



**Escola Superior
de Tecnologia
da Saúde**

Politécnico de Coimbra



**PLANO ESTRATÉGICO E DE AÇÃO DA
ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA DA SAÚDE DO POLITÉCNICO DE COIMBRA**

QUADRIÉNIO 2025/2029

Índice

1.	Mensagem do Presidente da ESTeSC.....	3
2.	Enquadramento.....	4
3.	Análise SWOT.....	5
4.	Missão, Visão, Valores e Princípios.....	6
5.	Orientações Estratégicas – 2025/2029.....	9
6.	Eixos Estratégicos e Propostas de Ação.....	10
7.	Ficha Técnica.....	31

1. Mensagem do Presidente da ESTeSC

Dirijo-me aos membros do Conselho de Escola, em nome da equipa da Presidência da ESTeSC, recentemente reeleita para o Quadriénio 2025–2029, para apresentar o Plano Estratégico e de Ação da Escola.

A decisão de me recandidatar ao cargo de Presidente resultou de uma reflexão ponderada, assente no sentido de missão, na experiência adquirida e nos resultados alcançados ao longo do mandato anterior.

Estou convicto de que o percurso desenvolvido criou bases sólidas para que a ESTeSC continue a afirmar-se como uma instituição de referência no ensino, na investigação e na ligação à comunidade, no domínio das Tecnologias da Saúde.

O processo eleitoral confirmou a confiança na liderança exercida, sustentada num mandato marcado por desafios exigentes, mas também por aprendizagens significativas, conquistas institucionais e evolução organizacional.

Foi graças ao empenho e à dedicação de toda a comunidade académica que se consolidou a identidade da ESTeSC, reforçando o seu posicionamento no panorama do ensino superior na área da saúde.

O Plano Estratégico para o Quadriénio 2025–2029 surge, assim, como um instrumento de continuidade e de aprofundamento do trabalho realizado, mas também como um documento de ambição e projeção futura. Pretende consolidar os avanços alcançados, reforçar áreas estratégicas de crescimento e abrir novas vias de desenvolvimento institucional.

Os objetivos são claros: aumentar o número de estudantes, reforçar a investigação científica, promover a inovação pedagógica, intensificar a internacionalização, fortalecer a ligação à comunidade e melhorar continuamente as condições humanas e materiais da Escola.

Tudo isto com um propósito inequívoco: afirmar a ESTeSC como um centro de criação, transmissão e valorização de conhecimento de excelência, ao serviço da sociedade.

2. Enquadramento

Nos últimos anos, a ESTeSC foi orientada por uma liderança assente na exigência, na determinação e no respeito pelos princípios da inclusão e do mérito.

A ação gestonária procurou criar condições para que cada membro da comunidade académica pudesse desenvolver plenamente o seu potencial humano, técnico e científico.

O contexto atual, marcado por instabilidade interna e externa, incerteza legislativa e transformações no panorama internacional, exige instituições sólidas, capazes de se adaptar com responsabilidade e visão estratégica.

Neste enquadramento, torna-se imperativo assegurar lideranças firmes, comprometidas e orientadas para resultados.

A consolidação das transformações iniciadas no mandato anterior permitiu reforçar a motivação e o empenho dos estudantes, docentes e trabalhadores não docentes. Este reforço constitui a base para o cumprimento da missão institucional: formar cidadãos e cidadãs competentes, reflexivos, críticos, interventivos e dotados de uma sólida dimensão humanista.

O presente Plano Estratégico assume, portanto, um carácter estruturante. Não se trata apenas de um documento programático, mas de um compromisso institucional com o desenvolvimento sustentado da ESTeSC, num quadro de responsabilidade académica, rigor científico e serviço público.

3. Análise SWOT

A análise SWOT permite identificar, de forma sistematizada, os fatores internos e externos que influenciam o desenvolvimento da ESTeSC. Esta reflexão estratégica constitui um instrumento fundamental para orientar decisões e definir prioridades no Quadriénio 2025–2029.

	Pontos Fortes/Forças	Pontos Fracos/Fraquezas	
Fatores Internos	A ESTeSC dispõe de laboratórios equipados com tecnologia avançada, proporcionando uma formação fortemente prática e alinhada com as exigências do mercado de trabalho, integrando metodologias de simulação, realidade virtual e inteligência artificial.	A rápida evolução tecnológica implica custos elevados na atualização e manutenção de equipamentos e consumíveis, pressionando os recursos financeiros disponíveis	Fatores Externos
	A cooperação interinstitucional com entidades da área da saúde, autarquias, empresas e associações profissionais, públicas e privadas, reforça a capacidade de intervenção e projeção da Escola.	As limitações das infraestruturas existentes condicionam a expansão de novas áreas de formação.	
	O corpo docente apresenta elevados níveis de qualificação e integração em redes nacionais e internacionais, potenciando a captação de financiamento competitivo e o desenvolvimento de projetos de investigação, contribuindo para a qualidade científica e visibilidade institucional.		
	Os fortes vínculos com estudantes e <i>alumni</i> constituem um fator diferenciador, promovendo a afirmação da ESTeSC como instituição de referência no ensino das tecnologias da saúde.	O envelhecimento progressivo do corpo docente coloca desafios relevantes ao nível da renovação geracional e da sustentabilidade académica.	
	Oportunidades	Ameaças	
	A valorização social das profissões da área da saúde abre espaço ao reforço da qualificação avançada e à formação de profissionais altamente diferenciados.	O subfinanciamento estrutural das Instituições de Ensino Superior constitui um risco permanente à estabilidade financeira.	
	A dinamização de parcerias estratégicas pode potenciar a captação de recursos, promover inovação e reforçar a investigação aplicada.	A incerteza política e socioeconómica pode comprometer investimentos e planeamento estratégico.	
	O desenvolvimento de programas de ensino inovadores e flexíveis constitui uma oportunidade para atrair novos perfis de estudantes.	A crise demográfica e a consequente redução do número de estudantes intensificam a concorrência entre instituições.	
	A consolidação do Centro de Investigação H&TRC poderá viabilizar, a médio prazo, a criação de oferta formativa ao nível do 3.º ciclo de estudos.	A escassez de doutorados em determinadas áreas das tecnologias da saúde dificulta a renovação do corpo docente.	

4. Missão, Visão, Valores e Princípios

A atuação da ESTeSC, enquanto Instituição de Ensino Superior, encontra-se formalmente enquadrada nos seus Estatutos, que definem a Missão, a Visão, os Valores e os Princípios orientadores da sua atividade. Estes elementos estruturantes constituem o referencial permanente da ação institucional e refletem a identidade da Escola.

MISSÃO

A ESTeSC tem como missão a criação, transmissão e difusão de conhecimento, ciência, tecnologia e cultura, promovendo o seu desenvolvimento ao nível da formação graduada, pós-graduada e da investigação nas ciências da saúde e áreas afins.

Integra ainda a sua missão a prestação de serviços à comunidade e a cooperação com entidades nacionais e internacionais, em atividades que garantam o interesse público e contribuam para o desenvolvimento social e profissional

VISÃO

A ESTeSC assume-se como sendo:

- uma instituição aberta à cidadania, à cooperação e à interação entre culturas, no respeito pelos valores da independência, da tolerância, do humanismo e da excelência;
- uma instituição que valoriza o trabalho dos seus docentes, estudantes e trabalhadores não docentes, promovendo um ambiente onde o rigor intelectual, a ética, a liberdade de expressão e de opinião, o estímulo à criatividade e à inovação, bem como o reconhecimento e a promoção do mérito sejam uma constante;
- uma instituição que assume os seus atuais e antigos estudantes, como representantes da sua ligação e afirmação na sociedade e empenha-se em criar e manter com eles, vínculos de proximidade e de cooperação.

VALORES

Na concretização da sua Missão, a ESTeSC estabelece como valores de referência:

- 1. Cidadania:** A ESTeSC visa formar cidadãos, eticamente responsáveis, empenhados nos seus direitos e deveres para com a sociedade;
- 2. Humanismo:** A ESTeSC, no desempenho da sua missão, coloca as pessoas no centro da sua visão, fomentando a liberdade e a responsabilidade de todos os que intervêm no processo de ensino/aprendizagem tendo a construção de escola como horizonte;
- 3. Excelência:** A ESTeSC tem na sua excelência um hábito, que pratica permanentemente, fomentando nos seus docentes, estudantes e trabalhadores não docentes uma atuação pautada pela humildade, dedicação, atenção, delicadeza, lealdade, brio e experiência procurando desenvolver uma formação e investigação dentro dos mais levados padrões de qualidade;
- 4. Rigor:** A ESTeSC pauta-se por produzir ensino, investigação e prestação de serviços rigorosos, unívocos e objetivos no respeito pelos padrões da ciência e da tecnologia em que se enquadra;
- 5. Ética:** A ESTeSC, na sua ação, pratica e ensina princípios deontológicos que visam o respeito pelos direitos individuais e coletivos da relação em sociedade;
- 6. Independência:** A ESTeSC valoriza a sua independência de atuação nos domínios científico, pedagógico e cultural, no exercício das suas autonomias;
- 7. Tolerância:** A ESTeSC, sem perder de vista as suas convicções nos seus domínios de atuação e criação, é tolerante para os que nos mesmos domínios pensam de forma diferente;
- 8. Liberdade:** A ESTeSC promove a liberdade de opiniões e a criatividade dos seus intervenientes, com destaque para a liberdade de criação pedagógica, científica e cultural;
- 9. Equidade:** A ESTeSC promove a equidade na gestão de recursos humanos e na disponibilização das condições necessárias à atualização e desenvolvimento pessoal, académico, científico e profissional;

10. Cooperação: A ESTeSC fomenta a relação de entreajuda entre os indivíduos e culturas, fomentando a criação de objetivos latos e consensuais, promovendo uma ação integrada no IPC e unidades orgânicas que o integram promovendo uma ação integrada na sociedade onde se insere.

A ESTeSC orienta ainda a sua atividade por princípios de democraticidade e participação de todos os corpos escolares, com o objetivo de:

- Favorecer a livre expressão e a pluralidade de ideias e opiniões;
- Garantir a liberdade de criação cultural. Científica, artística e tecnológica, no âmbito da sua Missão;
- Assegurar as condições necessárias a atitudes e comportamentos que criem uma dinâmica permanente de inovação académica, científica e pedagógica;
- Estimular a participação de toda a comunidade nas atividades e na gestão da Escola e do IPC;
- Assegurar a maior transparência em todos os processos decisórios, administrativos, pedagógicos e científicos, através de uma adequada publicitação das decisões e dos seus fundamentos;
- Promover uma atitude de solidariedade institucional;
- Assegurar a diversidade nas atividades de formação, investigação e prestação de serviços, bem como nos métodos e abordagens pedagógicas e científicas, nas soluções organizativas e nas opções de gestão;
- Promover a responsabilização individual e coletiva no desempenho das funções que são próprias ao respetivo papel profissional ou estudantil.

5. Orientações Estratégicas – 2025/2029

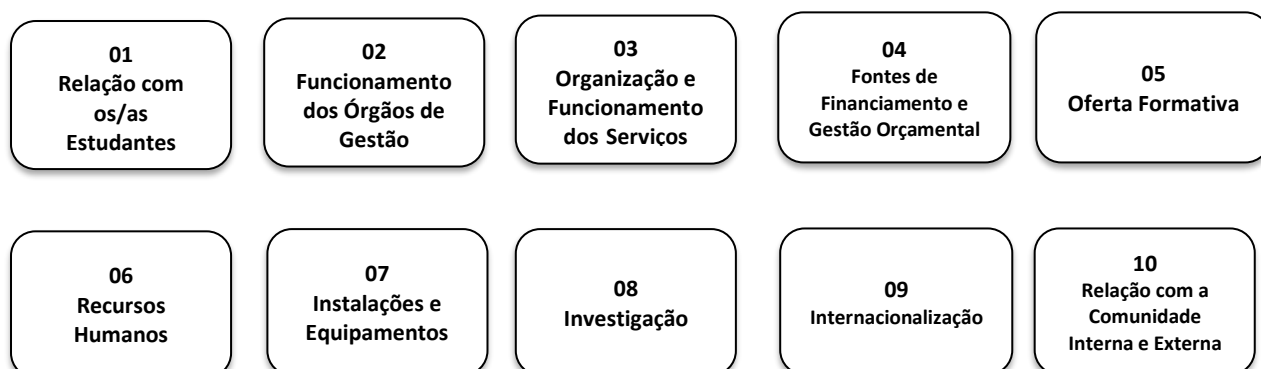
O Plano Estratégico da ESTeSC para o Quadriénio 2025–2029 assenta numa visão de continuidade e aprofundamento do trabalho desenvolvido, associada à ambição de reforçar o posicionamento da Escola como instituição de referência no ensino superior das Tecnologias da Saúde.

A concretização desta visão exige linhas orientadoras claras, capazes de sustentar uma gestão coesa, transparente, inclusiva e orientada para resultados mensuráveis.

As orientações estratégicas estruturam-se em torno de eixos fundamentais para o desenvolvimento institucional. Cada eixo constitui um pilar essencial para consolidar a ESTeSC como uma Escola moderna, dinâmica, centrada nas pessoas e preparada para enfrentar os desafios do presente e do futuro.

Estas linhas de orientação assumem um carácter dinâmico, exigindo capacidade de adaptação permanente às transformações impostas pela evolução científica, tecnológica e social, bem como às exigências decorrentes do contexto legislativo e institucional.

No âmbito deste Plano, apresentam-se 18 propostas de ação, organizadas pelos eixos estratégicos definidos, que estabelecem as prioridades e metas de desenvolvimento para o Quadriénio 2025–2029.



6. Eixos Estratégicos e Propostas de Ação

01 | Relação com os/as Estudantes

Os/As estudantes constituem a razão central da existência da ESTeSC. A criação de ambientes académicos inclusivos, estimulantes e exigentes é condição essencial para o sucesso institucional.

A manutenção de canais de comunicação diretos, permanentes e estruturados com estudantes e *alumni* reforça a integração dos/as novos/as estudantes, consolida a identidade institucional e potencia a empregabilidade dos/as diplomados/as.

A dinamização da Rede *Alumni* assume-se como instrumento estratégico de projeção externa e de captação de novos estudantes, reforçando a ligação ao mercado de trabalho.

Proposta de Ação 1

- Promover trimestralmente a iniciativa “Presidência Aberta” com estudantes da ESTeSC, visando identificar constrangimentos e encontrar soluções partilhadas;
- Reunir mensalmente com a Direção da Associação de Estudantes da ESTeSC;
- Alargar o horário de funcionamento da Escola, especialmente em períodos de avaliação;
- Facilitar o acesso aos laboratórios e equipamentos, quando disponíveis, para reforço da componente prática;
- Promover anualmente o Encontro Alumni ESTeSC;
- Reforçar a integração de estudantes do 4.º ano em atividades práticas, ao abrigo do regulamento de monitoria;
- Assegurar um acolhimento estruturado aos novos estudantes, em articulação com a AE/ESTeSC;
- Desenvolver atividades culturais e desportivas em colaboração com os estudantes.

02 | Funcionamento dos Órgãos de Gestão

A atuação dos Órgãos de Governo e Gestão deve respeitar integralmente os Estatutos, salvaguardando a autonomia institucional e promovendo cooperação estratégica.

Relativamente ao Conselho de Escola (CE),

Proposta de Ação 2

- Promover reuniões trimestrais entre o Conselho Administrativo (CA) e o/a Presidente do Conselho de Escola, garantindo um canal de comunicação permanente e eficaz, propondo que, no seguimento da realização das reuniões atrás referidas, o órgão proceda à elaboração de um relatório de apreciação dos atos praticados pelo Presidente e pelo CA e, subsequentemente, propor as iniciativas que o CE considere necessárias ao bom funcionamento da Escola.

Proposta de Ação 3

- Propor ao Conselho de Escola uma reflexão interna com vista à revisão da estrutura estatutária, superando limitações e disfuncionalidades identificadas.

Relativamente ao Conselho Técnico-Científico (CTC),

Proposta de Ação 4

- Solicitar ao Conselho Técnico-Científico a constituição de grupo de trabalho para reorganização da distribuição do serviço docente, equilibrando vertentes letiva, investigativa e de extensão com o objetivo de:
 - Normalizar a Distribuição de Serviço Docente;
 - Aumentar a atividade de investigação do corpo docente;
 - Desenvolver e consolidar a extensão e a cooperação com a nossa comunidade externa.

Proposta de Ação 5

- Articular com o CTC o desenvolvimento de estratégias de trabalho, de forma a garantir que, até final de junho de cada ano letivo, estejam aprovadas a distribuição de serviço docente e as Fichas de Unidade Curricular, de modo a antecipar a organização pedagógica e assegurar que a comunidade educativa disponha de informação pertinente ao ano letivo subsequente, antes das férias de verão.

Relativamente ao **Conselho Pedagógico (CP)**,

Proposta de Ação 6

- Solicitar ao CP que desenvolva os mecanismos necessários para que, até ao final do mês de junho de cada ano letivo, proponha:
 - O calendário académico para o ano letivo subsequente;
 - O mapa das datas do último momento de avaliação em cada semestre, para cada disciplina/curso;
 - O mapa de exames das épocas normal, recurso e especial para cada disciplina/curso, acompanhado dos respetivos critérios de marcação.

Pretende-se com esta ação:

- Construir um calendário académico que vá ao encontro dos interesses dos/as estudantes, tendo em consideração as especificidades das unidades curriculares com componente laboratorial, de investigação aplicada e de estágio/ensino clínico;
- Criar um mapa de avaliações com regras precisas que tenham em consideração a tipologia e especificidade das disciplinas, por forma a contribuir para o aumento do sucesso escolar;
- Disponibilizar aos/às estudantes, no primeiro dia de aulas de cada ano letivo, um mapa geral das avaliações contendo todas as atividades curriculares, extracurriculares, culturais e desportivas da ESTeSC-IPC.

Proposta de Ação 7

- Solicitar ao CP que apresente um plano de atividades extracurriculares com vista a desenvolver as competências da comunidade académica em vários domínios, como por exemplo: transformação digital; comunicação (verbal e não verbal); linguagem gestual; humanização; integração na vida ativa; trabalho, fiscalidade e segurança social; gestão de ativos financeiros; práticas pedagógicas inovadoras; técnicas de estudo; gestão do tempo; entre outros.

Pretende-se com esta ação:

- Tornar a comunidade académica mais ativa e coesa, na busca de novas competências e capacidades, sobretudo em áreas estratégicas para as atividades do dia-a-dia, tanto pessoais como profissionais;
- Formar cidadãos e cidadãs ativos/as, autónomos/as e solidários/as na vida em sociedade.

Proposta de Ação 8

- Solicitar ao CP que apresente um plano de atividades e de ações com vista a promover a formação ministrada na ESTeSC.

Pretende-se com esta ação:

- Incrementar a visibilidade da ESTeSC no território nacional, incluindo as regiões autónomas;
- Contribuir para o aumento da procura das formações ministradas na ESTeSC.

03 | Organização e Funcionamento dos Serviços

Consideramos que uma das prioridades para o próximo quadriénio 2025/2029, deverá incidir na continuidade do trabalho já realizado no âmbito da reorganização dos serviços da ESTeSC, com o objetivo de aumentar a eficiência e melhorar a qualidade global do apoio prestado.

A redução da carga administrativa excessiva que recai sobre os Diretores de Departamento (DD) e sobre os/as Coordenadores/as das Unidades Científico-Pedagógicas (UCP) continuará a ser uma preocupação central, permitindo que estes/as se possam dedicar, de forma mais plena, às funções académicas, científicas e pedagógicas que lhes estão atribuídas.

Com esta reorganização, pretende-se não apenas otimizar os processos internos, mas também assegurar um serviço mais célere, eficaz e de qualidade, orientado para responder às necessidades dos/as Estudantes, Docentes e de toda a comunidade académica.

Proposta de Ação 9

- Mandatar um grupo de trabalho para que, num período de 6 meses, seja apresentada uma proposta de revisão da reorganização de serviços, tendo em conta a especificidade e necessidades de cada um/a, com base numa análise SWOT relativa ao atual modelo;
- A reorganização deverá continuar a assentar numa perspetiva holística de Escola, com um enfoque especial nas necessidades dos/as Estudantes e Docentes da ESTeSC, no respeito integral pelos estatutos e demais legislação aplicável.

Pretende-se com esta ação:

- A valorização e o empoderamento dos/as profissionais não docentes, através da sua integração no processo da tomada de decisão;
- A criação de uma estrutura de serviços e gabinetes com capacidade de resposta efetiva às necessidades da ESTeSC, num espírito de entreaajuda e cooperação;
- Garantir a necessária motivação e estabilidade funcional ao nível dos/as profissionais não docentes;
- Permitir que os/as profissionais não docentes adquiram competências altamente diferenciadas na organização e gestão das atividades diárias da ESTeSC.

04 | Fontes de Financiamento e Gestão Orçamental

O orçamento da ESTeSC assenta, essencialmente, em duas fontes principais de financiamento: o Orçamento de Estado (OE) e as Receitas Próprias (RP).

A dotação proveniente do OE é atribuída anualmente pelos Serviços da Presidência (SP) do IPC a cada Unidade Orgânica de Ensino (UOE).

Face à reconhecida limitação destes recursos, continua a ser crucial reforçar uma lógica de cooperação estratégica com os SP e com as restantes UOE, de forma a assegurar uma distribuição justa, sustentável e alinhada com os objetivos comuns do Instituto.

O valor das RP provém, maioritariamente, das propinas e outras taxas fixadas pelo Conselho Geral do IPC, sendo complementadas, ainda que de forma residual, através de projetos de investigação, de atividades de formação avançada e prestação de serviços, pelo que nos propomos trabalhar para concretizar o exposto na seguinte proposta:

Proposta de Ação 10

- Não se prevendo que as eventuais mudanças e potenciais reforços orçamentais do Ministério do Ensino, Ciência e Inovação (MECI), melhorem a componente de OE do IPC, e conseqüentemente da ESTeSC, iremos centrar as prioridades orçamentais nas seguintes áreas:
 - Aumento em 30% da receita própria através de programas de formação avançada;
 - Aumento em 30% da receita própria através de projetos de investigação e de atividades de prestação de serviços à comunidade.

Pretende-se com esta ação:

- Manter o equilíbrio financeiro da ESTeSC;

- Garantir receita própria para investimento em equipamento de apoio ao ensino e investigação que permita continuar a melhorar a qualidade do ensino;
- Alocar receita para a continuação da execução do plano de manutenção dos espaços interiores da ESTeSC.

05 | Oferta Formativa

Nos próximos anos, será crucial aumentar a nossa oferta formativa de primeiro ciclo, assegurando a sua qualidade e relevância social, enquanto aprofundamos uma estratégia clara para o crescimento e diversificação das formações de segundo ciclo. Queremos, acima de tudo, garantir uma oferta formativa que contribua para o reforço das competências dos/as profissionais de saúde.

Para atingir tal desiderato, é essencial concretizar a criação e desenvolvimento do polo da ESTeSC, no Centro de Medicina de Reabilitação da Região Centro – Rovisco Pais (CMRRC-RP), na área das terapias, nomeadamente Terapia Ocupacional, Terapia da Fala e Ortoprotesia.

Consideramos ainda que um dos grandes desafios que se coloca à ESTeSC é também o de preparar o caminho para o futuro nível de ensino na instituição: a lecionação de Doutoramentos (3º Ciclo de Estudos).

A definição de um plano de cooperação nacional e internacional será determinante para que, a médio prazo, possamos ter reunidas todas as condições humanas, científicas e laboratoriais que nos permitam colocar em funcionamento cursos de Doutoramento nas áreas *core* da Escola.

Este é um objetivo ambicioso, mas realista, que exige visão, planeamento e trabalho em rede.

Paralelamente, urge reforçar a oferta de formações avançadas de curta duração, altamente orientadas para o desenvolvimento de competências técnicas e especializadas, em resposta às necessidades do mercado e às expectativas dos/as profissionais das várias áreas científicas da ESTeSC.

Assim, estamos convictos de que, com uma liderança firme e colaborativa, poderemos consolidar uma oferta formativa moderna, flexível e diferenciadora, capaz de afirmar a ESTeSC como uma Escola de referência, não apenas na formação de profissionais de excelência, mas também na criação e partilha de conhecimento com impacto real na sociedade.

Esta equipa assume que, no âmbito da oferta formativa, as prioridades estarão fortemente centradas em

- Consolidar, estabilizar, e harmonizar a oferta formativa na designada área das tecnologias da saúde, nos atuais cursos acreditados pela A3ES e autorizados a funcionar pela DGES;
- Aumentar a oferta formativa de primeiro ciclo, através do polo da ESTeSC-IPC no CMRRC-RP;
- Criar uma estrutura curricular flexível e funcional, que permita ao/à estudante escolher unidades curriculares de outros cursos, com o objetivo de promover a interdisciplinaridade, a autonomia na construção do percurso académico e a adequação das competências às necessidades individuais e profissionais de cada estudante;
- Diversificar a oferta formativa de 2º ciclo, tornando a prossecução de estudos na ESTeSC mais atrativa;
- Aumentar a oferta formativa (Microcredenciações, Pós-Graduações) que contribuam para o reforço das competências dos/as profissionais de saúde;
- Implementar um modelo articulado de progressão académica, que permita que as Microcredenciações sejam creditadas para acesso e conclusão de Pós-Graduações, e estas, por sua vez, possam ser reconhecidas e valorizadas para efeitos de ingresso ou creditação em cursos de Mestrado;
- Criar programas de formação avançada altamente diferenciadores, em estreita colaboração com as Associações Profissionais representativas do setor e as Entidades Empregadoras, no sentido de permitir o desenvolvimento de competências específicas de acordo com o estado da arte, da investigação e da prática profissional.

Proposta de Ação 11

- Reorganizar e harmonizar a atual oferta formativa de 1º ciclo da ESTeSC até junho de 2026;
- Criar condições para que, em 2027, cada curso de Licenciatura ofereça formação de continuidade e especializada, em formações de 2º ciclo sustentáveis no tempo;
- Ter pelo menos um curso pós-graduado (PG) proposto por cada Unidade Científico-Pedagógica a iniciar em setembro de 2026;
- Ter cursos de microcredenciação em funcionamento em todas as Unidades Científico-Pedagógicas.

Pretende-se com esta ação:

- Estabilizar, harmonizar e aumentar a oferta formativa e consolidar o respetivo corpo docente;
- Aumentar as RP da ESTeSC através da oferta formativa avançada, conferente e não conferente de grau.

06 | Recursos Humanos

A nossa Escola é, acima de tudo, feita de pessoas, recursos humanos de elevado valor, cujo conhecimento, dedicação e capacidades constituem o verdadeiro motor de transformação e desenvolvimento da ESTeSC.

É através da sua competência e do seu empenho que continuamos a gerar valor, a promover a mudança e a superar, com sucesso, os desafios que diariamente se colocam à nossa instituição. A qualidade e excelência do ensino, da investigação e dos serviços prestados depende, em larga medida, da motivação e coesão dos nossos recursos humanos.

Reforçar este compromisso será uma prioridade central desta equipa, dando continuidade ao percurso trilhado nos últimos quatro anos.

O nosso compromisso assenta em quatro pilares fundamentais: a estabilidade das funções e vínculos contratuais, a defesa da progressão nas carreiras, o reconhecimento do mérito individual e coletivo, e a criação de novas formas de valorização e recompensa dos nossos recursos humanos.

Será um trabalho construído diariamente, mas também acreditamos que o sucesso da ESTeSC se constrói com base numa cultura institucional de respeito mútuo, cooperação e solidariedade, fundamentada na transparência, na confiança e na afirmação do mérito como princípios orientadores do desenvolvimento. Só assim poderemos continuar a ser uma comunidade forte, coesa e comprometida com o futuro da nossa Escola e com o futuro dos/as nossos/as Estudantes.

Corpo Não Docente

Ainda que tenha havido um aumento significativo nos últimos quatro anos, a ESTeSC necessita de reforçar o número de profissionais, nas várias categorias (assistente técnico, técnico de informática e técnico superior), por forma a garantir um melhor funcionamento dos serviços e garantir um apoio efetivo para o cumprimento da sua missão.

A análise da necessidade efetiva do reforço de recursos humanos nos/as trabalhadores/as não docentes para a ESTeSC resultará da avaliação efetuada à organização e funcionamento dos serviços através da proposta da ação 9.

O reforço de trabalhadores/as terá de ser executado em estreita articulação com a Presidência do IPC, na expectativa que haja uma política de equidade na distribuição dos recursos, assente em rácios “não docentes/estudantes” justos e adaptados às necessidades de cada unidade orgânica.

Com o objetivo de garantir que os/as trabalhadores/as não docentes se mantêm motivados/as, empenhados/as e alinhados/as com a missão da ESTeSC, torna-se essencial, para além das

garantias anteriormente referidas, desenvolver e implementar um plano de empoderamento, que os mantenha permanentemente integrados no processo de tomada de decisão.

Proposta de Ação 12

- Dignificar os/as trabalhadores/as não docentes, parte integrante da nossa Escola, e para a qual contribuem com massa crítica e valor acrescentado para o sucesso que a Escola tem atingido;
- Informar de forma regular os/as trabalhadores/as não docentes sobre as atividades da Presidência e da Escola;
- Realizar uma Presidência Aberta com os/as trabalhadores/as não docentes, uma vez por semestre, onde esperamos ouvir e receber os seus contributos relativos ao funcionamento da ESTeSC;
- Adequar o número de trabalhadores/as não docentes a cada um dos gabinetes e serviços da ESTeSC;
- Incentivar, apoiar e apostar na formação profissional contínua dos/as trabalhadores/as não docentes, numa perspetiva objetiva e adequada às respetivas funções, no sentido de aumentar as suas competências;
- Desenvolver os mecanismos necessários para garantir a progressão na carreira, no âmbito das competências que cabem ao Presidente da ESTeSC.

Corpo Docente

O corpo docente da ESTeSC fez um esforço inegável no sentido da sua qualificação académica, essencialmente a partir de 2010.

No entanto, uma parte significativa desse corpo docente qualificado encontra-se próximo da idade da aposentação, o que torna premente a adoção de medidas que estimulem e preparem a renovação dos quadros docentes.

Neste sentido, implementamos no mandato anterior, duas ações concretas: a redução de 2 horas semanais de atividade letiva para os/as coordenadores/as das unidades científico- pedagógicas, e a mesma redução para todos/as os/as docentes com idade igual ou superior a 60 anos.

De forma objetiva, ao longo da próxima década, cerca de 40% (25) dos/as docentes em regime de tempo integral atingirão a idade da reforma.

Considerando que, na maioria das nossas áreas científicas o número de doutorados/as disponíveis no mercado de trabalho é escasso, a ausência de um plano estratégico robusto, de aplicação imediata e urgente, poderá colocar seriamente em risco o futuro da instituição.

Estamos convictos de que, sem essa antecipação, a ESTeSC ver-se-á obrigada a adotar respostas reativas, comprometendo inevitavelmente a qualidade do seu corpo docente.

Proposta de Ação 13

- Manter e consolidar a política de estímulos à qualificação do corpo docente, por forma a garantir uma percentagem acima dos 95% de docentes em regime de tempo integral doutorados até ao final do mandato;
- Promover uma política de estímulos à produção científica, para garantir que a ESTeSC possa atingir a meta de 50 artigos por ano publicados em revistas internacionais;
- Promover uma política de estímulos para que todos os/as docentes da ESTeSC, possam estar envolvidos/as em redes de projetos nacionais e internacionais, com base em critérios rigorosos, transparentes e objetivos;
- Manter uma política de contratação de novos/as docentes em regime de tempo integral, baseada em critérios rigorosos de reconhecimento do mérito técnico e científico, assegurando a seriação dos/as mais qualificados/as;
- Organizar cursos orientados para o desenvolvimento de competências pedagógicas para todos/as os/as docentes internos e externos, nomeadamente em estratégias de ensino à distância.

07 | Instalações e Equipamentos

Ao longo dos últimos quatro anos, diversos investimentos foram realizados nas infraestruturas da ESTeSC.

Os edifícios degradados receberam e continuam a receber intervenções significativas, destinadas a recuperar o património e a criar condições para ampliar o espaço edificado da instituição, garantindo assim mais salas de aula e laboratórios.

Neste âmbito, foram realizadas diversas intervenções e criadas novas infraestruturas na ESTeSC, com o objetivo de reforçar a qualidade do ensino e as condições de trabalho e de estudo. Destacam-se a criação das salas de aula “*The Box*” e laboratório de anatomia, bem como uma sala de colheitas sanguíneas e laboratório de cultura celular, a completa reformulação da sala de informática existente, a criação de uma sala de reuniões multifuncional que também serve como sala de aulas e a implementação de uma cozinha laboratorial para o Curso de Dietética e Nutrição.

Foram, ainda, criados dois “*open-space*”, destinados aos/às funcionários/as não docentes, para melhor organização e condições dos serviços; instalados painéis fotovoltaicos, para melhoria da eficiência energética e reequipados os laboratórios no Polo Francisco Grade, quer através do projeto INNOV2CARE, quer através de receitas próprias.

No edifício principal, procedeu-se à reforma completa do *lobby*, que incluiu a criação de um mural dedicado aos antigos presidentes dos diferentes órgãos de Governo e de Gestão da ESTeSC, outro mural em homenagem aos/às trabalhadores/as reformados/as e à instalação de novo mobiliário.

Para melhorar a funcionalidade e o conforto dos/as estudantes, foi criado um balneário/vestiário, adequada uma sala para ensaios da Tu Na D’ESTeSC, disponibilizado

mobiliário na varanda no 3.º piso para convívio e estudo, e disponibilizados vários locais de estudo nos 2.º e 3.º pisos, reforçando assim o compromisso da ESTeSC com espaços inovadores, acolhedores e funcionais.

A intervenção incluiu ainda a realização de quatro murais temáticos que contribuíram para a humanização dos espaços: a Praça dos Estudantes, no 3.º piso, dedicada à Associação de Estudantes; o mural da Tu Na D'ESTeSC, no 2.º piso, dedicado à Tuna da ESTeSC; o mural *Alumni*, dedicado aos/às antigos/as estudantes da ESTeSC, no 1.º piso e o mural do *Concilium Praxis*, no 1.º andar do Polo Francisco Grade.

Estas ações refletem o compromisso da ESTeSC em proporcionar espaços inovadores, funcionais e acolhedores, que promovam o ensino, a investigação, a criatividade e o bem-estar de toda a comunidade académica.

Todo o trabalho desenvolvido e que atrás foi descrito, demonstra o nosso compromisso em continuar a desenvolver esforços para a melhoria contínua das condições de trabalho e de estudo dos/as nossos/as estudantes.

Este compromisso será sempre uma prioridade desta equipa, tendo como foco e ambição de que a ESTeSC seja uma escola moderna, funcional e ambientalmente sustentável, promovendo espaços que estimulem a aprendizagem, a inovação e o bem-estar de toda a comunidade académica.

Proposta de Ação 14

- Efetuar a manutenção e conservação dos dois edifícios da ESTeSC, atuando com especial incidência nos problemas de infiltrações que estão a degradar o nosso imóvel;
- Criar um espaço de estudo para os/as estudantes, não restringido pelas regras de silêncio da Biblioteca;
- Reforçar o número de computadores portáteis disponíveis para requisição dos/as estudantes para utilização interna, em caso de necessidade para trabalhar na ESTeSC;
- Concluir a construção do novo parque de estacionamento;

- Desenvolver estratégias no sentido de encontrar financiamento para a construção do novo polo da ESTeSC no parque B;
- Melhorar as condições de iluminação e de som do Auditório António Arnaut, bem como dotá-lo de equipamento técnico necessário às necessidades atuais.

Ainda no eixo das Instalações e Equipamentos, queremos sublinhar que, como é do conhecimento de todos/as, na maioria das áreas das designadas tecnologias da saúde, a evolução tecnológica é exponencial, tornando muito difícil encontrar recursos financeiros próprios que permitam manter instalado um parque de equipamento atualizado.

Assim, a estratégia que consideramos ser a mais profícua para ultrapassar essas dificuldades, assenta na captação de verbas, por via da participação em projetos de investigação de cariz nacional e internacional, bem como pela rentabilização do parque tecnológico já existente

Proposta de Ação 15

- Criar uma base de dados onde esteja devidamente organizada e integrada a informação/inventário relativo a todo o equipamento da ESTeSC, e que possa vir a ser partilhado com outras instituições públicas e privadas, prestadoras de cuidados de saúde e com as associações representativas dos profissionais que formamos, para que em conjunto se possa potenciar a sua utilização;
- Garantir que as manutenções preventivas e as necessárias calibrações dos equipamentos existentes sejam efetuadas de acordo com as regras recomendadas pelos fabricantes, de modo a garantir a qualidade dos resultados com eles produzidos;
- Assegurar que todos os departamentos disponham do equipamento mínimo necessário para a prossecução dos seus objetivos e da missão da Escola;
- Garantir que todas as salas de aula, laboratórios e auditórios tenham instalado e a funcionar, todo o equipamento audiovisual necessário para garantir uma atividade letiva de qualidade.

08 | Investigação

A equipa recentemente empossada, reafirma o seu compromisso em continuar a desenvolver todos os seus esforços no sentido de fomentar e apoiar a atividade de investigação em todas as áreas científicas, seguindo a linha de atuação dos últimos quatro anos.

Entendemos que este é um pilar essencial para o desenvolvimento de um ensino de qualidade, para o reconhecimento da nossa Escola como parceira estratégica na integração em projetos e para o incremento da sua notoriedade nacional e internacional.

Investir na investigação de qualidade continuará a ser uma das nossas principais prioridades, para a qual contamos com o envolvimento e esforço de toda a comunidade (trabalhadores docentes e não docentes e estudantes), por forma a:

- Continuar a potenciar a internacionalização da ESTeSC;
- Estimular a investigação permitindo desenvolver o corpo de conhecimentos de cada uma das profissões formadas na ESTeSC-IPC;
- Criar uma ação estratégica para a transferência de conhecimento, baseado na evidência para a prática profissional, criado através da investigação aplicada.

Proposta de Ação 16

- Desenvolver um plano financeiro para apoiar as linhas de investigação estratégicas até ao final do mandato;
- Envolver os/as docentes convidados/as, os/as monitores/as de estágio e os/as profissionais do exercício nos processos de investigação, como instrumento para o desenvolvimento da prática baseada na evidência;
- Apoiar a publicação de artigos em modo “*open source*”, em Revistas reconhecidas e com fator de impacto, como forma de aumentar a visibilidade das nossas publicações;

- Manter a promoção da interação interdepartamental no desenho e desenvolvimento de projetos de investigação;
- Criar uma comunidade de “*Journal Clubs*”, envolvendo estudantes e docentes, como forma de desenvolver capacidades de analisar criticamente artigos científicos e de promover ideias e projetos;
- Continuar a trabalhar em articulação com o H&TRC – *Health and Technology Research Center* no sentido do seu desenvolvimento e consolidação, visando a futura candidatura para acreditação.

09 | Internacionalização

Consideramos que a internacionalização de uma instituição de ensino superior constitui um pilar estratégico fundamental para o seu desenvolvimento. Não obstante, acreditamos também que a estratégia deverá ser implementada através de uma política que incentive

- a mobilidade de estudantes;
- a integração dos/as docentes em consórcios internacionais de investigação e de cooperação;
- a captação de estudantes internacionais.

A integração em consórcios internacionais de investigação financiada é um processo exigente e moroso, mas possível de alcançar, mediante uma política concertada entre os vários departamentos.

Tal política visa potenciar a visibilidade da investigação que a ESTeSC faz, divulgando-a nos palcos internacionais adequados e nas revistas de referência internacional.

No que à captação de estudantes internacionais diz respeito, a sua concretização exige uma colaboração estreita entre as demais Unidades Orgânicas e a Presidência do IPC.

Atendendo a alguns dos constrangimentos internos da ESTeSC e à ausência de estudantes europeus neste contingente, a nossa estratégia privilegia os países de língua portuguesa e os países latino-americanos, pela proximidade linguística e pelo reconhecimento que Coimbra tem nesses países.

Para além dos países mencionados, o Médio Oriente, pela sua riqueza cultural e dinâmica de desenvolvimento, continua a ser uma área em que esta equipa está convicta em apostar, em linha com o trabalho desenvolvido nos últimos quatro anos, e durante os quais diversos estudantes de diferentes áreas, tiveram a oportunidade de beneficiar de experiências de mobilidade em contexto real de trabalho, no *Oman International Hospital*.

Proposta de Ação 17

- Reforçar a ação de divulgação do programa ERASMUS pelos/as nossos/as estudantes, com o objetivo de atingirmos 40% dos/as estudantes do 4º ano em programas de mobilidade;
- Replicar o modelo desenvolvido com o *OMAN International Hospital*, com outras entidades do médio oriente, reforçando a cooperação com a IGHS - *Idealmed Global Health Services*, por forma aumentar a oferta de mobilidade internacional, de modo a potenciar a empregabilidade dos/as nossos/as recém-licenciados/as, através do enriquecimento curricular;
- Na senda da cooperação com a IGHS, continuar a desenvolver as atividades de formação, através da lecionação de Microcredenciações, aos/às profissionais de saúde de Oman e do Dubai.
- Identificar os congressos de referência a nível internacional, em cada uma das áreas científicas da ESTeSC e estimular a submissão de trabalhos científicos.

10 | Relação com a Comunidade Interna e Externa

A ESTeSC deverá continuar focada em posicionar-se como uma instituição de Ensino Superior onde, para além de desenvolver a sua missão de ensino e investigação, invista no desenvolvimento do potencial sociocultural e desportivo dos/as seus/suas estudantes e trabalhadores/as, pilares fundamentais para a construção de uma escola humanista, que respeite a diversidade em todas as suas formas - natureza religiosa, racial, política, ou de género -, contribuindo para formar cidadãos e cidadãs ativos/as, críticos/as e principalmente participativos/as.

Precisamos de uma escola que utilize todo o seu potencial humano e científico, na afirmação da luta contra as alterações climáticas, contribuindo diariamente na sua ação pela construção de uma escola verdadeiramente amiga do ambiente.

A ESTeSC não existe isolada, ela influencia e é influenciada pelo meio onde se insere, pelo que é imprescindível continuar a desenvolver um plano de interação permanente com os diferentes *stakeholders*, tanto a nível local, como regional, nacional e internacional, com principal destaque para as organizações de natureza pública e/ou privada (como as associações profissionais e sindicais) que representam os profissionais que aqui formamos.

Esta articulação deve ser estratégica e contínua, reforçando a relevância da ESTeSC no contexto social e profissional.

No contexto atual, dominado pela superabundância informativa, o grande desafio da comunicação institucional é destacar-se da massa mediática e assegurar uma relação de confiança e proximidade com os seus públicos. Os estudos indicam duas tendências para uma comunicação de sucesso a médio prazo:

- O transformar da comunicação em algo vivo e próximo, dando protagonismo à comunidade interna, sejam elas estudantes ou trabalhadores/as docentes e não

docentes, ou externa, tais como entidades públicas/privadas ou *alumni*, — através de narrativas autênticas e de um diálogo imediato com cada público, recorrendo às ferramentas de *storytelling*, e garantindo uma interação rápida e imediata com os diferentes públicos;

- A utilização do formato vídeo curto, dinâmico, criativo e disruptivo surge para gerar *engagement*, adaptando o discurso aos tempos atuais.

Neste contexto, encontrar o equilíbrio entre o rigor científico e institucional, que caracteriza uma instituição de ensino superior, e a necessidade de produzir conteúdos apelativos, que vão ao encontro das novas tendências de consumo, é um constante desafio.

Para o alcançar é preciso definir atempadamente quais as mensagens a transmitir e os públicos a impactar, segmentando as atividades de comunicação em função dos objetivos definidos.

Mais do que em qualquer outra época, a criatividade e os recursos multimédia são elementos indispensáveis desta equação.

No que respeita à comunicação externa, e definindo como público-alvo, pais de estudantes e de potenciais estudantes, entidades empregadoras, empresas, parceiros e público em geral, é preciso continuar o trabalho elaborado nos últimos quatro anos e fazer o possível para alcançar os três objetivos essenciais: reforçar a notoriedade da ESTeSC, consolidar a ligação com a marca ESTeSC, e garantir a captação de novos/as estudantes, fator crítico para a sustentabilidade da Escola.

Este é o nosso compromisso: continuar a construir uma ESTeSC mais humana, centrada nas pessoas, mais sustentável, mais conectada com a sociedade e mais reconhecida.

Uma escola que honra o seu passado, mas que faz do presente a base para se projetar no futuro, com ambição, inovação e responsabilidade.

Proposta de Ação 18

- Manter o incentivo e o apoio a todas as iniciativas socioculturais e desportivas promovidas pelos/as estudantes, tanto as que emergem do seio da AE/ESTeSC, como as da “Tu Na D’ESTeS”;
- Promoção de um plano extracurricular (língua estrangeira, programação, música, entre outros), para toda a comunidade;
- Organizar e desenvolver seminários entre a ESTeSC e as Associações Profissionais, que representam as profissões que formamos, para discutir e analisar o futuro das profissões, do desenvolvimento do seu corpo de conhecimentos e da intervenção profissional esperada;
- Organizar um ciclo de conferências denominado “Saúde ao Fim da Tarde”, com o objetivo de discutir e refletir sobre o Sistema de Saúde em Portugal, com particular ênfase no Serviço Nacional de Saúde, envolvendo estudantes, docentes e trabalhadores/as não docentes;
- Promover a integração de todos os cursos da ESTeSC nas estruturas europeias representativas dos/as profissionais aqui formados/as;
- Interagir proactivamente com as autarquias da nossa região no sentido de estabelecer parcerias que permitam criar valor para as populações, através da transferência de conhecimento criado na ESTeSC, e simultaneamente promover a nossa oferta formativa;
- Criar canais de comunicação digitais, com destaque no desenvolvimento de *podcast* sobre saúde, produzido pela ESTeSC e dirigido a um público não especializado;
- Dinamizar os dias abertos substituindo as desatualizadas apresentações de cursos em sala de aula, por experiências assentes no digital e numa lógica de gamificação;
- Manter um plano de comunicação efetivo com as instituições e autoridades de saúde da região, de modo a potenciar o trabalho desenvolvido na ESTeSC;
- Continuar a desenvolver todos os esforços no sentido da integração plena da ESTeSC no Centro Académico Clínico de Coimbra.

Ficha Técnica

**Plano Estratégico e de Ação da Escola Superior de Tecnologia da Saúde do Politécnico de Coimbra
Quadriénio 2025-2029**

Versão 00

Editado em 24 de fevereiro de 2026

Emissor

**Equipa da Presidência da Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Coimbra
Serviço de Planeamento, Qualidade e Acreditação da ESTeSC**

©2020, POLITÉCNICO DE COIMBRA



**www.ipc.pt
www.estescoimbra.pt
<https://sigq.ipc.pt>
qualidade@ipc.pt**