cívico e democrático da comunidade académica em causas de interesse público.

Acompanhamento e Avaliação



Acompanhamento e Avaliação

A concretização do **Plano Estratégico 2026–2028** do **Politécnico de Lisboa** assenta num sistema estruturado de acompanhamento, monitorização e avaliação, concebido como um instrumento central de governação, garantia da qualidade e promoção da melhoria contínua. Este sistema visa assegurar a coerência entre os objetivos estratégicos, a sua operacionalização ao nível dos pilares e eixos transversais e os resultados alcançados, reforçando a transparência, a responsabilização institucional e a tomada de decisão informada.

O acompanhamento da execução do Plano será contínuo, com base em indicadores de execução e metas definidos nos **Planos de Atividades anuais**, incidindo sobre os três pilares — **Ensino, Investigação e Criação Artística e Comunidade IPL** — e sobre os eixos transversais — **Governança, Sustentabilidade e Responsabilidade Social, Internacionalização e Sociedade e Cidadania**. Esta abordagem permitirá uma leitura integrada e transversal do desempenho institucional.

A monitorização será articulada com o **Sistema Interno de Garantia**

da Qualidade do IPL e alinhada com os referenciais da A3ES, assegurando a integração nos ciclos regulares de planeamento, avaliação e melhoria, nomeadamente através dos Planos e Relatórios de Atividades anuais. Anualmente, o grau de concretização do Plano Estratégico será objeto de análise formal no âmbito da apreciação do Relatório de Atividades pelo Conselho Geral, permitindo identificar desvios, constrangimentos, boas práticas e áreas de melhoria, bem como definir medidas corretivas sempre que necessário.

A **avaliação do Plano** terá uma **natureza formativa e prospetiva**, privilegiando a análise do impacto das políticas e medidas implementadas na qualidade do ensino, da investigação e criação artística e no bem-estar da comunidade académica. Integrará, ainda, indicadores de impacto social, territorial, cultural e económico da atividade do IPL, reforçando a prestação de contas à sociedade. Este processo integrará contributos dos órgãos e estruturas internas, bem como, quando pertinente, a auscultação de stakeholders internos e externos.

Acompanhamento e Avaliação

A **Presidência do IPL** assumirá a responsabilidade global pelo acompanhamento e avaliação do **Plano Estratégico**, assegurando a articulação com as Escolas, os Serviços e os órgãos de governação, e promovendo uma cultura institucional de planeamento, monitorização e prestação de contas. Os resultados serão comunicados de forma transparente à comunidade académica, reforçando o envolvimento e o compromisso coletivo.

Neste quadro, o **Plano Estratégico 2026–2028** afirma-se como um compromisso político-institucional com a qualidade, a responsabilidade pública e a transparência da ação do IPL, sustentando uma governação orientada para resultados, para as pessoas e para o desenvolvimento sustentável da instituição e do país.



Visão para 2029

Compromisso com o Futuro

Uma Universidade Politécnica pública,
aberta à sociedade e orientada para o futuro

Ensino e Aprendizagem

Oferta formativa qualificada, inovadora e socialmente relevante

Oferta formativa revista estrategicamente, sustentável e alinhada com desafios científicos, tecnológicos, culturais e sociais

Abandono escolar significativamente reduzido e sucesso académico reforçado

Modelos pedagógicos centrados no/a estudante, com metodologias ativas e uso responsável da tecnologia e da IA

Aprendizagem ao longo da vida consolidada como dimensão estratégica do IPL

Ensino articulado com investigação, inovação e sociedade



Investigação e Criação Artística	Conhecimento com impacto científico, cultural, social e económico
Produção científica e artística mais qualificada, visível e reconhecida	
Estratégia institucional de ID&CA consolidada e alinhada com referenciais internacionais	
Maior captação de financiamento competitivo nacional e internacional	
Investigação aplicada, interdisciplinar e em estreita ligação com o território e a sociedade	
Valorização efetiva da diversidade de práticas científicas, técnicas e artísticas	

Comunidade IPL	Pessoas no centro da instituição
Comunidade académica mais coesa, inclusiva e participativa	
Ação social reforçada e alargada, garantindo equidade no acesso e sucesso académico	
Melhores condições de alojamento, bem-estar e saúde mental	
Cultura, desporto e participação cívica integrados na experiência académica	
Reforço do sentimento de pertença à comunidade IPL	

Governança	Instituição mais coesa, estratégica e participada
	Planeamento estratégico integrado e alinhamento efetivo entre órgãos e Escolas
	Governança transparente, baseada em evidência e com prestação regular de contas
	Serviços mais eficientes, digitais e orientados para as pessoas
	Política sustentável e previsível de recursos humanos
	Infraestruturas modernas, acessíveis e tecnologicamente qualificadas

Internacionalização	Qualidade, atratividade e reconhecimento internacional
	Comunidade académica mais internacional e culturalmente diversa
	Mobilidade internacional como prática estruturante de estudantes e trabalhadores
	Oferta formativa com dimensão internacional reforçada
	Investigação e criação artística integradas em redes e alianças estratégicas
	Maior visibilidade e reputação internacional do IPL

Sustentabilidade e Responsabilidade Social	Compromisso com o futuro
Sustentabilidade integrada na governação, no ensino e na investigação	
Redução do impacto ambiental e melhoria do desempenho energético	
Formação de cidadãos conscientes, críticos e socialmente responsáveis	
Ambientes institucionais inclusivos, seguros e equitativos	
Reconhecimento do IPL como instituição socialmente responsável	

Sociedade e Cidadania	Conhecimento ao serviço do bem comum
Ligação estruturada ao território e às comunidades	
Parcerias ativas com entidades públicas, privadas e da sociedade civil	
Transferência de conhecimento com impacto social e económico	
Inovação social como dimensão distintiva do IPL	
Reconhecimento do IPL como ator central no desenvolvimento sustentável do país	