PLANO QUADRIENAL DE ACTIVIDADES

DO

PRESIDENTE DO INSTITUTO SUPERIOR TÉCNICO

2024-2027

Rogério Colaço

(março 2024)

Indice

1. Introdução 1
2. Grandes Linhas de Ação 2
   2.1 Enquadramento 2
   2.2 Ensino 3
   2.3 Investigação 6
   2.4 Impacto Social 8
   2.5 Internacionalização 11
   2.6 Infraestrutura 12
   2.7 Governança 15
   2.8 Financiamento 17
3. Conclusão 18

1. Introdução

O *Plano Quadrienal do Presidente do Instituto Superior Técnico (IST)*, previsto na alínea a), do número 12, do artigo 10º dos estatutos do IST, pretende, na sua essência, apresentar as grandes linhas orientadoras do mandato do Presidente, expondo-as, de forma concisa, bem como a estratégia para a sua implementação, a priorização na execução, e os principais objetivos a serem atingidos. Dessa forma, e como não poderia deixar de ser, o presente *Plano Quadrienal do Presidente do IST*, foi elaborado com base no Plano Estratégico 20-30 do IST (PE2030), aprovado pelo Conselho de Escola em 21 de dezembro de 2022, após audição nos órgãos da Escola, e no programa de candidatura a Presidente do IST para o mandato 2024-2027, apresentado à Escola no final de 2023, e que conduziu à minha eleição pelo Conselho de Escola, em 20 de dezembro de 2023.

Justifica-se assim, antes de apresentar as linhas de ação, relembrar os cinco grandes eixos estratégicos apresentados na candidatura a Presidente do IST para o mandato. Eram eles:

1- Melhorar das condições de estudo, trabalho e desenvolvimento de carreira de toda a comunidade do IST, sem esquecer as temáticas de apoio social à comunidade, nomeadamente nas vertentes de saúde e bem-estar e na vertente económica;
2- Adequar o seu ensino - em todos os seus ciclos de estudo, e na formação ao longo da vida - àquilo que são as profundas mudanças tecnológicas e sociais que atualmente vivemos, para uma maior satisfação académica e eficiência na formação dos estudantes;
3- Reforçar e amplificar as condições para a prossecução da investigação no IST ao mais alto nível, através das suas unidades de investigação associadas (UIAs), nomeadamente reforçando o alinhamento das estratégias de recrutamento de professores do IST com as estratégias científicas das suas UIAs;
4- Abrir o Técnico à sociedade e ao tecido económico e empresarial, quer através da promoção da investigação que é feita pelas nossas unidades e da promoção dos projetos desenvolvidos pelos nossos núcleos de estudantes, quer através da rede de parceiros do IST, visando o desenvolvimento de projetos aplicados ou a colocação de talento no mercado de trabalho qualificado.
5- Dar continuidade ao plano de investimento na infraestrutura do IST, iniciado em 2022, modernizando-a e tornando-a mais adequada às atuais necessidades de ensino e de investigação e, naturalmente, tornando-a mais sustentável, e exemplo na academia de redução da pegada carbónica.

Desta forma, propõe-se que estes eixos estratégicos se consubstanciem num conjunto de *Grandes Linhas de Ação*, a serem levadas a cabo no quadriénio que corresponde a este mandato, detalhadas nos pontos seguintes.

2. Grandes Linhas de Ação

2.1 Enquadramento

O PE2030 apresenta uma visão para esta década que passa pelo IST vir tornar-se uma das principais escolas de Engenharia, Ciência e Arquitetura da Europa, consolidando e incrementando a posição que já neste momento ocupa. A concretização desta visão é feita através de três pilares estratégicos e quatro facilitadores transversais (*enablers*) a saber:

- **Ensino:** melhoria da experiência de aprendizagem para melhorar o sucesso académico, os resultados e o bem-estar dos estudantes;
- **Investigação:** ciência e inovação centrada nas grandes questões emergentes e em problemas relevantes para a sociedade e para o avanço do conhecimento;
- **Impacto social:** alargar o impacto social através do fortalecimento das relações com a comunidade (antigos alunos, indústria, parceiros) e do fortalecimento da comunicação interna à comunidade Técnico e externa a toda a sociedade;
- **Internacionalização:** aumentando a mobilidade, a colaboração e a atração de talento internacional de estudantes, professores, investigadores e técnicos e administrativos;
- **Infraestrutura:** apostando no investimento na infraestrutura dos seus campi, modernizando os edifícios e espaços de ensino, investigação, estudo e lazer oferecidos à sua comunidade;
- **Governança:** melhorando a autonomia e agilidade de gestão reforçando simultaneamente a responsabilidade dos órgãos de gestão;
- **Financiamento:** aumento da sustentabilidade financeira através da diversificação de receitas.

Estas sete grandes áreas compreendem 34 iniciativas, com planos de ação claros, identificação do responsável pela execução, e KPIs[1] que permitem a monitorização da sua implementação e, naturalmente, parte significativa do plano quadrienal. Contudo,

[1] Key Performance Indicator

sendo o PE2030 a principal linha de orientação para a atuação do Presidente do IST e do seu Conselho de Gestão, esta nele não se esgota. Efetivamente existem iniciativas que, quase três anos depois do início dos trabalhos que levaram à redação do PE2030, ou se impõe como absolutamente necessárias de serem implementadas no próximo quadriénio ou se abriu uma janela de oportunidade que as permite considera-las como possíveis. Nos pontos seguintes apresentam-se estas grandes linhas de ação, enquadradas por pilar ou facilitador do PE2030 por forma a facilitar a sistematização e a leitura.

2.2 Ensino

Na vertente Ensino, o PE2030 estabelece como grande objetivo a atingir "*atrair os estudantes com maior potencial e melhorar a sua experiência e resultados de aprendizagem*". Por forma a atingir este objetivo será necessário no próximo quadriénio:

- consolidar a reestruturação curricular de 1º e 2º ciclo, que visou aumentar a flexibilidade curricular, a multidisciplinaridade e a aprendizagem baseada em projetos, conferindo maior nível de autonomia aos estudantes, corresponsabilizando-os na definição do seu percurso académico, e melhorando a "experiência Técnico" proporcionada aos estudantes;

- reestruturar o 3º ciclo, nomeadamente criando uma Escola Doutoral que permita oferecer uma experiência de formação partilhada aos estudantes de doutoramento do IST, criando uma marca "doutorado IST" com valor acrescentado para o próprio, para o SC&T e para o tecido económico;

- adequar a atração de talento estudantil ao inverno demográfico que aparece como ameaça, promovendo uma reflexão sobre a melhoria das estratégias de recrutamento de 1º ciclo – CNA, estratégias de recrutamento de 1º ciclo - alunos internacionais e estratégias de recrutamento de 2º ciclo.

- Consolidar o rácio 1:2 *Teaching Assistants* (TA) em apoio às atividades letivas/professores de carreira, aumentando-o no futuro, se possível, que não só contribui para diversos dos objetivos subjacentes ao ponto anterior, como também pode ser uma importante forma de *scouting* para identificação de talento para a carreira docente universitária;

- atrair de talento para as carreiras docentes e de investigação, renovando de forma permanente e planeada o corpo docente e de investigação de carreira no IST e promovendo a excelência no ensino e na investigação (o que contribui para diversos dos objetivos subjacentes ao pontos anteriores).

A direção do IST no próximo quadriénio irá, pois, dar continuidade a este trabalho, iniciado no mandato anterior, assegurando a alocação dos recursos materiais que permitam manter o plano anual de contratação de novos docentes e investigadores de carreira, bem como de TAs[2] e a manutenção do programa de promoção na carreira docente e de investigação.

Estabelece o PE2030 também a necessidade de reorganização e reestruturação dos programas doutorais do IST. Este processo foi iniciado em abril de 2021 com a aprovação dos Termos de Referência e a constituição da Comissão Conjunta Conselho Científico e Conselho Pedagógico para o 3º ciclo (CCCP-3C). Os trabalhos da Comissão, estabelecendo os princípios inerentes à reestruturação dos 3º ciclos do IST e a necessidade de criação de uma Escola Doutoral do IST, foram concluídos em 2022, com a submissão do relatório final ao Presidente do Técnico e respetiva discussão nos órgãos da Escola. A aprovação final do documento foi efetuada na reunião do Conselho de Escola em abril de 2023.

A reestruturação dos 3º ciclos do IST assenta num conjunto de princípios orientadores, determinantes para a modernização e desenvolvimento da formação avançada no IST, e para a plena concretização do percurso licenciatura-mestrado-doutoramento (LMD)[3], estabelecido há 15 anos com a implementação do Processo de Bolonha. A saber:

• Criação de uma Escola Doutoral independente e transversal aos programas de doutoramento;

• Reestruturação curricular, por forma a criar uma estrutura curricular com um denominador comum a todos os programas de doutoramento;

• Doutoramento integrado: percurso de formação que permite a antecipação do início do doutoramento ainda durante o mestrado criando sinergias entre ambos os graus;

• Acompanhamento dos estudantes: medidas de reforço no acompanhamento do trabalho dos estudantes ao longo do doutoramento;

• Financiamento dos estudantes: estabelecimento de contratos de trabalho com candidatos ao doutoramento que, não tendo bolsa FCT, tenham disponibilidade para dar apoio pedagógico a unidades curriculares do IST, sendo candidatos elegíveis ao "Prémio Brito Camacho", criado em 2023;

[2] 28 novos docentes e investigadores em 2023, e mais de 400 TAs em 2023, ultrapassando já o KPI ratio TAs/staff=0.5, previsto para 2024 no PE2030.

[3] O percurso LMD, licenciatura-mestrado-doutoramento, é preconizado no Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, que implementa o processo de Bolonha.

• Estímulos para departamentos e docentes: incentivos para reforço do 3º ciclo e racionalização da oferta formativa no Técnico;

• Recrutamento, candidaturas e matrícula: implementação de uma política de recrutamento orientada para captar o melhor talento.

É, assim, imprescindível dar continuidade a este trabalho, não só na componente de submissão das alterações aos órgãos académicos e à Agência De Avaliação e Acreditação Do Ensino Superior, A3ES, mas, sobretudo, no trabalho conjunto entre os órgãos centrais, as coordenações e os departamentos que será necessário realizar para consolidar a marca da formação "doutorado IST". O papel da Escola Doutoral, do seu diretor e da sua comissão executiva, será determinante na implementação desta estratégia, e a sua criação, logo no início do mandato 2024-2027, é absolutamente determinante para a implementação deste projeto agora iniciado.

Ainda na vertente ensino conferente de grau, o Conselho Pedagógico irá promover também um conjunto de medidas de promoção da inovação e actualização pedagógica e do aumento da qualidade da experiência da vida académica de Docentes e Estudantes de acordo com quatro os eixos da actividade:

- Programa Digital+ (modernização tecnológica e digital no ensino/aprendizagem, reforço da capacidade formativa nas competências digitais, novas formas de tratar dados e comunicar resultados, melhoria da gestão de tempo de professores e estudantes, o planeamento e organização faseada de projectos);
- Programa Contigo+ (promoção de troca de experiências entre docentes e maior formação sobre boas práticas de ensino/aprendizagem);
- Revisão de métricas na Qualidade das Unidades Curriculares e Excelência no Ensino (revisão QUC);
- Componente pedagógica do Programa Shaping the Future (aceleração da adaptação dos novos professores de carreira contratados aos valores gerais e às metas de ensino do Técnico).

Relativamente à aprendizagem ao longo da vida, esta também é uma linha de atuação de importância estratégica fundamental para o IST, sobretudo tendo em consideração o crescente aumento da mobilidade no mercado de emprego e a necessidade de requalificação profissional ao longo da vida, a que o IST não poderá deixar de dar resposta. O IST deve, pois, posicionar-se na resposta às necessidades de programas de "*reskill*" e "*upskill*" através da iniciativa Técnico +, formação avançada IST, que cresceu de forma muito significativa nos últimos 2 anos. Desta forma, a iniciativa Técnico + deverá ser repensada e reforçada durante o próximo quadriénio por forma a poder

continuar a desenvolver-se e a ter capacidade de dar resposta face à crescente solicitação por parte deste mercado de formação. Nomeadamente, deverá tirar partido dos mecanismos de financiamento para estas atividades, provenientes do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) Programa Impulso Adulto, como já está a fazer, e do novo programa Impulso Mais Digital - Competências Digitais, que arrancará em 2024 e envolverá um conjunto de Escolas da UL, entre as quais o IST.

Uma última nota sobre os atuais planos curriculares dos cursos de primeiro e segundo ciclo começado em 2021/2022, importa também dar cumprimento àquilo que foi um compromisso assumido com a Escola aquando da sua implementação: fazer uma avaliação do modelo de ensino do IST, 4 a 5 anos após a sua implementação, por forma a que possam ser efetuados reajustes, se necessários, no ano letivo de 2026/2027. Dessa forma, o Presidente do Técnico nomeará, até ao primeiro trimestre de 2025, uma comissão independente, que fará essa avaliação, vertida em relatório a ser discutido pelos órgãos da Escola.

2.3 Investigação

O PE2030 menciona como estratégia para a investigação uma “Investigação inovadora para resolver desafios do mundo real relevantes para a sociedade”, centrada em 3 objetivos:

- ter um papel relevante em projectos internacionais (nomeadamente financiamento do European Research Council (ERC) e outros projectos de impacto e dimensão internacional equivalente ou superior);
- estabelecer parcerias com a indústria através de um modelo de investigação e de desenvolvimento ágil com Technology readiness level (TRLs) elevados e,
- criar condições para atrair os melhores investigadores e ajudá-los a prosperar.

Estando estabelecida, em linhas gerais, esta política orientadora, importa definir uma estratégia que permita caminhar no sentido de coordenar o trabalho das diferentes unidades de investigação do IST, concertando esforços, criando sinergias e alavancando a capacidade de resposta do IST na globalidade enquanto grande instituição de I&DT. A nível da investigação um dos maiores problemas que se põe a uma escola de engenharia é a inexistência há já muitos anos de um programa de reequipamento. É também importante que o IST, como grande instituição de investigação de referência no panorama nacional lidere o alerta para a necessidade premente de financiamento de infraestruturas de investigação.

Sendo os projetos de I&D os motores de inovação e desenvolvimento criado nas unidades de investigação, a competição por este financiamento tem vindo a aumentar, bem como a complexidade e variedade da tipologia de programas de financiamento. Dessa forma, foi estabelecido em 2020 um Gabinete de Pré-Award que, em articulação com o Gabinete de Pós-Award (GATPI), e pelos demais núcleos da Direção de Projetos, tem vindo a apoiar o investigadores e centros de investigação, quer na identificação de programas e concursos, quer na elaboração de propostas quer, posteriormente, na gestão dos projetos ganhadores. Aumentar a profissionalização e a eficácia desta infraestrutura de apoio ao investigador deverá ser, pois, uma das principais prioridades da direção do IST no próximo mandato por forma não só a (1) continuar a caminhar no sentido de reduzir a carga burocrática sobre os centros e investigadores, como também a (2) robustecer aspetos que podem ser significativamente melhorados, nomeadamente os respeitantes ao aumento da fluidez da passagem de informação transversal, ao estabelecimento de parcerias e à criação de mais sinergias entre centros de diferentes áreas e domínios científicos.

Acreditamos, pois, que esta infraestrutura de apoio ao investigador, contribuirá para o crescimento da participação dos investigadores do Técnico em redes e projetos europeus e, em particular, desempenhará um papel crucial no sucesso da participação do IST em agendas mobilizadoras do PRR[4] e também nos grandes projetos Investigação e Inovação Europeus, nomeadamente no programa Horizonte Europa, em vigor até 2027. A consolidação desta infraestrutura e o seu reforço é, portanto, um fator determinante para atingir a ambiciosa meta estabelecida no PE2030 de aumentar em quatro vezes o número de investigadores do universo IST envolvidos em projetos ativos.

Justifica-se aqui também referir o IST-ID enquanto unidade de acolhimento de 20 das 25 unidades de investigação associadas ao IST. O IST-ID é, na atualidade, a maior instituição privada de investigação a nível nacional, acolhendo 578 investigadores de carreira (cedidos pelo IST na sua maioria) e 243 investigadores com contratos não permanentes e gerindo um orçamento anual superior a 20 milhões de euros. Está previsto que o número de investigadores de carreira no IST-ID mais que quadruplique nos próximos dois anos, atingindo meia centena até ao final de 2025. A dimensão da IST-ID, o seu impacto na investigação desenvolvida pelo grupo Técnico, bem como o seu impacto nacional e internacional, tornam premente a constituição e instituição dos seus órgãos estatutários de gestão científica, por onde passará toda a gestão de carreiras da instituição. Assim, durante o primeiro semestre de 2024 serão convocadas

[4] O IST e suas unidades associadas, estão envolvidos em 24 das 52 agendas mobilizadoras.

as eleições para a comissão coordenadora do Conselho Científico da IST-ID, que passará a ser o orgão responsável por estas matérias. Durante 2024 as estruturas de gestão científica e administrativa da IST-ID passarão a funcionar na sede da IST-ID, a vivenda da av. António José de Almeida, que será remodelada para esse efeito.

2.4 Impacto Social

O Impacto Social é o terceiro dos três pilares do PE2030 e estabelece como meta genérica "*envolvermo-nos mais amplamente por forma a retribuir à nossa comunidade, aos nossos parceiros e à sociedade em geral: (1) criando laços com os nossos parceiros industriais e empresariais; (2) apoiando a atividades empreendedoras na comunidade IST e (3) alimentando um forte sentido de comunidade e de pertença*".

No seu próximo mandato, a direção do IST continuará a trabalhar este pilar nas suas diversas vertentes mais determinantes, a saber:

- Expandir a rede de parceiros e as atividades empreendedoras promovidas pelo IST;
- Melhorar as condições de trabalho, nomeadamente do pessoal docente e investigador, técnico e administrativo;
- Fortalecer o programa *alumni*, por forma a criar uma verdadeira comunidade de *alumni I*ST e;
- Promover ativamente a marca Técnico nos media.
- Melhorar a comunicação interna e externa do IST.

Relativamente à primeira vertente, a Rede de Parceiros atingiu os 25 membros no final de 2023. Para além disso, as iniciativas de promoção do empreendedorismo e aceleração de inovação, promovidas pela Área de Transferência de Tecnologia (ATT), como o Lab2Market, Tecinnov, apoio a Capstone e diversas outras iniciativas, ultrapassarão as duas dezenas de iniciativas por ano. O Técnico tem vindo a desenvolver uma estratégia de promoção de valor dos seus alunos, privilegiando o seu caráter inovador e empreendedor, tendo sido criada a Comunidade IST SPIN-OFF, com o objetivo de divulgar os casos de sucesso originários no Técnico na sua vertente empresarial, impulsionando a comunidade académica do Técnico a criar as suas próprias empresas sendo-lhes atribuído o estatuto IST SPIN-OFF.

Dessa forma, o cumprimento do desígnio de desenvolver e fazer crescer ainda mais esta vertente, no âmbito do próximo mandato, passará necessariamente pelo reforço da capacidade instalada na ATT. Nesse sentido, a ATT, passará a ocupar novas instalações, ampliadas e remodeladas no início de 2024, por forma a poder dar cumprimento à continuação da sua missão, nomeadamente, permitindo o reforço da sua

equipa. O Técnico terá, pois, como objetivo continuar a apostar nesta determinante vertente do seu pilar de impacto social que, importa salientar, é já hoje uma importante fonte de investimento na recuperação da infraestrutura laboratorial e de apoio a estudantes do IST.

Na vertente "promoção das condições de trabalho", é necessário robustecer e ampliar as iniciativas de formação profissional de pessoal técnico e administrativo, agora totalmente concentradas no núcleo de formação contínua criado no seio da DRH. Nesta vertente uma nota para questão do teletrabalho. Em 2022 foi aprovado pelo Conselho de Gestão o documento "Orientações para a implementação do teletrabalho no IST" que se mantém em vigor. Em 2024, dois anos passados sobre a implementação das diretrizes constantes deste documento, será necessário efetuar a análise do impacto que teve no funcionamento dos serviços e no grau de satisfação dos trabalhadores. Essa avaliação deverá ser efetuada por uma comissão independente, nomeada pelo Presidente do IST e, caso o impacto nas Escola e nos seus trabalhadores, seja positivo, será proposto o alargamento do âmbito de aplicação destas normas.

A criação do gabinete da provedoria em 2022, com a nomeação do provedor dos profissionais e do provedor dos estudantes, foi também um passo importante para a melhoria das condições de trabalho no IST. Em 2024, prevê-se que este gabinete de provedoria tenha um espaço físico próprio, por forma a melhorar as condições de contacto entre trabalhadores/estudantes e provedores.

Num quadro de aumento da competição pelo recrutamento de talento a nível do 2º ciclo (não só em termos nacionais como também internacionais) e num quadro de promoção de uma estratégia de criar uma comunidade *alumni* fortemente ligada à sua *alma mater*, a promoção da excelência do percurso dos estudantes de todos os ciclos de estudo do IST, bem como a promoção da perceção positiva que os *alumni* têm do impacto desse percurso nas suas vidas (sobretudo no desenvolvimento da sua carreira), é determinante para o Instituto Superior Técnico. É, pois, absolutamente essencial para o IST desenvolver condições para que os seus *alumni* se sintam, cada vez mais, "convidados" a regressar. Quer seja para o ciclo de formação seguinte, quer seja para a sua formação ao longo da vida, quer seja para, numa fase avançada das suas carreiras, contribuírem para o reforço da missão do Técnico, através do apoio social aos seus estudantes ou através da promoção de parcerias com as empresas que detêm ou que os empregam. Justifica-se, assim, uma nota para o papel determinante que a rede *alumni* deverá ter neste processo. A rede *alumni* arrancou em 2023 contando neste momento com mais de 3000 membros. Com o apoio da Associação de Antigos Alunos do IST, e em estreita articulação com o Técnico, foram organizadas em 2023 diversas

iniciativas que permitiram constituir um fundo de apoio social a estudantes do IST, que atribuiu o seu primeiro conjunto de bolsas já no final do ano de 2023. Estando o modelo testado, pretende-se agora, no próximo quadriénio, continuar a alargar a dimensão da rede *alumni* do IST, promovendo a captação de membros até aos 10 000, e potenciando a sua interação com a comunidade Técnico (nacional e internacional), nomeadamente, na vertente de partilha de experiências, apoio social e desenvolvimento da carreira.

Finalmente, durante o mandato que agora termina toda a Área de Comunicação e Imagem e Marketing (ACIM) foi reestruturada, sendo neste momento responsável por todas as iniciativas de divulgação do IST, das suas atividades de *outreach* e atividades dos centros, bem como pelo protocolo do IST e pela assessoria de imprensa. Diversas iniciativas promovidas pela ACIM têm tido impacto significativo a nível nacional, como é o caso da iniciativa "Explica-me como se tivesse 5 anos" ou do Podcast, em parceria com o jornal Público, "110 anos, 110 objetos". O trabalho de comunicação e divulgação efetuado nos últimos quatro anos tem permitido aumentar de forma muito significativa a visibilidade externa do Técnico. Contudo, numa altura em que o número de candidatos ao IST se aproxima do número de vagas oferecidas no primeiro ciclo, é necessário complementar este trabalho efetuado por recursos *in-house*, com campanhas de marketing direcionadas para o recrutamento de talento. A primeira dessas campanhas de marketing e comunicação, utilizando recursos exógenos ao IST, será lançada durante o primeiro semestre de 2024.

Tem também vindo a ser identificado como importante desafio para uma estrutura com a dimensão e complexidade do IST melhorar a comunicação interna, nomeadamente naquilo a que respeita decisões de órgãos centrais e divulgação de eventos em curso ou planeados. Dessa forma será criado também durante 2024, um boletim informativo do IST que funcionará como orgão de comunicação de e para a comunidade do IST.

Uma última nota neste ponto relativa à abertura do *campus* Alameda e da sua envolvente, criando uma dinâmica própria entre as atividades do IST e o tecido socioeconómico e cultural que o rodeia. A construção e abertura do Técnico Innovation Centre, conjuntamente com o plano de investimento em curso no IST e os projetos que serão lançados em 2024, permitirão requalificar não só o campus Alameda, como criarão uma nova centralidade e novas dinâmicas urbanas no eixo Saldanha-Alameda. Essa realidade permitirá lançar um *Innovation and Knowledge District* em Lisboa centrado no Técnico, nos seus estudantes, nas suas unidades de investigação associadas e nos seus parceiros, permitindo criar em Lisboa um polo de inovação e conhecimento a exemplo do que já existe em várias cidades da europa o qual, decisivamente, contribuirá para aumentar o impacto societal do IST.

2.5 Internacionalização

A internacionalização do IST, é o primeiro dos quatro “facilitadores” transversais do PE2030. Dessa forma, todo o trabalho de internacionalização feito no mandato que agora termina e nos anteriores mandatos, tem de ser continuado e reforçado. É importante não esquecer que a internacionalização do IST deverá constituir-se também como uma fonte de receita, fundamental para garantir a sustentabilidade do modelo de escola IST: uma *research school* internacional que aposta na criação de conhecimento e na formação avançada (pós-graduada). Esse esforço será defendido e consolidado no âmbito do mandato 2024-2027.

Dessa forma, deverá ser dada continuidade à participação do IST em redes internacionais, como plataformas de alavancagem da estratégia internacional do IST (por exemplo: Cesaer, CLUSTER, T.I.M.E. Association), dando apoio e reforçando à participação do IST em programas/parcerias internacionais (por exemplo: Unite!, CMU Portugal, MIT Portugal, UT Austin Portugal, IST-EPFL, Knowledge Innovation Community (KIC) Innoenergy, European Institute of Innovation and Technology (EIT) Health KIC, EIT urban mobility KIC, Bauhaus of the Seas Sails). De referir que em outubro de 2023 se iniciaram-se as negociações para trazer a Assembleia Geral do Cesaer para o Técnico Innovation Center em 2025, o que será uma oportunidade também de apresentar o Técnico às 48 universidades técnicas da europa membros do Cesaer.

A expansão do portfólio de atividades internacionais, estendendo-as a novas parcerias, nomeadamente com países com quem Portugal tem longas relações, como Brasil e outros países da América do Sul, China, Japão, Índia, Estados Unidos, ou países de língua oficial portuguesa deverá ser também prosseguida.

Por outro lado, o desenvolvimento de novos projetos e o benchmarking de novas abordagens ao ensino generalizado, como os MOOCs, poderão aproveitar essas plataformas e a estreita cooperação existente com esses parceiros, com vista a aumentar o número (e a diversidade) de estudantes do IST e a projetar a sua imagem internacional. A aprovação pela A3ES da licenciatura General Engineering (GENI), com ensino em língua inglesa, com início planeado no ano letivo 2025/2026 irá expandir o número de estudantes internacionais no IST. Finalmente, a partir do ano letivo de 2024/2025, o International Admission Office (presentemente chamado de Admission Office) focará o seu papel no apoio a estudantes e investigadores internacionais em todos os passos burocráticos antes, durante e após a chegada a Portugal.

2.6 Infraestrutura

O Técnico, enquanto instituição de ensino, investigação e desenvolvimento, consciente do impacto social que tem, deverá contribuir também para a construção de um futuro mais amigo do planeta e mais ambientalmente mais sustentável. Essa contribuição deverá sr feita a três níveis:

- desenvolvendo e promovendo tecnologias e práticas sustentáveis para o benefício da sociedade;
- explorando oportunidades oferecidas pela digitalização, através da inovação e investigação de ponta;
- criando uma infraestrutura mais sustentável, caminhando a médio prazo para a neutralidade carbónica, através da contínua introdução de energias renováveis no campus.

A ferramenta criada com o propósito de potenciar e enquadrar estas linhas de ação é novo Núcleo de Sustentabilidade, que será criado logo no início de 2024, na dependência direta de uma das Vice-Presidências (sustentabilidade e Infraestruturas), que deverá ser fortalecido durante o mandato, alocando mais recursos e equipamentos, por forma a que esta estrutura possa articular e integrar todo o conjunto de iniciativas que a comunidade IST promova para reforço da das práticas sustentáveis na instituição. De salientar que até ao final de 2024 o Técnico terá instalado 2300 painéis solares, que serão responsáveis pela produção de cerca de 10% do consumo energético no campus Alameda. Durante este mandato, este esforço de investimento em energias renováveis será reforçado e estendido aos polos de Loures e de Oeiras.

Mas, como parte integrante da estratégia de contruir um Técnico mais sustentável ambientalmente, mais moderno e acolhedor para a sua comunidade não pode deixar de ser considerado o Plano de Investimento, atualmente em curso e que continuará durante o mandato. Efetivamente, os enormes constrangimentos financeiros da universidade portuguesa, tem tido como consequência a redução da capacidade de investimento na infraestrutura a mínimos residuais durante a última década. Neste ano que agora termina, como resultado dos acordos que têm sido efetuados com as empresas membros do rede de parceiros do IST, da folga financeira gerada através da rigorosa gestão financeira efetuada, da consolidação da implementação do referencial contabilístico no IST (o Sistema de Normalização Contabilística para administrações públicas (SNC-AP)) e a consolidação da plataforma de gestão financeira SAP, e da capacidade de captar receita no âmbito de projetos de investigação e prestação de serviços, e de projetos de financiamento específico, foi possível não só dar início a um

ambicioso plano de investimento na infraestrutura do IST, como também concretizar o antigo desígnio de construir o Técnico Innovation Center.

É absolutamente determinante que o Técnico, nos próximos quatro anos e seguintes, tenha capacidade de continuar o seu programa de investimento na sua infraestrutura, modernizando-a e tornando-a mais funcional, recuperando espaços pedagógicos, de estudo, de laboratórios, tornando o Técnico mais sustentável ambientalmente, e tentando recuperar os longos anos em que não teve capacidade de realizar qualquer investimento na sua infraestrutura.

Dessa forma, no mandato 2024-2027 será dada prioridade ao investimento na manutenção e renovação de salas de aula e pavilhões que, em alguns casos, atingem já estados avançados de degradação, dotando-as de meios para ensino digital, para o desenvolvimento de projetos e trabalho colaborativo e, naturalmente, investindo na renovação da rede de laboratórios pedagógicos do IST. Esta linha de ação tem vindo a ser enquadrada, desde o final de 2022, no designado *Plano de Investimento do IST*, que até à presente data contemplou a execução de cerca de três milhões e meio de euros de investimento. O *Plano de Investimento do IST* será continuado durante este mandato, destacando-se, nas intervenções previstas, nomeadamente, a reabilitação da biblioteca do IST, a reabilitação do jardim norte (tornando este dois espaços em espaços de estudo e trabalho colaborativo, em ambiente de biblioteca e ao ar livre, respetivamente), e a continuação do programa de reabilitação de salas de aula e de laboratórios pedagógicos, patrocinados por membros da rede de parceiros.

No início do mandato 24/27 serão também lançados os concursos para os projetos ou estudos para avaliação de seis novos projetos de grande importância e impacto no IST:

- O estacionamento subterrâneo e infraestruturas pedagógicas e desportivas na Alameda, que permitirá tirar os carros da superfície do campus;
- O estudo da possibilidade de se transformar o pavilhão da antiga piscina do IST numa residência universitária com cerca de cinquenta quartos;
- O pavilhão jardim sul, que ocupará o espaço presentemente ocupado pelo atual pré-fabricado lá existente;
- O pavilhão jardim norte, que ocupará o espaço presentemente ocupado pelo atual pré-fabricado lá existente;
- A requalificação da envolvente do polo do IST em Oeiras e a construção da segunda fase da residência de estudantes Ramôa Ribeiro;
- A aprovação do plano de pormenor da Quinta do Remédios e o investimento na renovação do campus de Loures com as mais valias realizadas.

Começando pelo estacionamento subterrâneo, este projeto, que é também um sonho antigo, permitirá não só retirar os carros do campus Alameda, mas também ampliar as infraestruturas de ensino (anfiteatros de nova geração compatíveis com ensino digital em simultâneo com atividades experimentais e demonstrativas) e as infraestruturas desportiva, que serão requalificadas com a construção do estacionamento. Conjuntamente com a requalificação do pavilhão da antiga piscina, transformando-o numa residência universitária, estes dois projetos serão um forte contributo para reforçar a componente "campus universitário" das instalações do Técnico na Alameda, modernizando as infraestruturas e colocando-as ainda mais ao serviço dos seus estudantes e da comunidade em geral. A concretização do projeto estacionamento subterrâneo e infraestruturas pedagógicas e desportivas, passará inexoravelmente pelo estabelecimento de uma parceria para alargar o estacionamento para além da utilização pela comunidade IST, viabilizando o investimento.

Relativamente aos dois pavilhões, jardim norte e jardim sul (cujo concurso para projeto arquitetónico foi já lançado no inicio de 2024), e à residência de estudantes, após a aprovação do projeto pela CML, a construção deverá ser feita num modelo financeiro semelhante àquele que permitiu a construção do Técnico Innovation Centre: donativos privados e financiamento público.

No Polo de Oeiras, a primeira fase do projeto de arranjo paisagístico do campus será lançado a concurso em 2024, prevendo-se que as obras se iniciem no inicio de 2025. Seguir-se-á o projeto de extensão da ciclovia que permitirá ligar o Taguspark à estação de Paço de Arcos, permitindo aos 1700 estudantes no campus de Oeiras uma melhoria significativa na sua mobilidade sustentável. A construção da segunda fase da residência Ramôa Ribeiro está neste momento em fase de candidatura ao Programa PRR residências.

Em Loures, a aprovação do Plano de Pormenor da Quinta dos Remédios (PPQR) pela Câmara Municipal, será concluído no primeiro semestre de 2024. O PPQR prevê a existência de uma área de cerca de 3000m2 de construção para habitação. A rentabilização comercial deste licenciamento à construção, que tem vindo a ser negociado com a Câmara Municipal de Loures desde 2020, permitirá dar início à requalificação da infraestrutura do Polo de Loures do IST durante o mandato 2024-2027. Essa requalificação deverá ser feita nos termos do plano de desenvolvimento do polo, aprovado pelo Conselho de Gestão em 2021, e que está neste momento a iniciar o trabalho de revisão e atualização.

Começando a trabalhar nestes grandes projetos em 2024, é realista pensar em lançar os concursos de obra em 2025 e 2026, tornando-os uma realidade até ao final da década de 2020-2030. É nesse sentido que a direção do IST trabalhará no próximo mandato.

Em termos de modernização da infraestrutura informática, o Técnico também não pode adiar mais o início do processo de digitalização total dos seus processos administrativos. A desmaterialização de documentos é não só necessária em termos do aumento de eficácia do sistema como absolutamente indispensável em termos da rastreabilidade de documentação e de processos. Também não pode ignorar a necessidade de estender as ferramentas digitais ao ensino. Aqui em duas vertentes: a vertente de aquisição e desenvolvimento dessas ferramentas e a vertente de *upskill* dos seus professores e o pessoal técnico e administrativo. Assim, será constituído um grupo de trabalho que, conjuntamente com a direção de serviços informáticos e o vice-presidente para esta área lançará os termos de referência para início deste processo, que compreenderá o levantamento das plataformas já existentes, a sua integração e o seu alargamento.

2.7 Governança

Em janeiro de 2023, o Governo, através do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, nomeou uma comissão independente que promoveu a avaliação do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES). Os termos de referência para o trabalho dessa comissão destacam a necessidade de se avaliar o RJIES (promulgado em 2008) para fortalecer as instituições de ensino superior e de I&D num quadro de estabilidade e autonomia. O Técnico participou e contribuiu ativamente para os trabalhos da Comissão, durante o processo de consulta, defendendo a “autonomia reforçada” das instituições de ensino superior, prevista na Constituição e na Lei. Contudo, o relatório preliminar da Comissão, apresentado em 16 de novembro de 2023, não apresentou quaisquer conclusões ou propostas de revisão ou de atuação. Dessa forma, subentende-se que este foi um trabalho preliminar, ao qual será dado continuidade num futuro próximo. Uma vez que a provável alteração do RJIES, durante o próximo mandato do Governo, terá um impacto próprio na governança da Universidade e do Técnico, entende o signatário que só após serem conhecidos os termos desta alteração deverão ser reavaliados e adequados os estatutos do IST na sua globalidade.

Não quer isto dizer que não exista espaço e, mais do que isso, oportunidade e necessidade, para, no quadro dos atuais estatutos do IST e, naturalmente, do RJIES em vigor, otimizar a estrutura administrativa e de governança do IST, melhorando a

eficiência da instituição, reduzindo os custos de contexto, otimizando e tornando mais equitativos e justos os sistemas de avaliação e de redistribuição de recursos.

Dessa forma, durante este mandato, será ser efetuada a revisão de cinco documentos estruturantes da governança do IST, a saber:

- O *Regulamento de Organização e de Funcionamento dos Serviços de Natureza Administrativa e de Apoio Técnico do Instituto Superior Técnico* (ROFNATIST), descrito no Anexo II aos Estatutos do IST, cuja última revisão foi efetuada em dezembro de 2016;
- O *Regulamento de Avaliação de Docentes do IST* (RADIST, de 7 de janeiro de 2013, cuja última versão revista foi publicada em Diário da República a 8 de maio de 2017);
- O *Regulamento de Prestação de Serviço dos Docentes do IST* (RSD, cuja última versão foi publicada em Diário da República a 8 de julho de 2011).
- O documento *Metodologia de Cálculo de Alunos e Docentes/Investigadores ETI* (documento de março de 2013 com sucessivas atualizações, cuja última foi aprovada pelo CC de 28 de junho de 2023 e pelo CG em 29 de junho de 2023).
- O documento *Perspetivas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Docentes e de Investigação do Técnico* (documento de novembro de 2012, com sucessivas atualizações, cuja última foi aprovada pelo CC de 26 de junho de 2019 e pelo CG em 27 de junho de 2019);

A revisão do regulamento da estrutura administrativa do IST, descrita no Anexo II aos seus estatutos, no primeiro semestre de 2024, o Presidente do IST submeterá ao Conselho de Escola a uma proposta de revisão da estrutura administrativa do IST, cujo objetivo principal é o de aumentar a eficácia e eficiência de gestão do grupo IST, adequando esta estrutura à realidade atual do IST, significativamente diferente daquela que existia há oito anos atrás, aquando da última revisão. Com essa alteração pretende-se também adequar os termos da redação do Anexo II aos Estatutos do IST ao quadro legal em vigor.

Relativamente ao *Regulamento de Avaliação de Docentes do IST* e ao *Regulamento de Prestação de Serviço dos Docentes do IST*, ambos são faces da mesma moeda, uma vez que ambos partem daquilo que são os deveres dos docente universitários, estabelecidos no ECDU para, no primeiro caso, estabelecer os critérios de avaliação que permitem, nomeadamente, a progressão horizontal na carreira e, no segundo caso, regular a prestação de serviço docente, permitindo que os professores, numa base de equilíbrio plurianual e por um tempo determinado, se possam dedicar, total ou

parcialmente, a qualquer das componentes da atividade académica, com a contabilização e compensação obrigatórias de um eventual excesso ou défice de carga horária letiva. Naturalmente que estes dois regulamentos são determinantes para a definição da estratégia de ensino, investigação e ligação à sociedade do IST. Dessa forma, mais de uma década após a publicação das versões originais destes dois regulamentos, torna-se imprescindível revisitar estes dois documentos, realinhando-os com aquelas que são na atualidade as grandes linhas de desenvolvimento estratégico do IST, constantes do PE2030. Esse trabalho será coordenado por uma comissão de trabalho que emanará do Conselho Científico do IST.

A definição do número de docentes-alvo de cada departamento, que determina nomeadamente, a distribuição de vagas para novas contratações de professores e investigadores de carreira; a distribuição das dotações orçamentais anuais dos orgãos centrais e a distribuição de espaços são também fatores determinantes para a definição das estratégias de desenvolvimento dos onze departamentos do Instituto Superior Técnico. Ora todas estas métricas (docentes, orçamento e espaços) estão, neste momento alocadas exclusivamente ao valor anualmente calculado através da *Metodologia de Cálculo de Alunos e Docentes/Investigadores ETI*, sendo que após essa alocação as vagas são distribuídas de acordo com o documento *Perspetivas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Docentes e de Investigação do Técnico* (entretanto já objeto de sucessivas alterações por deliberação do Conselho de Gestão e do Conselho Científico). Esta métrica baseada exclusivamente em ETIs, sendo importante, não abrange todas as atividades desenvolvidas pelos departamentos, nomeadamente as atividades estrategicamente importantes para o cumprimento da missão do IST, como é o caso da investigação e desenvolvimento, transferência de tecnologia, impacto social, internacionalização, eficiência formativa, entre outros. Justifica-se assim que a métrica de definição do número de docentes alvo mais abrangente do que aquela exclusivamente baseada em equivalentes aluno a tempo integral. Assim, durante este mandato prevê-se apresentar aos Órgãos da Escola a proposta de documento regulador da definição do número de docentes/investigador alvo de cada departamento, bem como da metodologia de distribuição anual de vagas por departamento.

2.8 Financiamento

O financiamento público do IST, assim como do sistema de ensino superior nacional em geral, é claramente insuficiente. Em comparação com universidades de países com os

quais nos comparamos e competimos, nomeadamente pelo recrutamento e fixação de talento, torna-se evidente que enfrentamos um hiato entre o custo da formação oferecida e o financiamento público. Esse hiato é particularmente significativo no caso do IST: para um custo médio de formação por estudante de cerca de 8000 euros, o financiamento público ronda os 5000 euros.

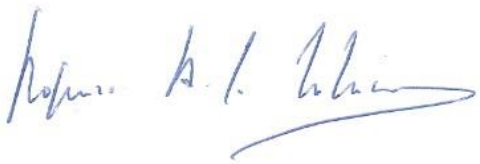
Desta forma, mesmo com esforço para administrar o orçamento com rigor e aumentar a captação de receitas próprias, o orçamento do IST é maioritariamente direcionado para despesas correntes (cerca de 85% das quais fixas), com uma fração pequena destinada a despesa de investimento. Numa sociedade baseada no conhecimento, onde a qualidade da educação é fundamental para a competitividade, é crucial trabalhar no sentido de tentar reverter essa situação, reduzindo progressivamente, e de forma planeada, a diferença entre o financiamento público e o custo de operação das instituições de ensino superior, chamando a atenção dos decisores políticos para essa necessidade. No entanto, reconhecemos que a reversão do subfinanciamento não será uma tarefa fácil, dado o atual cenário de recursos limitados no país, ao qual se junta um complexo cenário geopolítico internacional. Dessa forma, durante o mandato 2024-2027, a direção do IST continuará a fazer todos os esforços no sentido de aumentar a capacidade da instituição em gerar receitas próprias, quer através de projetos de I&D, quer através da Rede de Parceiros, quer mobilizando investimentos, bem como receitas e doações privadas, como tem sido feito no mandato atual.

3. Conclusão

O Plano Quadrienal do Presidente, relativo ao mandato 2024-2027, aqui apresentado é ambicioso mas realista, tendo sido construído sobre:

- o PE2030, que considero ser um plano estratégico de grande qualidade e que permitirá ao IST dar um salto qualitativo no seu desenvolvimento;
- as oportunidades emergentes que devem ser aproveitadas pelo Técnico para se preparar para uma década desafiante (de que são exemplos o PRR e o crescimento significativo da Rede de Parceiros do IST, a confiança e prestígio do IST junto da sociedade e da economia) e, finalmente,
- a força e vitalidade que resulta da diversidade das ideias, opiniões e visões, provenientes de todos aqueles que, a cada dia, contribuem para o funcionamento dos departamentos, dos centros e dos campi do IST, partilhadas em torno da construção de um bem comum, que acredito que é aquilo que mais diferencia o Técnico no mundo académico.

Tenho assim a forte convicção, no início deste mandato, de que este Plano Quadrienal é passível de execução na íntegra.



Rogério Colaço

Presidente do IST