



ISLA Santarém - Instituto Politécnico

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação de Mestrado

O Impacto do Plano de Recuperação e Resiliência no Desempenho Institucional
das Instituições de Ensino Superior Públicas em Portugal: Estudo de Caso do
Instituto Politécnico de Santarém

Maria de Fátima Matos

Santarém

Ano 2025



ISLA Santarém – Instituto Politécnico

Mestrado em Gestão de Empresas

Dissertação de Mestrado

O Impacto do Plano de Recuperação e Resiliência no Desempenho Institucional
das Instituições de Ensino Superior Públicas em Portugal: Estudo de Caso do
Instituto Politécnico de Santarém

Maria de Fátima Matos

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em
Gestão de Empresas sob a orientação do Prof. Doutor Ricardo Marcão e
Coorientação da Prof.^a Doutora Maria de Fátima Pina

Santarém

Ano 2025

Dedicatória

Ao meu pai, José de Matos, exemplo de coragem e determinação, cuja presença e memória continuam a inspirar o meu percurso.

“A coragem é a primeira das qualidades humanas, porque é a que garante todas as outras.” (Aristóteles)

Agradecimentos

À minha família, porto seguro em todos os momentos, ao meu marido, Sérgio, pelo amor, paciência e pela força que sempre me transmitiu, mesmo nos momentos em que duvidei de mim. Aos meus filhos, Inês e Diogo, pela alegria e pelo carinho que me deram ânimo e motivação para nunca desistir, mesmo quando o tempo que lhes dedicava foi inevitavelmente reduzido.

Ao meu orientador Prof. Doutor Ricardo Marcão pela orientação e apoio prestados, em especial pela ajuda na definição do tema e pela partilha da sua experiência profissional, que muito contribuiu para o enriquecimento deste trabalho.

À minha coorientadora Prof.^a Doutora Maria de Fátima Pina, cuja inteligência e vocação para a docência admiro profundamente, expresso a minha sincera gratidão pela confiança, pela orientação dedicada, pelo otimismo e pela permanente disponibilidade, que tornaram este percurso mais seguro, enriquecedor e, acima de tudo, possível.

Aos meus colegas de trabalho, Ana, Eduardo, Inês e Pedro, pelo companheirismo, pela amizade e pela ajuda sempre generosa, que fizeram deste percurso uma experiência menos solitária e muito mais significativa.

Resumo

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo principal analisar o impacto do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) no desempenho institucional das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas em Portugal, através do estudo de caso do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém). Num contexto de transformação organizacional marcado pela digitalização, sustentabilidade e necessidade de maior eficiência, torna-se fundamental compreender de que forma o PRR contribui para a modernização das IES e quais os fatores que condicionam a sua implementação.

A investigação iniciou-se com uma revisão da literatura, onde foram abordados estudos recentes sobre políticas europeias de financiamento, governação das IES e modelos de desempenho institucional. Este enquadramento teórico permitiu construir um referencial robusto para analisar o papel do PRR como instrumento de financiamento e de transformação das instituições. A questão central ***“De que modo o Plano de Recuperação e Resiliência contribui para o desempenho institucional das Instituições de Ensino Superior Públicas em Portugal, em particular no caso do Instituto Politécnico de Santarém?”*** foi investigada através de uma metodologia mista, que integrou a análise documental de relatórios institucionais e da Comissão Nacional de Acompanhamento do PRR, bem como a aplicação de inquéritos por questionário aos colaboradores do IPSantarém. A amostra, constituída por 130 respostas válidas, representou cerca de 20,3% da população-alvo.

Os resultados revelaram que o PRR tem contribuído positivamente para a capacitação digital, a requalificação de infraestruturas e a promoção da sustentabilidade, reforçando a qualidade da oferta formativa e a capacidade de resposta da instituição. Contudo, foram igualmente identificados constrangimentos ao nível da burocracia, da gestão de tempo e da escassez de recursos humanos especializados. Estes resultados serviram de base para as conclusões finais, permitindo uma compreensão mais profunda do impacto do PRR no desempenho institucional das IES públicas em Portugal, em particular no IPSantarém, e sugerindo possíveis áreas de intervenção para a melhoria da gestão estratégica, a simplificação dos procedimentos administrativos e o reforço dos recursos humanos qualificados, assegurando uma implementação mais eficaz e sustentável das reformas.

Palavras-Chave: Plano de Recuperação e Resiliência; Instituições de Ensino Superior; Desempenho Institucional; Financiamento Europeu; Instituto Politécnico de Santarém.

Abstract

This master's dissertation aims to analyze the impact of the Recovery and Resilience Plan (RRP) on the institutional performance of public Higher Education Institutions (HEIs) in Portugal, through the case study of the Polytechnic Institute of Santarém (IPSantarém). In a context of organizational transformation marked by digitalization, sustainability, and the need for greater efficiency, it is essential to understand how the RRP contributes to the modernization of HEIs and which factors condition its implementation.

The research began with a literature review, addressing recent studies on European funding policies, HEI governance, and models of institutional performance. This theoretical framework provided a robust basis for analyzing the role of the RRP as both a financing instrument and a driver of institutional transformation. The central question, ***“In what ways does the Recovery and Resilience Plan contribute to the institutional performance of public higher education institutions in Portugal, particularly in the case of the Polytechnic Institute of Santarém?”*** was investigated through a mixed-method approach that combined documentary analysis of institutional reports and of the National Monitoring Commission of the RRP with the application of questionnaires to IPSantarém staff. The sample, composed of 130 valid responses, represented about 20.3% of the target population.

The results revealed that the RRP has contributed positively to digital capacity building, infrastructure upgrading, and the promotion of sustainability, thereby strengthening the quality of educational provision and the institution's responsiveness. However, constraints were also identified, particularly in relation to bureaucracy, time management, and the shortage of specialized human resources. These results formed the basis for the final conclusions, allowing for a deeper understanding of the impact of the RRP on the institutional performance of public HEIs in Portugal, in particular at IPSantarém, and suggesting possible areas of intervention to improve strategic management, simplify administrative procedures, and strengthen qualified human resources, thus ensuring a more effective and sustainable implementation of reforms.

Keywords: Recovery and Resilience Plan; Higher Education Institutions; Institutional Performance; European Funding; Polytechnic Institute of Santarém.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema e Questão de Investigação	11
1.2 Objetivos Geral e Específicos.....	12
1.3 Estrutura da Dissertação	12
REVISÃO DA LITERATURA.....	14
2.1 O Plano de Recuperação e Resiliência e o NextGenerationEU	14
2.1.1 O PRR em Portugal: Estrutura e Lógica de Intervenção	15
2.1.2 Investimentos Prioritários do PRR: O Foco na Qualificação e Competências.....	18
2.2 O Contexto do Ensino Superior Público Português.....	21
2.2.1 O Desempenho das IES Públicas em Portugal	22
2.2.2 Liderança, Missão e Conhecimento nas IES	24
2.2.3 O Papel das IES no Desenvolvimento Nacional	26
2.2.4 O Financiamento do Ensino Superior.....	27
2.2.5 O PRR e os Desafios Estratégicos para as IES.....	29
2.3 Estudo de Caso – O Instituto Politécnico de Santarém.....	31
METODOLOGIA	35
3.1 Objetivo Geral, Pergunta de Partida e Objetivos Específicos.....	35
3.2 Abordagem Metodológica e Procedimentos de Recolha de Dados	36
3.3.1 Análise Documental	37
3.3.2 Análise de Indicadores Institucionais.....	38
3.3.3 Análise de Perceções, Interpretações e Experiências	38
3.4 Fundamentação Teórica dos Itens da Escala	46
3.5 Técnica de Análise de Dados.....	47
RESULTADOS.....	48
4.1 Alinhamento Estratégico do IPSantarém com o PRR.....	48
4.2 Indicadores Institucionais - Variações e Tendências	52
4.3 Análise de Perceções, Interpretações e Experiências	56

4.3.1 Caracterização da Amostra.....	57
4.3.2 Medidas de Estatística Descritiva.....	63
4.3.3 Análise de Correlação entre Variáveis	67
4.3.4 Consistência Interna e Confiabilidade da Escala Utilizada	70
4.3.5 Análise das Hipóteses de Investigação.....	71
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	81
CONCLUSÕES	87
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
ANEXOS	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões estratégicas do PRR e principais áreas/componentes prioritárias de intervenção	15
Figura 2 - Relação entre os objetivos estratégicos do PRR e os objetivos institucionais das IES públicas	21

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de financiamento europeu e respetivos impactos esperados nas IES.....	29
Tabela 2 - Designação dos projetos desenvolvidos no IPSantarém por Componente do PRR ..	33
Tabela 3 - Itens das secções IV, VI e VII do questionário	44
Tabela 4 - Fundamentação teórica dos itens da escala utilizada nas secções IV, VI e VII do questionário	47
Tabela 5 - Análise comparativa entre dimensões estratégicas do PA 2021 e PAO 2025 e as respetivas convergências com as componentes do PRR	49
Tabela 6 - Identificação dos desafios operacionais e fatores críticos de sucesso nas dimensões estratégicas do PA 2021 e PAO 2025	50
Tabela 7 - Variação dos recursos humanos do IPSantarém no período compreendido entre 2020 e 2024.....	53
Tabela 8 - Variação da execução orçamental do IPSantarém no período compreendido entre 2020 e 2024.....	53
Tabela 9 - Variação da oferta formativa do IPSantarém no período compreendido entre 2020 e 2024.....	54
Tabela 10 - Variação da produção científica do IPSantarém no período compreendido entre 2020 e 2024.....	54
Tabela 11 - Variação do número de projetos financiados no IPSantarém no período compreendido entre 2020 e 2025	55
Tabela 12 - Variação do investimento em modernização de infraestruturas no IPSantarém, no período compreendido entre 2020 e 2025	55
Tabela 13 - Dados Demográficos.....	58
Tabela 14 - Dados Socioprofissionais.....	59
Tabela 15 - Distribuição dos inquiridos por tipo de projeto PRR em que estão envolvidos.....	60
Tabela 16 - Distribuição dos inquiridos por fase do principal projeto PRR e por natureza do envolvimento.....	61
Tabela 17 - Medidas de estatística descritiva dos 25 itens da escala do impacto do PRR no IPSantarém	66
Tabela 18 - Interpretação do alfa de Cronbach	70

Tabela 19 - Alfa de Cronbach e omega de McDonald da escala de impacto do PRR no desempenho institucional do IPSantarém e das suas componentes.....	71
Tabela 20 - Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov com correção de significância de Lilliefors.....	71
Tabela 21 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção sobre o impacto dos projetos PRR consoante a função ou cargo	72
Tabela 22 - Análise Pairwise para a percepção sobre o impacto dos projetos PRR consoante a função ou cargo	73
Tabela 23 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção da dimensão financeira e orçamental dos projetos PRR consoante a função ou cargo.....	74
Tabela 24 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção da transformação organizacional e inovação consoante a função ou cargo.....	74
Tabela 25 - Análise Pairwise para a percepção da transformação organizacional e inovação consoante a função ou cargo	75
Tabela 26 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção global do impacto do PRR consoante a função ou cargo	76
Tabela 27 - Análise Pairwise para a percepção do impacto global do PRR consoante a função ou cargo.....	77
Tabela 28 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção sobre o impacto dos projetos PRR consoante a unidade ou serviço.....	78
Tabela 29 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a dimensão financeira e orçamental dos projetos PRR consoante a unidade ou serviço	78
Tabela 30 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção da transformação organizacional e inovação consoante a unidade ou serviço	79
Tabela 31 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção global do impacto do PRR consoante a unidade ou serviço.....	80

SIGLAS

Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C)

Administração Pública (AP)

Comissão Nacional de Acompanhamento do Plano de Recuperação e Resiliência (CNA-PRR)

Direção-Geral do Ensino Superior (DGES)

Divisão de Edifícios, Infraestruturas e Recursos (DEIR)

Divisão de Gestão Financeira (DGF)

Divisão de Gestão de Recursos Humanos (DGRH)

Divisão de Contratação e Património (DCP)

Do No Significant Harm (DNSH)

Escola Superior Agrária de Santarém (ESAS)

Escola Superior de Educação de Santarém (ESES)

Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS)

Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT)

Gabinete de Projetos (GP)

Plataforma de Gestão Documental (GDOC)

Investigação, Desenvolvimento e Inovação (I&D+i)

Instituições de Ensino Superior (IES)

Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém)

NextGenerationEU (NGEU)

Orçamento de Estado (OE)

Plano de Atividades (PA)

Plano de Atividades e Orçamento (PAO)

Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior (PNAES)

Plano de Recuperação e Resiliência (PRR)

Recursos Humanos (RH)

Relatório de Atividades (RA)

Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES)

Serviços de Ação Social (SAS)

Serviços de Gestão Académica (SGA)

Sistema de Informação de Gestão Orçamental (SIGO)

Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics (STEAM)

União Europeia (UE)

INTRODUÇÃO

O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), com uma dotação superior a 16 mil milhões de euros, constitui um instrumento central da estratégia europeia em Portugal, estruturado em três dimensões, nomeadamente Resiliência, Transição Climática e Transição Digital, e sujeito a metas e marcos rigorosos de execução (Conselho da UE, 2021; CNA-PRR, 2024). O setor do ensino superior é reconhecido como pilar do desenvolvimento sustentável e da coesão territorial, tendo as Instituições de Ensino Superior (IES) sido chamadas a participar em iniciativas de qualificação, transição digital, formação ao longo da vida e investigação (Monteiro et al., 2021). Neste enquadramento, a presente investigação analisa o impacto do PRR no desempenho das IES públicas, com foco no Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém), dada a sua relevância regional, vocação aplicada e a necessidade de avaliar em que medida os investimentos têm contribuído para a modernização institucional, a melhoria do desempenho organizacional e o reforço da missão pública (Santos, 2024; Olo et al, 2021).

1.1 Problema e Questão de Investigação

O presente estudo parte do reconhecimento de que o PRR representa uma oportunidade única de modernização e transformação estrutural para o ensino superior público em Portugal. No entanto, apesar da relevância estratégica e do volume significativo de financiamento mobilizado, subsistem dúvidas quanto à capacidade das IES públicas para integrar eficazmente os investimentos do PRR nas suas estratégias institucionais e garantir impactos sustentáveis no desempenho organizacional. Os constrangimentos associados à execução, como a pressão dos prazos, a burocracia administrativa e a limitação de recursos técnicos e humanos, colocam em evidência um problema de investigação central: avaliar em que medida o PRR está a contribuir para reforçar a eficiência operacional, a modernização e a missão pública das IES.

Deste enquadramento emerge a questão de investigação que orienta o presente trabalho:

De que modo o Plano de Recuperação e Resiliência contribui para o desempenho institucional das Instituições de Ensino Superior Públicas em Portugal, em particular no caso do Instituto Politécnico de Santarém?

1.2 Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral deste trabalho, como referido anteriormente é compreender de que forma os investimentos do PRR influenciam o desempenho institucional das IES públicas em Portugal, tomando como referência empírica o IPSantarém. No que diz respeito aos objetivos específicos (OE), pretende-se:

OE1: Analisar a articulação entre os investimentos do PRR e as estratégias institucionais do IPSantarém, identificando convergências, complementaridades e eventuais lacunas.

OE2: Avaliar o impacto dos financiamentos do PRR na eficiência operacional, modernização e desempenho do IPSantarém, considerando indicadores organizacionais, financeiros, científicos e de qualificação.

OE3: Identificar os principais constrangimentos e desafios na execução dos projetos PRR a nível institucional, nomeadamente prazos de execução, requisitos administrativos e limitações de recursos humanos.

OE4: Evidenciar as oportunidades e boas práticas resultantes da implementação do PRR no IPSantarém, com potencial de transferência para outras IES públicas.

OE5: Contribuir para o debate académico e para a reflexão institucional sobre a governação e a sustentabilidade das políticas públicas de financiamento europeu aplicadas ao ensino superior.

1.3 Estrutura da Dissertação

O presente estudo está estruturado em seis capítulos distintos: introdução, revisão da literatura, metodologia, resultados, discussão dos resultados e conclusão.

O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde são apresentados o tema, o problema e a questão de investigação, os objetivos definidos e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo apresenta o enquadramento teórico da investigação, iniciando com uma análise do contexto europeu do NextGenerationEU (NGEU) e do PRR, destacando os seus objetivos estratégicos de recuperação económica, transição digital e sustentabilidade. Segue-se uma reflexão sobre o ensino superior público em Portugal, centrada no papel das instituições na inovação, no desenvolvimento regional e nos desafios relacionados com o financiamento, a diferenciação e a eficiência organizacional. Por fim, é enquadrado o caso do IPSantarém, cuja estrutura, estratégia e participação em projetos PRR ilustram a forma como estas

políticas europeias se traduzem em processos concretos de modernização e transformação institucional. No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada, explicando-se a escolha do estudo de caso e os métodos de recolha e análise de dados, como a análise documental, os indicadores institucionais e os questionários aplicados. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos, incluindo o alinhamento estratégico do IPSantarém com o PRR, a evolução dos seus indicadores e as respostas ao inquérito realizado. O quinto capítulo é dedicado à discussão dos resultados, relacionando-os com a literatura estudada, destacando implicações e sugestões de linhas de ação. Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões, resumindo os principais contributos do estudo, limitações encontradas no decorrer do estudo e deixando recomendações para futuras investigações, bem como, para a melhoria da utilização dos fundos comunitários no ensino superior.

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O Plano de Recuperação e Resiliência e o NextGenerationEU

O NGEU surge como um instrumento financeiro excecional da União Europeia, concebido em 2020 para mitigar os efeitos económicos e sociais provocados pela pandemia de COVID-19 e impulsionar um processo de recuperação. A pandemia levou à interrupção massiva da atividade económica, ao encerramento de setores estratégicos e a um aumento exponencial do desemprego. Como consequência, o Produto Interno Bruto (PIB) da zona euro registou uma contração de 6,1%, um dos piores desempenhos económicos desde a criação da moeda única. Este colapso económico teve repercussões severas no emprego, com a redução de postos de trabalho em setores essenciais como o turismo, o comércio e a indústria, afetando diretamente a sustentabilidade das finanças públicas e gerando um aumento da dívida pública e dos défices orçamentais dos Estados-Membros (Mayer, 2024).

Integrado no Quadro Financeiro Plurianual 2021-2027, o NGEU procura promover uma recuperação sustentável, digital e inclusiva, em linha com as metas europeias de neutralidade carbónica, inovação tecnológica e coesão territorial. Dotado de mais de 800 mil milhões de euros, representa um marco histórico na integração económica europeia, ao introduzir a emissão conjunta de dívida comunitária como mecanismo de financiamento de reformas estruturais e investimentos estratégicos nos Estados-Membros (Rivas-De-Roca, 2022). Este instrumento consagra, assim, um novo modelo de solidariedade e partilha de riscos na União Europeia, reforçando a coordenação orçamental e a governação multinível no espaço europeu.

Em Portugal, a execução desta estratégia materializa-se através do PRR, documento programático que define as prioridades nacionais de investimento até 2026. Estruturado em torno das dimensões Resiliência, Transição Climática e Transição Digital, o PRR visa modernizar a economia, reforçar a coesão social e territorial e consolidar a capacidade administrativa e institucional do Estado. A sua implementação assenta numa lógica de resultados e de cumprimento de metas e marcos, articulando reformas estruturais com investimentos de elevado valor acrescentado em áreas críticas como a habitação, a saúde, a educação, a inovação e a qualificação de competências.

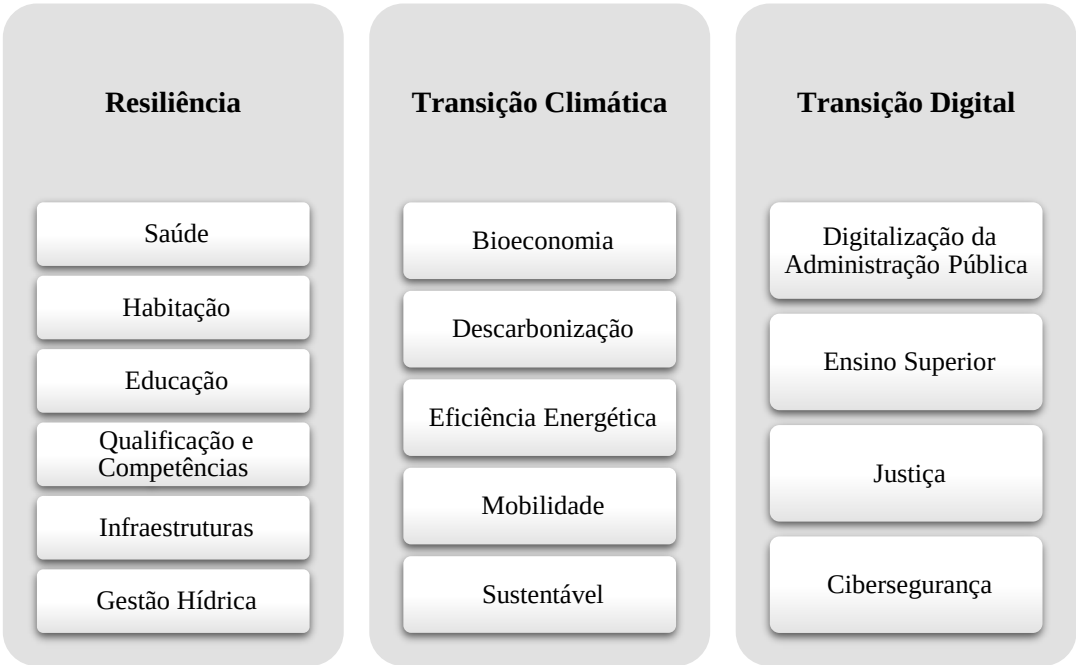
No domínio do ensino superior, o PRR assume particular relevância ao constituir uma oportunidade ímpar para a modernização das IES públicas. Através de investimentos

direcionados para a transição digital, requalificação de infraestruturas, promoção da sustentabilidade e valorização do capital humano, o plano contribui para reforçar a capacidade científica, pedagógica e organizacional das IES (de Vincenzo, 2022). Estes financiamentos permitem não apenas responder a necessidades estruturais há muito identificadas, como também alinhar as instituições com as prioridades europeias de inovação, competitividade e inclusão, potenciando o seu papel como motores de desenvolvimento regional e nacional. Assim, o PRR constitui um instrumento estratégico de transformação institucional, promovendo maior eficiência operacional, qualidade formativa e impacto social no sistema de ensino superior público português (Mourato et al., 2021).

2.1.1 O PRR em Portugal: Estrutura e Lógica de Intervenção

A implementação do PRR decorre até 2026, período durante o qual serão executadas 83 reformas e investimentos, organizados em 20 componentes setoriais. Estas medidas estruturais estão alinhadas com as prioridades estratégicas da União Europeia, nomeadamente no que diz respeito à resiliência económica e social, à transição climática e à transformação digital (Rivas-De-Roca, 2022). O plano está, assim, estruturado em três dimensões fundamentais, que refletem as principais áreas de intervenção e definem a aplicação dos fundos europeus, conforme descrito na **Erro! A origem da referência não foi encontrada..**

Figura 1 - Dimensões estratégicas do PRR e principais áreas/componentes prioritárias de intervenção



Fonte: Adaptado de Relatório 1/2024 CNA-PRR. Elaboração própria.

Destas componentes, a educação e qualificação assumem um papel de destaque, com um financiamento expressivo para modernizar as IES, impulsionar a inovação e capacitar a população para os desafios da economia digital (de Vincenzo, 2022).

A primeira dimensão, a Resiliência, absorve 61% do orçamento total do PRR e visa reforçar as capacidades do Estado e da economia em setores estratégicos, como a saúde, habitação, qualificação e inovação. O objetivo central desta dimensão é tornar Portugal mais resistente a crises futuras, através do fortalecimento das infraestruturas de saúde, da melhoria das condições de habitação e do investimento na qualificação da população ativa, promovendo competências ajustadas às necessidades do mercado de trabalho e ao crescimento económico sustentável.

A segunda dimensão, a Transição Climática, representa 21% do orçamento, destinando-se a impulsionar a descarbonização da economia, a eficiência energética e a economia circular. Esta área é essencial para alcançar as metas europeias de neutralidade carbónica, prevendo investimentos significativos na reforma do setor energético, no incentivo à mobilidade sustentável e na promoção da eficiência na gestão dos recursos naturais. Com esta estratégia, pretende-se reduzir a dependência de combustíveis fósseis e fomentar um modelo económico mais sustentável e alinhado com os desafios ambientais globais.

A terceira dimensão, a Transição Digital, corresponde a 18% do orçamento e tem como foco a digitalização da administração pública, das empresas e da educação. O objetivo desta componente é modernizar os serviços públicos, fortalecer a infraestrutura digital e dotar a população de competências digitais, promovendo uma sociedade mais preparada para os desafios tecnológicos do futuro. No setor da educação, a transição digital contempla a modernização das IES, o desenvolvimento de plataformas de ensino à distância e a integração de tecnologias inovadoras no processo de aprendizagem, preparando melhor os cidadãos para um mercado de trabalho cada vez mais digitalizado (Mayer, 2024).

O financiamento do PRR português assenta em duas principais modalidades: as subvenções diretas, que correspondem a financiamentos a fundo perdido concedidos para reformas e investimentos previamente definidos, e os empréstimos com condições favoráveis, um mecanismo complementar que permite financiar medidas que exijam mais recursos.

A estrutura de missão assegura a coordenação e monitorização técnica do plano, em articulação com a Comissão Europeia.

A execução do PRR é coordenada pela Estrutura de Missão Recuperar Portugal, que tem como responsabilidades a gestão e distribuição dos fundos pelos beneficiários, abrangendo a administração pública, empresas, IES e o setor social. Além disso, é incumbida da monitorização do cumprimento das metas e marcos definidos em conjunto com a Comissão Europeia, garantindo que os investimentos seguem os objetivos estabelecidos. Para assegurar a transparência na execução, esta estrutura reporta regularmente os progressos ao Governo e à Comissão Europeia (Mayer, 2024).

As verbas do PRR são libertadas por fases, dependendo do cumprimento dos objetivos estabelecidos no plano. Esta abordagem visa garantir que os fundos são bem aplicados e que as reformas estruturais avançam de forma eficaz, prevenindo desvios na execução financeira (Guidi, 2023). Para reforçar este controlo, a Comissão Europeia implementou um sistema rigoroso de avaliação e monitorização, baseado num conjunto de metas e marcos. A cada trimestre, o Governo português deve apresentar relatórios detalhados que incluem o grau de execução financeira dos fundos, o cumprimento das reformas associadas a cada componente e os impactos observáveis nas áreas estratégicas. No total, Portugal comprometeu-se a alcançar 50 metas e 338 marcos até 2026, sendo que cada pagamento da Comissão Europeia está condicionado à concretização destes objetivos, de acordo com o Relatório 1/2024 da Comissão Nacional de Acompanhamento do PRR (Relatório 1/2024 CNA-PRR).

Entre as metas mais relevantes do PRR destacam-se a construção de residências universitárias para apoiar estudantes deslocados, a digitalização das IES e da Administração Pública, a formação de mais de 200 mil colaboradores em competências digitais e o apoio a empresas inovadoras e startups tecnológicas. Caso Portugal não cumpra os marcos estabelecidos, pode enfrentar cortes no financiamento ou ajustes no plano, comprometendo a realização de algumas medidas estruturais (Adenda ao Relatório 1/2024, CNA-PRR).

A execução do PRR não está isenta de entraves e desafios, como se analisará mais à frente, nomeadamente no que toca à capacidade das IES para responder a exigências de calendarização, burocracia e sustentabilidade.

Estas configurações têm implicado ajustamentos institucionais nos níveis nacionais, uma vez que a concretização do PRR exige não só capacidade técnica, mas também mecanismos eficazes de monitorização, transparência e prestação de contas. Rovira (2021) sublinha a

importância da aprendizagem organizacional nas administrações públicas, alertando para os riscos de dispersão de esforços e de sobrecarga administrativa em contextos com fracas capacidades institucionais. A execução dos fundos exige um equilíbrio delicado entre celeridade e rigor, com implicações diretas na eficácia e na legitimidade da política pública.

Em Portugal, a Resolução do Conselho de Ministros n.º 46-B/2021 criou a estrutura de missão "Recuperar Portugal", dotada de competências técnicas e operacionais para gerir o PRR. A sua revisão pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 93/2022 reforçou a autonomia decisória da estrutura e sinalizou um empenho na racionalização dos processos e na celeridade da execução (Presidência do Conselho de Ministros, 2021, 2022).

Todavia, à semelhança do que Schneider (2023) observa para a Alemanha, também em Portugal se verificam tensões estruturais que dificultam a execução plena do PRR. O Relatório 1/2024 CNA-PRR identifica entraves como a escassez de recursos humanos nas entidades beneficiárias, dificuldades nos processos de contratação pública, e deficiências na articulação entre organismos da administração central e local.

A tensão entre a urgência da execução financeira e a necessidade de assegurar impacto estrutural e qualidade da despesa é uma das questões centrais do PRR português, refletindo o dilema entre excecionalidade e institucionalização referido por Mayer (2024). A reprogramação recente do PRR, ainda sem acordo operacional definitivo divulgado, gerou preocupações adicionais quanto à possível diluição dos objetivos inicialmente previstos.

Por outro lado, à luz da análise de Rivas-De-roca (2022), a comunicação pública sobre o PRR em Portugal revela assimetrias e lacunas, com uma narrativa política assente na abundância de fundos, mas com pouca visibilidade sobre os compromissos e responsabilidades associadas. Tal como na narrativa "Bruxelas vai pagar tudo", existe o risco de desresponsabilização e de erosão da perceção cidadã sobre a complexidade da execução e a necessidade de reformas estruturais para a sustentabilidade a médio e longo prazo.

2.1.2 Investimentos Prioritários do PRR: O Foco na Qualificação e Competências

O PRR português destina cerca de 3,6 mil milhões de euros ao setor da educação e qualificação profissional, refletindo uma aposta estratégica na formação de capital humano como motor de desenvolvimento económico e social (de Vincenzo, 2022). Este investimento visa modernizar o sistema educativo e alinhar a oferta formativa com as exigências de um mercado de trabalho em transformação, cada vez mais digital, verde e globalizado. A prioridade recai sobre o reforço da empregabilidade, a melhoria das qualificações da

população ativa e a capacidade de resposta das IES e do sistema de formação profissional aos novos desafios tecnológicos e económicos.

O reforço da estrutura em 2022 teve como objetivo garantir maior eficácia operacional e maior autonomia decisória, dotando a missão de recursos humanos especializados e de um modelo de gestão mais flexível e eficiente. A equipa é composta por até 60 elementos, incluindo técnicos superiores, assistentes operacionais e chefes de equipa, podendo recorrer a contratos a termo, mobilidade ou comissão de serviço. O seu mandato está previsto até 31 de dezembro de 2026.

No setor da educação, os investimentos do PRR estão organizados em três grandes eixos. O primeiro foca-se na modernização do ensino superior e da formação profissional, com destaque para a criação de Centros Tecnológicos Especializados. Estes centros têm como missão promover formação técnica avançada em áreas estratégicas com elevada procura no mercado de trabalho, como as tecnologias digitais, saúde, energias renováveis e indústria 4.0. Pretende-se reforçar a ligação entre as instituições de ensino e o tecido produtivo, promovendo um modelo de formação mais aplicado, colaborativo e orientado para a inovação.

O segundo eixo diz respeito à digitalização do ensino superior e da investigação, através da modernização das infraestruturas digitais das IES. O PRR apoia a aquisição de equipamentos, desenvolvimento de plataformas de ensino online e a integração de tecnologias digitais nas metodologias pedagógicas. A promoção do ensino híbrido e da ciência aberta constitui uma prioridade, permitindo ampliar o acesso ao conhecimento, aumentar a flexibilidade da aprendizagem e garantir que estudantes e investigadores têm acesso a recursos educativos digitais de qualidade (Krzaklewska, 2023).

O terceiro eixo visa o reforço das qualificações e da empregabilidade, promovendo uma resposta abrangente às exigências do mercado de trabalho. Neste domínio, destacam-se os programas Impulso Jovens STEAM e Impulso Adultos, que visam, respetivamente, preparar os jovens para profissões nas áreas da ciência, tecnologia, engenharia, artes e matemática (STEAM), e requalificar os adultos ativos para áreas emergentes. A inclusão de financiamento para a construção de novas residências universitárias também demonstra a preocupação com a equidade no acesso ao ensino superior, respondendo à carência estrutural de alojamento para estudantes deslocados (Rovira, 2021).

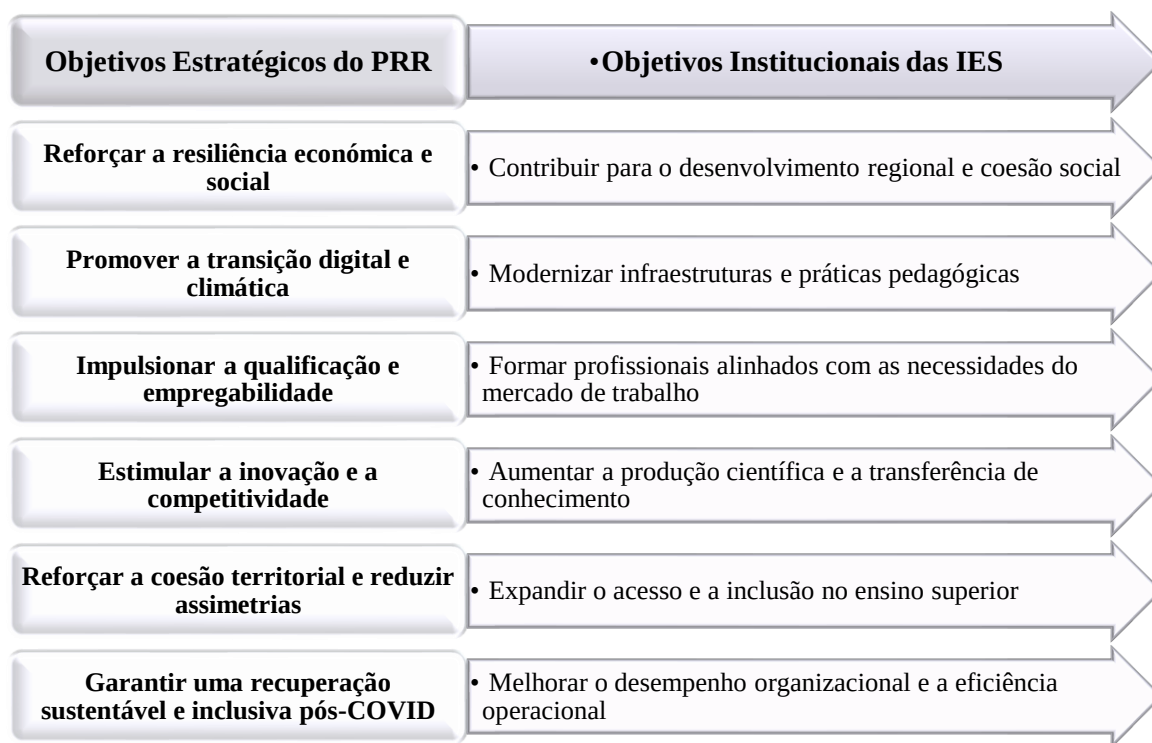
Através destas iniciativas, o PRR procura transformar estruturalmente o sistema de ensino superior em Portugal, dotando-o de maior capacidade de resposta, competitividade internacional e alinhamento com os objetivos de desenvolvimento sustentável. A ligação entre as IES e o tecido económico é reforçada, incentivando parcerias com empresas, centros de investigação e instituições públicas, numa lógica de inovação aberta e valorização do conhecimento.

Contudo, a implementação eficaz do PRR depende de um acompanhamento rigoroso da execução dos investimentos e da concretização das reformas estruturais. A CNA, prevista no Decreto-Lei n.º 29-B/2021, de 4 de maio, tem um papel fiscalizador e consultivo, contribuindo para garantir a transparência e a responsabilização na utilização dos fundos. A atuação coordenada da «Recuperar Portugal» com a CNA, a Agência para o Desenvolvimento e Coesão (AD&C) e o Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais constitui um elemento essencial para o sucesso global do plano (Presidência do Conselho de Ministros, 2022).

O objetivo destas medidas é, em última instância, reduzir as desigualdades sociais e territoriais no acesso à educação, modernizar o ensino superior e potenciar o talento nacional, contribuindo para a criação de uma economia baseada no conhecimento e na inovação. Através do PRR, Portugal posiciona-se para consolidar o ensino superior como um pilar estratégico do desenvolvimento sustentável, fortalecendo a sua atratividade a nível europeu e internacional (Assunção Flores, 2024).

Na Figura 2 estabelece-se uma relação entre os objetivos estratégicos do PRR e os objetivos institucionais das IES públicas. Os objetivos das IES são interpretados com base na sua missão pública, reforçada pelos investimentos estratégicos do PRR.

Figura 2 - Relação entre os objetivos estratégicos do PRR e os objetivos institucionais das IES públicas



Fonte: Elaboração própria.

2.2 O Contexto do Ensino Superior Público Português

O ensino superior público em Portugal encontra-se estruturado por um enquadramento legal e institucional dinâmico, que tem evoluído para responder aos desafios contemporâneos. O artigo "A implementação de práticas de sustentabilidade nas instituições de ensino superior portuguesas", da autoria de Aleixo et al (2018), analisa este cenário, realçando a criação do sistema binário na década de 1980, o qual diferencia universidades e institutos politécnicos, alinhando assim a educação com as exigências económicas e industriais. Este modelo fomenta tanto a investigação científica como a formação prática.

No que toca à sustentabilidade, os autores anteriores argumentam que a sua integração no ensino superior deve ser vista não apenas como uma resposta a pressões externas, mas como uma oportunidade para redefinir as missões institucionais e reforçar o impacto social e económico das IES. Este posicionamento está alinhado com tendências globais que incentivam a adoção de práticas sustentáveis no ensino superior, permitindo que as IES portuguesas se destaquem como líderes nesta área. Ao apostarem na sustentabilidade, estas instituições não só promovem a responsabilidade ambiental, mas também preparam melhor os estudantes para os desafios do futuro.

De referir ainda que, a revisão da literatura evidencia a complexidade do enquadramento legal e institucional do ensino superior público em Portugal, bem como a importância crescente da sustentabilidade neste contexto. As IES desempenham um papel essencial na investigação e na formação de profissionais qualificados, sendo crucial que continuem a adaptar-se aos desafios emergentes para garantir um impacto positivo na sociedade e na economia do país.

2.2.1 O Desempenho das IES Públicas em Portugal

A literatura recente evidencia a centralidade do desempenho nas IES públicas portuguesas, num contexto de restrições financeiras, exigências acrescidas de qualidade e escrutínio social e político. Tal quadro reclama estratégias que reforcem a eficiência operacional e a eficácia institucional, articulando governação, gestão de recursos e qualidade pedagógica de modo coerente e sustentável. Diversos contributos internacionais oferecem pistas operacionais e metodológicas diretamente mobilizáveis no contexto nacional.

Njoku (2019) propõe uma leitura comparada entre gestão hospitalar e ensino superior, salientando que a implementação estratégica, assente na colaboração interdepartamental, partilha de informação e comunicação interna clara, pode mitigar obstáculos operacionais e aumentar a agilidade organizacional nas IES. Este enfoque processual converge com as necessidades do sistema português, onde a coordenação entre unidades orgânicas e serviços é determinante para a execução eficaz de planos e projetos. No domínio da qualidade académica, Jurdi et al. (2019) sublinham a centralidade de estratégias institucionais que coloquem a qualidade no núcleo da ação, em consonância com as exigências da A3ES; avaliações contínuas, baseadas em evidência, configuram mecanismos de aprendizagem organizacional e reforçam a competitividade num ecossistema em rápida transformação.

A transparência na gestão de projetos, destacada por Atkins (2019), emerge como princípio estruturante num ambiente de auditorias, avaliações externas e accountability perante múltiplos stakeholders. Contudo, o imperativo de transparência deve ser calibrado para evitar burocratização excessiva, preservando a capacidade de resposta e a inovação institucional. Complementarmente, Jalal e Murray (2019) reforçam o papel do planeamento estratégico enquanto dispositivo de alinhamento entre missão, objetivos e recursos, na medida em que, mais do que ritual administrativo, trata-se de um processo iterativo de tomada de decisão, orientação de prioridades e coordenação interdepartamental, com impacto direto no desempenho.

Com enfoque sistêmico, Clegg (2020) apresenta a modelação Holónica Orientada para o Processo como abordagem útil para reconfigurar e integrar serviços de apoio universitário, criando sinergias entre componentes académicas e administrativas. Adaptada ao contexto português, esta perspetiva pode favorecer ganhos de eficiência, reduzir redundâncias processuais e aproximar a oferta formativa das necessidades dos estudantes e do mercado de trabalho. A eficácia do planeamento depende, porém, da sua implementação: Niewiesk e Garrity-Rokous (2020) enfatizam as dimensões processuais e culturais da mudança, alertando para resistências internas e para a necessidade de estratégias adaptativas que considerem condicionantes internas e externas; em IES complexas, tal implica liderança distribuída, capacitação e mecanismos de feedback.

No campo da medição do desempenho, Gebru et al. (2021) aplicam a Análise Envoltória de Dados e evidenciam os desafios de captar, com indicadores adequados, a especificidade e a complexidade das IES. Para o contexto português, a construção de métricas ajustadas, sensíveis à missão, perfil formativo, atividades de investigação e envolvimento territorial, é condição para diagnósticos rigorosos e políticas de melhoria informadas. Em paralelo, a revisão sistemática de Chauhan et al. (2024) aponta a necessidade de abordagens multidisciplinares à gestão do desempenho, integrando domínios académicos e administrativos, a coordenação transversal e a articulação entre níveis de decisão são críticas para resultados operacionais sustentáveis.

A agenda da sustentabilidade ocupa lugar central nas IES, alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): Abo-Khalil (2024) sustenta que mudanças estruturais e culturais, liderança visionária e envolvimento da comunidade académica são requisitos para ancorar a sustentabilidade no quotidiano institucional. Em termos de condicionantes, Carpentier (2021) relembra que o desempenho é mediado pela diferenciação institucional, recursos e contextos socioeconómicos, requerendo políticas sensíveis às trajetórias e missões; em convergência, de Matos Pedro et al (2022) mostram o papel decisivo de ativos intangíveis, nomeadamente capital intelectual, clima organizacional, redes colaborativas, na performance global.

No plano das prioridades estratégicas nacionais, Mourato et al. (2021) identificam internacionalização, inovação pedagógica e digitalização como eixos críticos que exigem ação coordenada, recursos adequados e políticas robustas. Por outro lado, Monteiro et al. (2021) enfatizam a vocação para a inovação social, sugerindo maior integração territorial e parcerias para maximizar o impacto comunitário. Por fim, o enquadramento legal molda

condições de autonomia e gestão: o Regulamento Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES), nomeadamente a Lei n.º 62/2007) estrutura a arquitetura jurídico-institucional das IES, sendo expectável que a revisão anunciada para 2025 reconfigure dimensões de governação e estratégia. Os Estatutos institucionais, como os do IPSantarém, traduzem esse quadro em práticas concretas, condicionando processos académicos e administrativos.

Neste sentido, a literatura converge na necessidade de um ecossistema de gestão que combine transparência com agilidade, planeamento com implementação adaptativa, métricas rigorosas com sensibilidade contextual e sustentabilidade com desempenho académico. Para além disso, investir em capacitação, partilha de conhecimento e alinhamento estratégico contínuo surge como condição para um desempenho institucional robusto e sustentável (Chauhan et al., 2024; Abo-Khalil, 2024).

2.2.2 Liderança, Missão e Conhecimento nas IES

A liderança académica e a qualidade da gestão administrativa são amplamente reconhecidas como fatores essenciais para o desempenho e a sustentabilidade das IES. Estes elementos influenciam não apenas os processos internos de decisão e organização, mas também a forma como as IES respondem aos desafios externos impostos pelas políticas públicas, pelas exigências de qualidade, pela competição internacional e pelas expectativas da sociedade.

Niewiesk e Garrity-Rokous (2021) propõem um modelo sistemático de avaliação da liderança administrativa no ensino superior, sustentado em princípios de melhoria contínua, alinhamento com a missão institucional e envolvimento dos stakeholders. O seu "Academic Leadership Framework" permite diagnosticar fragilidades e promover o desenvolvimento de competências em áreas como gestão de pessoas, planeamento estratégico, cultura organizacional e inovação. Esta abordagem sublinha a necessidade de transformar as estruturas de liderança tradicionalmente baseadas em funções administrativas estáticas em modelos mais adaptativos, colaborativos e orientados para resultados.

Jurdi et al(2019), por sua vez, propõe uma leitura da excelência académica como conceito multidimensional, que transcende os rankings e indicadores quantitativos. A excelência é vista como um produto da articulação entre identidade institucional, cultura de qualidade, pertinência social e capacidade de inovação. O autor defende que as IES devem clarificar a sua missão, articular objetivos institucionais com a formação integral dos estudantes e

promover um ecossistema de aprendizagem que valorize a inclusão, a participação e a responsabilidade cidadã.

Neste quadro, a chamada "segunda missão" das IES, que se refere ao seu papel no desenvolvimento regional e na interação com o tecido económico e social, ganha particular relevância. Santos (2024) analisa esta dimensão com especial foco nos institutos politécnicos europeus, argumentando que estas instituições desempenham um papel central na qualificação de recursos humanos para o mercado de trabalho local e na promoção da inovação aplicada. Sublinha que esta missão exige modelos de liderança territorial, capazes de promover parcerias com empresas, autarquias e organizações da sociedade civil.

Complementarmente, Olo, et al (2021) identificam três modelos predominantes de IES com impacto no desenvolvimento: o modelo elitista e internacional, o modelo regional articulado com o território e o modelo híbrido. Estes autores alertam para os desafios estruturais enfrentados pelas IES em contextos periféricos, como a escassez de financiamento, a dificuldade de reter talento e a rigidez regulatória. Defendem, por isso, que a liderança institucional deve ser adaptativa, contextualizada e sensível à diversidade de missões e realidades territoriais.

A gestão do conhecimento é outro campo emergente que interage com as questões da liderança e da missão institucional. Quarchioni et al (2022) realizam uma revisão sistemática da literatura sobre knowledge management no ensino superior, concluindo que, apesar do reconhecimento da importância do tema, a implementação de sistemas integrados de knowledge management nas IES ainda é incipiente. Os autores destacam a necessidade de desenvolver capacidades internas para a criação, partilha, armazenamento e utilização de conhecimento organizacional, nomeadamente através de plataformas digitais, cultura de aprendizagem e redes colaborativas.

As IES que conseguem articular de forma eficaz os eixos da liderança, missão institucional e gestão do conhecimento revelam maior capacidade de adaptação à mudança, de resposta a desafios complexos e de geração de valor público. Neste sentido, a liderança é vista não como um atributo individual, mas como uma competência institucional, que se traduz na capacidade de mobilizar pessoas, processos e recursos para fins partilhados.

Num contexto de pressão crescente sobre as IES para que demonstrem relevância social, eficiência operacional e impacto regional, estas dimensões tornam-se centrais para a compreensão do seu desempenho e sustentabilidade a longo prazo.

2.2.3 O Papel das IES no Desenvolvimento Nacional

O ensino superior desempenha um papel fundamental no desenvolvimento económico e social, sendo um dos motores mais importantes da inovação, da produtividade e da competitividade de um país. Através da investigação científica, da formação de capital humano altamente qualificado e da transferência de conhecimento para a sociedade e para as empresas, as IES tornam-se agentes centrais na promoção do crescimento sustentável e da transformação digital e ecológica (Monteiro et al., 2021).

Países com sistemas de ensino superior bem estruturados tendem a apresentar maiores níveis de desenvolvimento económico, produtividade e bem-estar social, uma vez que as universidades e politécnicos impulsionam a criação de novas tecnologias, startups e modelos de negócios inovadores (Quarchioni et al, 2022). As IES desempenham também um papel essencial na investigação e desenvolvimento (I&D), sendo responsáveis por grande parte da produção científica e tecnológica dos países. Funcionando como incubadoras de conhecimento e inovação, as universidades e politécnicos descobrem soluções para problemas sociais, ambientais e económicos, muitas vezes com financiamento de programas nacionais e europeus (Mourato et al., 2021).

Nos últimos anos, o avanço das tecnologias digitais tem vindo a transformar o ensino superior, tornando-o mais acessível, interativo e personalizado. A adoção de ferramentas como big data, machine learning e plataformas online permite adaptar currículos e métodos às exigências do mercado (Krzaklewska, 2023). Destacam-se o ensino híbrido e a personalização da aprendizagem com base em algoritmos inteligentes.

Paralelamente, cresce o investimento em smart campi, ou seja, infraestruturas tecnológicas integradas que otimizam recursos, melhoram a experiência académica e promovem sustentabilidade organizacional. Apesar destas oportunidades, persistem desafios: necessidade de investimento em infraestruturas digitais, formação contínua de docentes e garantia de cibersegurança (Mourato et al., 2021).

De referi que, as IES com ligações sólidas ao tecido empresarial demonstram melhores taxas de empregabilidade e impacto na inovação empresarial. Além disso, beneficiam de financiamento europeu, como o Horizon Europe, Erasmus+ e PRR, que impulsiona a digitalização, a modernização de infraestruturas e a cooperação em I&D (Guidi, 2023; Schneider, 2023).

O papel das IES estende-se à redução das desigualdades sociais e ao desenvolvimento regional. Em contextos de assimetrias territoriais, as IES promovem inclusão e mobilidade social, mesmo enfrentando barreiras económicas, culturais e geográficas (Rovira, 2021; Santos, 2024). O PRR tem apoiado medidas inclusivas, como os programas Impulso Jovens STEAM e Impulso Adultos (de Vincenzo, 2022).

A presença das IES gera emprego, atrai investimento, dinamiza setores como habitação e serviços e contribui para a modernização regional. Os institutos politécnicos, como o IPSantarém, são cruciais na coesão territorial, ao interiorizarem a oferta formativa e contribuírem para a valorização local (Carpentier, 2021; Monteiro et al., 2021).

As IES, ao articular ensino, investigação, inovação e inclusão, afirmam-se como alavancas centrais do progresso social, económico e ambiental, contribuindo para um modelo de crescimento mais equitativo e resiliente.

2.2.4 O Financiamento do Ensino Superior

O financiamento do ensino superior em Portugal tem sido marcado por oscilações orçamentais, desafios estruturais e uma crescente pressão para alcançar eficiência, qualidade e responsabilidade institucional. As IES públicas operam frequentemente sob constrangimentos financeiros significativos, agravados por exigências de modernização tecnológica, internacionalização e qualificação de recursos humanos (Halmai, 2024).

A nível europeu, tem-se assistido a uma tendência de transição de modelos de financiamento baseados em custos históricos para modelos baseados no desempenho. Estes mecanismos associam a atribuição de fundos a indicadores como número de diplomados, taxa de empregabilidade, produção científica, captação de financiamento competitivo e impacto socioeconómico das IES. Esta lógica procura alinhar os objetivos das instituições com as metas nacionais e comunitárias, incentivando a responsabilização e a transparência (Mourato et al., 2021; Jurdi et al., 2019).

Contudo, este modelo levanta preocupações quanto à equidade e sustentabilidade. IES com menor dimensão ou inseridas em regiões desfavorecidas podem enfrentar maiores dificuldades em atingir metas padronizadas, criando um risco de concentração dos recursos em instituições já mais competitivas (Carpentier, 2021). Além disso, a pressão para cumprir indicadores quantitativos pode desvalorizar dimensões qualitativas do ensino e da investigação.

Em Portugal, os financiamentos europeus desempenham um papel essencial no reforço da capacidade de investimento das IES. Os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), como o Fundo Europeu de Desenvolvimento Económico Regional (FEDER) e o Fundo Social Europeu (FSE), têm financiado projetos de modernização, investigação aplicada, infraestruturas científicas e reforço da qualificação de adultos. A gestão eficiente destes fundos requer capacidades técnicas robustas, estruturas administrativas funcionais e alinhamento com estratégias institucionais de desenvolvimento.

O PRR introduz um desafio adicional para as IES, nomeadamente a necessidade de integrar reformas profundas num curto espaço de tempo. Com efeito, a implementação de projetos financiados exige não só celeridade na execução, mas também planeamento estratégico, cooperação interinstitucional e sistemas de avaliação de impacto. A gestão do tempo, a adaptação a regras complexas e a capacidade de prestação de contas são, por isso, aspetos críticos.

Além disso, a sustentabilidade dos projetos financiados a médio e longo prazo permanece uma preocupação relevante. Muitos investimentos, como a digitalização de infraestruturas ou a criação de novos programas formativos, requerem manutenção e atualizações constantes. A ausência de financiamento estrutural para garantir a continuidade dos projetos após o fim do PRR pode comprometer a consolidação dos seus efeitos.

Finalmente, a autonomia financeira das IES permanece limitada, condicionada por legislação nacional e pelas regras orçamentais do setor público. Apesar do RJIES prever autonomia administrativa, patrimonial e científica, as IES continuam dependentes de autorizações externas para a gestão de pessoal, aquisição de bens e contratação de serviços.

Neste contexto, a diversificação das fontes de financiamento e o reforço da capacidade de gestão estratégica tornam-se imperativos. O futuro do ensino superior dependerá, em larga medida, da capacidade das instituições para articular os recursos disponíveis com os seus objetivos estratégicos e responder de forma eficaz aos desafios da sociedade do conhecimento. A Tabela 1 faz a correlação entre os tipos de financiamento europeu existentes, os seus objetivos e o impacto esperado no desempenho das IES.

Tabela 1 - Tipos de financiamento europeu e respetivos impactos esperados nas IES

Instrumento de Financiamento	Tipo	Objetivo Principal	Impacto Esperado nas IES
NGEU / PRR	Subvenções e empréstimos	Recuperação pós-pandemia, reformas estruturais	Modernização, digitalização, requalificação, infraestruturas
Horizon Europe	Subvenção	Investigação e Inovação	Aumento da produção científica e internacionalização
Erasmus+	Subvenção	Mobilidade académica e cooperação	Internacionalização e desenvolvimento de competências
InvestEU	Garantias e investimentos	Apoio a projetos estratégicos e inovação	Parcerias com empresas, empreendedorismo, investigação aplicada
Fundo Social Europeu +	Subvenção	Qualificação e inclusão social	Formação ao longo da vida, programas para públicos vulneráveis

Fonte: Elaboração própria.

2.2.5 O PRR e os Desafios Estratégicos para as IES

Para as IES públicas, este novo enquadramento implica mudanças profundas nas dinâmicas de planeamento, gestão e execução de projetos financiados por fundos europeus. O PRR exige que estas instituições deixem de atuar como meras beneficiárias de financiamento para se assumirem como agentes executores de políticas públicas estratégicas, com obrigações em termos de impacto, eficiência e sustentabilidade (Monteiro et al., 2021; CNA-PRR, 2024).

Entre os principais desafios enfrentados pelas IES públicas na implementação dos investimentos do PRR, destacam-se:

a) Capacidade técnica e administrativa limitada

A natureza exigente dos procedimentos associados ao PRR, como candidaturas detalhadas, contratualização de metas, mecanismos de monitorização e auditoria, exige das IES estruturas de gestão altamente profissionalizadas. No entanto, muitas instituições continuam a operar com equipas reduzidas e recursos humanos sobrecarregados, dificultando a gestão eficaz dos projetos (CNA-PRR, 2024; Halmai, 2024). A carência de técnicos especializados em áreas como contratação pública, avaliação de impacto ou contabilidade analítica representa um obstáculo sério à execução célere e rigorosa dos investimentos.

b) Pressão temporal e rigidez de execução

O PRR tem um prazo de execução limitado a dezembro de 2026, o que implica uma janela temporal muito curta para a concretização de investimentos com elevada complexidade institucional. Este aspeto tem gerado dificuldades operacionais significativas, especialmente no caso de projetos de infraestruturas, novos ciclos de estudo, residências académicas ou reformas organizacionais que, por natureza, exigem tempo para planeamento, implementação e consolidação (Mayer, 2024; CNA-PRR, 2024).

c) Assimetrias entre instituições

As diferenças na capacidade de absorção e execução do PRR têm exposto assimetrias significativas entre as IES públicas. Instituições com maior dimensão, localização em centros urbanos e experiência anterior em gestão de fundos comunitários têm demonstrado maior capacidade de resposta, ao passo que outras, sobretudo politécnicos de regiões periféricas ou instituições com estruturas administrativas menos robustas, enfrentam dificuldades acrescidas. Este fenómeno pode acentuar desigualdades no sistema de ensino superior, contrariando os objetivos de coesão territorial do próprio PRR (Rivas-De-Roca, 2022; CNA-PRR, 2024).

d) Sustentabilidade dos investimentos e risco de descontinuidade

Embora o PRR tenha permitido a concretização de investimentos estruturantes em áreas como a digitalização, ciência aberta e qualificação de adultos, coloca-se a questão da sustentabilidade das iniciativas financiadas após o termo do plano. Muitos projetos, como novas ofertas formativas, plataformas digitais, centros de inovação pedagógica ou novas infraestruturas, requerem manutenção contínua, recursos humanos permanentes e financiamento operacional adicional. Sem garantias de continuidade orçamental, existe o risco de descontinuidade dos benefícios alcançados, comprometendo os objetivos de transformação estrutural (Halmai, 2024; de Vincenzo, 2022).

e) Necessidade de reforço da cultura de planeamento e avaliação

O novo modelo de financiamento europeu exige uma mudança cultural nas IES, no sentido da orientação por resultados, gestão por objetivos e monitorização contínua. Para além da execução financeira, as instituições têm de demonstrar o impacto dos projetos, a coerência com os objetivos estratégicos e a capacidade de gerar valor público. Esta exigência implica o reforço da capacidade institucional de planeamento estratégico, avaliação de desempenho e accountability (Guidi, 2023; Mayer, 2024).

Neste sentido, o PRR representa simultaneamente uma oportunidade e um desafio para as IES públicas portuguesas. Se, por um lado, possibilita o acesso a recursos financeiros substanciais para modernização institucional, por outro impõe exigências rigorosas em termos de gestão, execução e impacto. O grau de sucesso das IES dependerá da sua capacidade para integrar os investimentos do PRR numa visão estratégica coerente, fortalecendo os seus modelos de governação, promovendo a sustentabilidade das reformas e contribuindo de forma efetiva para as prioridades nacionais e europeias de desenvolvimento.

2.3 Estudo de Caso – O Instituto Politécnico de Santarém

O IPSantarém é uma instituição de ensino superior público politécnico que desempenha um papel estratégico no desenvolvimento regional e na qualificação da população ativa, inserindo-se numa lógica de proximidade com o território, as comunidades e os setores socioeconómicos locais. Criado formalmente em 1979, através do Decreto-Lei n.º 513-T/79 de 26 de dezembro, o IPSantarém integra hoje cinco unidades orgânicas de ensino distribuídas pelos concelhos de Santarém e Rio Maior: a Escola Superior Agrária, a Escola Superior de Educação, a Escola Superior de Gestão e Tecnologia, a Escola Superior de Desporto de Rio Maior e a Escola Superior de Saúde. A sua origem remonta, contudo, ao final do século XIX, com a fundação, em 1888, da Escola de Regentes Agrícolas de Santarém, precursora da atual Escola Superior Agrária, o que confere ao Instituto um património histórico e pedagógico significativo na formação técnica e profissional em áreas ligadas à agricultura, à sustentabilidade e ao desenvolvimento rural.

A missão do IPSantarém assenta na criação, transmissão e difusão de conhecimento técnico-científico, cultural e profissional, promovendo a formação de cidadãos altamente qualificados, éticos, inovadores e socialmente responsáveis. Nesse sentido, assume o compromisso de oferecer formação superior de elevada qualidade, centrada no estudante e orientada para o mercado de trabalho, promovendo igualmente a investigação aplicada, a transferência de conhecimento e a prestação de serviços à comunidade. O Instituto procura, ainda, fomentar a mobilidade académica e a cooperação institucional, tanto a nível nacional como internacional, com particular enfoque nos países de língua oficial portuguesa, reforçando a sua projeção externa e relevância global. A sua visão estratégica para 2030, expressa no Plano Estratégico do IPSantarém, passa por consolidar-se como uma instituição de ensino superior de referência internacional, sustentada em princípios de excelência,

inovação pedagógica, inclusão social, responsabilidade ambiental e compromisso com o desenvolvimento territorial.

A estrutura organizacional do IPSantarém é composta pelas cinco escolas superiores, que detêm autonomia relativa nas vertentes científica, pedagógica e administrativa, mas que funcionam de forma articulada com os órgãos centrais de governo da instituição, assegurando uma coordenação integrada das atividades académicas, científicas e de gestão. Esta configuração permite uma diversificação da oferta formativa em áreas prioritárias para o território, nomeadamente a agricultura, o ambiente, a educação, a saúde, o desporto, a gestão e a tecnologia, promovendo respostas ajustadas às necessidades locais e regionais. A articulação entre as unidades orgânicas é também reforçada através de estruturas transversais, como os gabinetes de apoio à investigação, ao empreendedorismo, à internacionalização e à gestão de projetos, contribuindo para a consolidação de um ecossistema institucional orientado para a inovação e o impacto social.

O papel regional do IPSantarém é amplamente reconhecido, afirmando-se como um agente dinamizador do desenvolvimento económico, social e cultural do Ribatejo e das regiões adjacentes. A instituição estabelece parcerias ativas com autarquias, empresas, associações setoriais e entidades do terceiro setor, promovendo a transferência de conhecimento e tecnologia, a valorização dos recursos endógenos e a capacitação de profissionais em áreas estratégicas. Através da sua intervenção no domínio da formação superior e contínua, da investigação aplicada e da prestação de serviços especializados, o IPSantarém contribui para a qualificação da população, a criação de emprego qualificado e o reforço da coesão territorial. Adicionalmente, o seu envolvimento em projetos financiados por fundos nacionais e europeus, como o PRR, reforça o seu papel enquanto plataforma de inovação e de desenvolvimento sustentável, capaz de potenciar sinergias entre o ensino superior, os atores regionais e os desafios da transição digital, ecológica e demográfica.

Neste contexto, o IPSantarém assume-se como uma instituição chave na consolidação de uma rede de ensino superior politécnico pública comprometida com o desenvolvimento equilibrado do país, a promoção da equidade no acesso ao conhecimento e a valorização dos territórios de baixa densidade, posicionando-se como um exemplo de ensino superior de proximidade com elevada relevância social.

A seleção desta IES como caso de estudo justifica-se por reunir características particularmente relevantes para os objetivos desta investigação. Trata-se de uma instituição

pública de ensino superior politécnico com uma missão regional bem definida, desempenhando um papel estratégico no desenvolvimento económico, social e cultural do seu território de influência. A sua vocação para o ensino de proximidade, a formação técnica especializada e a articulação com o tecido empresarial local e regional tornam o IPSantarém um exemplo representativo da função desempenhada pelos politécnicos no sistema de ensino superior público português.

O IPSantarém participa ativamente em diversos projetos financiados pelo PRR, conforme referido na Tabela 2, com destaque para iniciativas nas áreas da qualificação de jovens e adultos, da transição digital, da eficiência energética e da reabilitação de infraestruturas educativas. Estas ações traduzem-se em medidas concretas, incluindo a modernização de edifícios, a implementação de soluções digitais de ensino-aprendizagem, o reforço da oferta formativa em áreas estratégicas e a requalificação de profissionais em setores emergentes. Este alinhamento com os objetivos definidos para o ensino superior no âmbito do PRR reforça a pertinência da escolha do IPSantarém como objeto empírico (CNA-PRR, 2024).

Tabela 2 - Designação dos projetos desenvolvidos no IPSantarém por Componente do PRR

Designação do projeto	Componente PRR
Residência do Colégio do Regente	C02 - Habitação
Residência da Escola Superior de Ensino de Santarém	C02 - Habitação
Residência S. Pedro	C02 - Habitação
Residência Andaluz	C02 - Habitação
Residência PAC	C02 - Habitação
Residência EPC	C02 - Habitação
ESSS+Acesso	C03 - Respostas Sociais
SoiLife1st - PRR-C05-i03-I-000006	C05 - Capitalização e Inovação Empresarial
Pegada 4.0 - PRR-C05-i03-I-000099	C05 - Capitalização e Inovação Empresarial
RedeSusTERRA - PRR-C05-i03-I-000093	C05 - Capitalização e Inovação Empresarial
SPIN - Sustainable ProteIN - PRR-C05-i03-I-000192	C05 - Capitalização e Inovação Empresarial
Sustainable Stone by Portugal - 00000051	C05 - Capitalização e Inovação Empresarial
Consórcio Entre o Tejo e Mar - Impulso Jovens	C06 – Qualificações e Competências
Consórcio Entre o Tejo e Mar - Impulso Adultos	C06 – Qualificações e Competências
Consórcio Meridies - Impulso Jovens	C06 – Qualificações e Competências
Consórcio Meridies - Impulso Adultos	C06 – Qualificações e Competências
Projeto 3C: Conectar, Colaborar e Crescer	C06 – Qualificações e Competências
INOV3P (Pedagogia, Projeto, Promoção)	C06 – Qualificações e Competências

Meridies 2	C06 – Qualificações e Competências
Farm4Future	C06 – Qualificações e Competências
Fundo Ambiental - 195 - ESAS Edifício Conselho Científico	C13 - Eficiência Energética Em Edifícios
Fundo Ambiental - 196 - ESAS Administração	C13 - Eficiência Energética Em Edifícios
Fundo Ambiental - 198 - ESAS Residência Funcionários	C13 - Eficiência Energética Em Edifícios
Fundo Ambiental - 199 - ESAS Edifício Agricultura	C13 - Eficiência Energética Em Edifícios
Fundo Ambiental - 201 - ESAS Edifício Administrativo (Secretaria)	C13 - Eficiência Energética Em Edifícios
Fundo Ambiental - 202 - ESAS Residência S. Pedro	C13 - Eficiência Energética Em Edifícios
Fundo Ambiental - 205 - ESDRM	C13 - Eficiência Energética Em Edifícios
Promoção do Teletrabalho (1ª edição)	C19 - Administração Pública Mais Eficiente
EstágiAP XXI - Programa de Estágios na AP (SC)	C19 - Administração Pública Mais Eficiente
Promoção do Teletrabalho (2ª Edição)	C19 - Administração Pública Mais Eficiente
IPSantarém_IDP.Gov	C19 - Administração Pública Mais Eficiente

Fonte: Elaboração própria.

Adicionalmente, a sua estrutura organizacional é representativa do modelo de governação dos institutos politécnicos públicos portugueses, possibilitando compreender como estas instituições, dotadas de autonomia administrativa e financeira, operacionalizam políticas públicas complexas como o PRR. O IPSantarém integra órgãos de gestão, como presidência, unidades orgânicas (escolas superiores), conselhos técnico-científicos e pedagógicos, e mantém articulações com diferentes stakeholders a nível regional e nacional, permitindo observar os mecanismos de decisão, gestão de recursos e monitorização de resultados do PRR.

A opção metodológica por um estudo de caso único revela-se adequada à natureza exploratória da investigação, tendo em conta que se trata de um fenómeno recente e ainda pouco abordado na literatura científica, sobretudo em Portugal. Segundo Yin (2018), o estudo de caso é particularmente indicado quando se pretende compreender um fenómeno contemporâneo em profundidade e num contexto real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto são difusas. Esta escolha permite uma análise densa e focada na forma como os recursos do PRR são integrados na estratégia institucional, nos processos internos de gestão e nos seus efeitos operacionais, possibilitando ainda a construção de inferências teóricas e o desenvolvimento de futuras comparações interinstitucionais.

METODOLOGIA

Este capítulo descreve a abordagem metodológica adotada na presente investigação, que tem como objetivo central analisar o impacto do PRR no desempenho das IES públicas em Portugal, com foco no IPSantarém. A metodologia foi concebida de forma a garantir a coerência entre os objetivos do estudo, o quadro teórico e as estratégias de recolha e análise de dados, assegurando simultaneamente rigor científico e adequação ao contexto institucional.

3.1 Objetivo Geral, Pergunta de Partida e Objetivos Específicos

Uma das etapas fundamentais de qualquer processo de investigação é a definição clara do objetivo geral, da pergunta de partida e dos objetivos específicos, na medida em que estes orientam todo o percurso metodológico e asseguram a coerência do estudo com o conhecimento existente no domínio em análise (Cunha, 2024). No caso desta dissertação, o objetivo geral consiste em avaliar o impacto do PRR no desempenho institucional das IES públicas em Portugal, com especial destaque no estudo de caso do IPSantarém. A pergunta de partida que guia a investigação é: *De que modo o Plano de Recuperação e Resiliência contribui para o desempenho institucional das Instituições de Ensino Superior Públicas em Portugal, em particular no caso do Instituto Politécnico de Santarém?*

Para dar resposta a esta questão e alcançar o objetivo definido, foram estabelecidos objetivos específicos, nomeadamente (OE1) Analisar a articulação entre os investimentos do PRR e as estratégias institucionais do IPSantarém, identificando convergências, complementaridades e eventuais lacunas; (OE2) Avaliar o impacto dos financiamentos do PRR na eficiência operacional, modernização e desempenho do IPSantarém, considerando indicadores organizacionais, financeiros, científicos e de qualificação; (OE3) Identificar os principais constrangimentos e desafios na execução dos projetos PRR a nível institucional, nomeadamente prazos de execução, requisitos administrativos e limitações de recursos humanos; (OE4) Evidenciar as oportunidades e boas práticas resultantes da implementação do PRR no IPSantarém, com potencial de transferência para outras IES públicas; (OE5) Contribuir para o debate académico e para a reflexão institucional sobre a governação e a sustentabilidade das políticas públicas de financiamento europeu aplicadas ao ensino superior.

3.2 Abordagem Metodológica e Procedimentos de Recolha de Dados

A presente investigação adota uma abordagem mista, integrando dimensões qualitativas e quantitativas, de natureza exploratória e interpretativa, com base na metodologia do estudo de caso. Trata-se de um estudo transversal, descritivo, correlacional e inferencial, concebido para analisar, num determinado momento no tempo, as perceções e efeitos associados à implementação do PRR nas Instituições de Ensino Superior públicas, tendo como caso empírico o Instituto Politécnico de Santarém. Esta opção metodológica revela-se adequada à complexidade do fenómeno analisado e à necessidade de compreender os seus efeitos num ambiente institucional e territorial específico. A combinação de diferentes fontes de evidência permite reforçar a validade interna e a consistência analítica do estudo, assegurando uma compreensão mais rica e robusta do fenómeno em análise (Yin, 2018; Creswell e Plano, 2018).

A dimensão qualitativa assenta na análise documental e de indicadores, que possibilita o acesso a múltiplas fontes formais e institucionais, como planos estratégicos, relatórios de execução, planos de atividades, documentos oficiais relativos ao PRR e indicadores de desempenho. Esta análise fornece o enquadramento contextual e a caracterização das dinâmicas organizacionais e estratégicas da instituição no âmbito da aplicação dos fundos PRR, contribuindo para identificar padrões, constrangimentos operacionais e aprendizagens organizacionais (Flick, 2018).

A componente quantitativa apoia-se na aplicação de questionários estruturados à comunidade docente e não docente do IPSantarém, designadamente dirigentes, docentes/investigadores e técnicos. Os questionários integram escalas de Likert e perguntas fechadas, com o objetivo de recolher dados comparáveis sobre as perceções quanto ao impacto global do PRR na instituição, a eficácia dos mecanismos de implementação, os principais constrangimentos operacionais e as alterações no desempenho institucional. Esta componente quantitativa permite, através de técnicas descritivas, correlacionais e inferenciais, identificar relações entre variáveis e aferir padrões significativos de resposta.

A abordagem mista adotada permite explorar não apenas os significados e racionalidades institucionais (perspetiva qualitativa), mas também sistematizar padrões de resposta e aferir tendências (perspetiva quantitativa), assegurando maior riqueza analítica e validação cruzada dos dados recolhidos.

A opção pelo estudo de caso único justifica-se pela relevância estratégica do IPSantarém na execução de projetos PRR, pela sua identidade regional consolidada e pela possibilidade de observação detalhada dos efeitos institucionais e operacionais associados à implementação do programa. Esta escolha é ainda reforçada pela escassez de estudos específicos sobre o impacto do PRR no subsistema politécnico do ensino superior público (Veiga et al., 2021).

De referir que a utilização de metodologias mistas, centradas no estudo de caso e de carácter transversal, está alinhada com os objetivos da investigação e revela-se adequada à análise crítica, aprofundada e contextualizada do impacto do PRR no desempenho das IES públicas em Portugal.

3.3.1 Análise Documental

A primeira técnica metodológica adotada foi a análise documental comparativa, centrada em três documentos estratégicos de elevada relevância: (i) o Plano de Atividades 2021 do IPSantarém (PA 2021); (ii) o Plano de Atividades e Orçamento 2025 do IPSantarém (PAO 2025); e (iii) o PRR - Recuperar Portugal, Construindo o Futuro. A seleção deste conjunto de documentos restrito fundamenta-se na sua atualidade, relevância estratégica e capacidade de refletir, respetivamente, as orientações internas da instituição e as prioridades de reforma e investimento no quadro nacional e europeu.

A análise visa reconstituir o enquadramento estratégico, político e normativo em que se inscreve a evolução da ação do IPSantarém entre 2021 e 2025, identificando convergências, complementaridades e lacunas entre o planeamento institucional e os eixos prioritários das reformas estruturais inscritas no PRR. Através da comparação entre os dois planos de atividades e orçamento, procura-se evidenciar o modo como as prioridades nacionais em matéria de qualificação, inovação, sustentabilidade e capacitação da administração pública, promovidas pelo PRR, foram progressivamente incorporadas nas estratégias operacionais da instituição. Particular atenção é dedicada às três dimensões estruturantes do PRR (Resiliência, Transição Climática e Transição Digital) analisando-se de que forma estas se refletem nos objetivos, metas e ações definidos pelo IPSantarém em diferentes ciclos de planeamento. Esta abordagem comparativa permite, assim, mapear o grau de alinhamento institucional com as reformas do PRR, os desafios de articulação entre níveis de governação e os fatores críticos de sucesso para a concretização de uma agenda transformadora no ensino superior público.

Reconhece-se que a delimitação da análise a três documentos representa uma restrição do ponto de vista da exaustividade documental. No entanto, esta opção metodológica permite um enfoque analítico mais rigoroso e comparativo, centrado na forma como o planeamento institucional evoluiu ao longo do tempo e na sua capacidade de responder às reformas estruturais nacionais promovidas pelo PRR. Os resultados obtidos nesta fase serão posteriormente triangulados com outras fontes e técnicas da investigação, reforçando a validade e a robustez das conclusões.

3.3.2 Análise de Indicadores Institucionais

A segunda componente metodológica consistiu na análise quantitativa de indicadores institucionais, recolhidos em três fontes documentais de elevada relevância: (i) o Relatório de Atividades de 2020 do IPSantarém (RA2020); (ii) o Relatório de Atividades de 2024 do IPSantarém (RA2024); e (iii) listagens extraídas do Módulo de Gestão de Projetos do IPSantarém. Recolheram-se e organizaram-se cronologicamente (2020 a 2024), dos RA2020 e 2024, indicadores de execução orçamental, recursos humanos (docentes e não docentes), oferta formativa e produção científica. Das listagens do Módulo de Gestão de Projetos, recolheram-se os indicadores de captação de financiamento (nomeadamente PRR) e modernização de infraestruturas e equipamento. Os dados foram tratados em folhas de cálculo para identificar variações absolutas anuais e tendências (crescimento, consolidação ou retração) e para explorar associações entre os investimentos realizados ao abrigo do PRR e os resultados observáveis a nível institucional. Os outputs assumem a forma de séries temporais, quadros comparativos e mapas de indicadores, suportando a discussão dos impactos.

3.3.3 Análise de Perceções, Interpretações e Experiências

A terceira técnica adotada consistiu na aplicação de questionários à comunidade docente e não docente do IPSantarém, com o objetivo de recolher perceções, interpretações e experiências diretas relacionadas com a operacionalização do PRR. O questionário esteve disponível entre 23 de junho de 2025 e 18 de julho de 2025 e foi concebido de forma a captar, de modo sistemático e comparável, as opiniões dos diferentes grupos institucionais. A sua estrutura integrou variáveis sociodemográficas e profissionais (sexo, idade, habilitações académicas, cargo/função e unidade orgânica), bem como dimensões específicas associadas ao envolvimento nos projetos PRR, perceções de impacto organizacional, sustentabilidade, execução financeira, transformação institucional e resultados obtidos.

A utilização deste instrumento permitiu combinar dados quantitativos, passíveis de tratamento estatístico descritivo e comparativo, com informação qualitativa que enriquece a compreensão do fenómeno. A abrangência da aplicação a todo o universo de colaboradores possibilitou uma melhor representatividade institucional, ainda que sujeito às limitações inerentes à participação voluntária. A triangulação com análise documental e indicadores institucionais permitiu reforçar a validade interna e a consistência dos resultados, conforme preconizado na literatura metodológica (Creswell e Plano, 2018).

A partir dos dados recolhidos através do questionário aplicado, tornou-se possível estruturar a etapa seguinte da investigação, centrada na definição e análise de hipóteses de investigação. Esta fase permite aprofundar a análise empírica das perceções obtidas, de modo a identificar relações significativas entre variáveis sociodemográficas e profissionais e as dimensões em estudo. Sendo assim, a passagem da recolha de dados para a formulação de hipóteses constitui um passo essencial na consolidação da abordagem analítica, garantindo uma maior coerência entre os objetivos do estudo, os instrumentos utilizados e os resultados esperados.

3.3.3.1 Definição de Hipóteses de Investigação

A definição de hipóteses de investigação constitui um momento central do processo científico, na medida em que orienta a recolha e a análise de dados e estabelece uma articulação explícita entre os objetivos do estudo e o fenómeno que se pretende compreender. As hipóteses abaixo formuladas operacionalizam a pergunta de partida e permitem testar diferenças entre grupos e variações de perceção nas principais dimensões em análise no IPSantarém.

Com estas hipóteses pretende-se averiguar se as perceções sobre o impacto dos projetos PRR, a dimensão financeira e orçamental dos projetos PRR, a transformação organizacional e inovação, bem como a perceção global do impacto do PRR, variam de forma estatisticamente relevante entre diferentes funções/cargos e entre distintas unidades/serviços do IPSantarém. Em concreto, procura-se identificar padrões de heterogeneidade/homogeneidade nas avaliações feitas pelos respondentes em função do papel que desempenham e do contexto organizacional em que se inserem, clarificando se a implementação do PRR é percecionada de modo uniforme ou diferenciado nos vários segmentos da instituição. Ao mapear estas diferenças, o estudo pretende delimitar áreas onde

o impacto é sentido com maior ou menor intensidade, oferecendo uma leitura comparativa entre grupos que permita compreender melhor a distribuição dos efeitos do PRR no desempenho institucional.

H1: Existem diferenças significativas na percepção sobre o impacto dos projetos PRR entre grupos de função/cargo.

H2: Existem diferenças significativas na percepção da dimensão financeira e orçamental dos projetos PRR entre grupos de função/cargo.

H3: Existem diferenças significativas na percepção da transformação organizacional e inovação entre grupos de função/cargo.

H4: Existem diferenças significativas na percepção global do impacto do PRR entre grupos de função/cargo.

H5: Existem diferenças significativas na percepção sobre o impacto dos projetos PRR entre unidades/serviços.

H6: Existem diferenças significativas na percepção da dimensão financeira e orçamental dos projetos PRR entre unidades/serviços.

H7: Existem diferenças significativas na percepção da transformação organizacional e inovação entre unidades/serviços.

H8: Existem diferenças significativas na percepção global do impacto do PRR entre unidades/serviços.

3.3.3.2 Pré-teste

O pré-teste do questionário constituiu uma etapa fundamental para garantir a qualidade dos dados recolhidos e a validade das conclusões a alcançar. No âmbito desta investigação, o pré-teste foi realizado junto de 7 colaboradores do IPSantarém, correspondendo a cerca de 5% da amostra total (130 inquiridos). A seleção dos inquiridos teve em conta a diversidade de perfis institucionais, incluindo docentes, investigadores e técnicos, de forma a assegurar a adequação das respostas e a representatividade mínima do processo de validação. Esta fase permitiu aferir a clareza das questões, a pertinência da estrutura e a eficácia global do instrumento, possibilitando ajustes antes da sua aplicação generalizada a toda a comunidade académica e não académica do IPSantarém.

3.3.3.3 Procedimento

Neste estudo de caso, a população em análise correspondeu ao conjunto dos colaboradores do IPSantarém, englobando docentes, investigadores, dirigentes e técnicos, num total de 639¹ indivíduos à data de 31/12/2024. O questionário (Anexo 1) foi concebido através da plataforma Google Forms e aplicado em formato digital, quer na fase de pré-teste, quer na aplicação final. A sua disseminação ocorreu por via de correio eletrónico institucional e de outros canais internos de comunicação, de modo a assegurar um alcance alargado da comunidade académica e não académica. A escolha da referida plataforma justificou-se pela sua acessibilidade, facilidade de utilização e eficiência no processo de recolha de dados.

O preâmbulo do questionário incluiu informação clara sobre os objetivos da investigação, sublinhando o carácter voluntário da participação, o anonimato das respostas e a confidencialidade dos dados recolhidos, em estrita conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia. A recolha de dados decorreu entre 23 de junho de 2025 e 18 de julho de 2025, tendo resultado na obtenção de 130 respostas válidas, correspondentes a uma taxa de participação de 20,3% do universo em estudo.

Os dados obtidos foram exportados da plataforma Google Forms para Excel, sendo posteriormente tratados e analisados com recurso ao software IBM SPSS Statistics, versão 29 para Windows.

3.3.3.4 Estrutura do Questionário

Para os fins deste estudo, adotou-se um questionário como instrumento de recolha de dados primários. A construção do instrumento baseou-se na revisão da literatura, a qual orientou a definição e a estruturação de parte das questões. As perguntas foram, na sua maioria, de resposta fechada e obrigatória, por forma a facilitar a participação dos inquiridos e a subsequente análise estatística. Apresentam-se, de seguida, as diferentes secções do questionário aplicado.

¹ Dados recolhidos do Balanço Social do IPSantarém de 31/12/2024

➤ **Preâmbulo**

Nesta secção, dedicada ao consentimento informado e à proteção de dados, esclareceu-se aos inquiridos os objetivos da dissertação e as condições de participação voluntária, salientando que, embora não sejam recolhidos identificadores diretos, poderão ser solicitadas informações funcionais (como unidade orgânica e cargo), suscetíveis de permitir identificação indireta; ainda assim, os dados serão tratados com estrita confidencialidade, analisados de forma agregada e usados exclusivamente para fins científicos. O procedimento de consentimento foi formalizado através da seleção de uma caixa de verificação no início do questionário e encontra-se conforme o Regulamento (UE) 2016/679 (RGPD). Para pedidos de esclarecimento foi disponibilizado o endereço eletrónico impacto.prr@gmail.com e indicou-se um tempo de preenchimento estimado de cerca de cinco minutos. As respostas são armazenadas de forma segura e destinam-se apenas à análise estatística no âmbito académico, assegurando a integridade ética do processo de recolha.

➤ **Parte 1: Formada por duas secções, nomeadamente, I – Dados Demográficos, II – Dados Socioprofissionais**

Esta parte do questionário recolheu informações sobre a caracterização demográfica e socioprofissional da amostra. Para este fim foram consideradas as seguintes variáveis:

- ✓ **Sexo:** variável qualitativa nominal, com três categorias: Feminino, Masculino e Prefiro não responder.
- ✓ **Idade:** variável quantitativa contínua, representando a idade em anos que posteriormente foi recodificada em 5 categorias (18-30 anos, 31-40 anos, 41-50 anos, 51-60 anos e 61 ou mais anos) e designada por faixa etária.
- ✓ **Habilitações Académicas:** variável qualitativa ordinal, composta por cinco categorias: até ao 9.º ano inclusive (nível 1 e 2); do 10.º ao 12.º ano inclusive (nível 3 e 4); Licenciatura (nível 6); Mestrado (nível 7); Doutoramento (nível 8).
- ✓ **Unidade ou Serviço:** variável qualitativa nominal, composta por sete categorias: Escola Superior Agrária de Santarém (ESAS), Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM), Escola Superior de Educação de Santarém (ESES), Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS), Escola Superior de Saúde de Santarém (ESSS), Serviços Centrais (GP / DEIR / DGF / DGRH / DCP / SGA) e Outra(o).
- ✓ **Função ou Cargo:** variável qualitativa nominal, composta por oito categorias: Presidente/Vice-presidente, Diretor/Subdiretor, Coordenador de Projeto PRR,

Docente/Investigador, Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete, Técnico Superior, Assistente Técnico/Operacional e Outro(a).

- ✓ **Envolvimento atual em projetos PRR:** variável qualitativa nominal (usada para segmentação no inquérito), composta por três categorias: Sim (diretamente); Sim (indiretamente); Não.

➤ ***Parte 2: Formada pela secção III – Envolvimento e Caracterização dos Projetos PRR***

Esta parte do questionário recolheu informação sobre a natureza do envolvimento dos inquiridos em projetos financiados pelo PRR e a caracterização dos respetivos projetos. Para este fim, foram consideradas as seguintes variáveis:

- ✓ **Tipo de projeto PRR:** conjunto de variáveis qualitativas nominais de resposta múltipla, com seis opções avaliadas individualmente com Sim ou Não: (i) Investigação & Desenvolvimento (I&D), (ii) Infraestruturas e equipamentos, (iii) Digitalização, (iv) Capacitação/Formação, (v) Responsabilidade social e inclusão e (vi) Sustentabilidade Ambiental.
- ✓ **Fase do principal projeto em que está envolvido:** variável qualitativa ordinal, com três níveis ordenados, nomeadamente: Execução inicial, Execução intermédia e Próximo da conclusão.
- ✓ **Principal natureza do envolvimento:** variável qualitativa nominal, com quatro categorias: Estratégica/gestão, Científica/técnica, Financeira/orçamental e Administrativa /operacional.

Esta secção apenas é apresentada a inquiridos que declararam estar envolvidos em projetos PRR, direta ou indiretamente. Quem assinalou Não é encaminhado para a Secção IV.

➤ ***Parte 3: Formada por três secções, nomeadamente, IV – Perceção Sobre o Impacto dos Projetos PRR, VI – Dimensão Financeira e Orçamental dos Projetos PRR, VII – Transformação Organizacional e Inovação***

As secções IV, VI e VII do questionário avaliam, de forma complementar, perceções-chave sobre a execução do PRR no IPSantarém. A Secção IV reúne 9 itens que captam o alinhamento dos projetos com as prioridades institucionais, a articulação entre unidades, o apoio e a monitorização, bem como a orientação para resultados. A Secção VI integra 8 itens focados na vertente financeira e de recursos, contemplando exequibilidade orçamental, elegibilidade e prazos, carga administrativa e pressão sobre recursos humanos e financeiros

associada à execução. A Secção VII, com 8 itens, aprecia o contributo do PRR para a transformação organizacional, incluindo modernização e digitalização, melhoria de processos, colaboração interna e externa, cultura de avaliação e gestão por objetivos, e reforço da missão pública. Em todas as secções, as respostas são recolhidas numa escala de Likert de 4 pontos: 1 (Discordo totalmente), 2 (Discordo), 3 (Concordo) e 4 (Concordo totalmente), permitindo a construção de índices sintéticos e comparações entre grupos. Uma descrição detalhada das questões e respetivos itens desta secção é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 - Itens das secções IV, VI e VII do questionário

Secção	Itens
IV. Perceção do Impacto dos Projetos PRR (PI)	PI1. Os projetos PRR estão alinhados com as prioridades estratégicas do IPSantarém.
	PI2. Os projetos PRR estão a contribuir para modernizar a instituição.
	PI3. O apoio do PRR tem impacto direto no desempenho das unidades/escolas
	PI4. Existe um bom acompanhamento técnico e administrativo por parte dos serviços centrais.
	PI5. A articulação entre coordenações, escolas e serviços tem sido eficaz.
	PI6. As metas definidas no PRR são claras.
	PI7. As metas definidas no PRR são realistas.
	PI8. A execução física e financeira dos projetos tem sido monitorizada de forma eficaz.
	PI9. O PRR contribuiu para reforçar competências e práticas inovadoras na instituição.
VI. Dimensão Financeira e Orçamental dos Projetos PRR (DF)	DF1. Os procedimentos financeiros e orçamentais do IPSantarém são compatíveis com os requisitos do PRR.
	DF2. A articulação entre coordenação de projetos, divisão financeira e gabinete de projetos tem sido eficaz na execução financeira.
	DF3. As regras de elegibilidade das despesas PRR são claras e bem compreendidas pelos intervenientes.
	DF4. Os prazos impostos pelo financiador para a execução dos projetos são realistas.
	DF5. O PRR exigiu uma adaptação dos processos internos de planeamento e controlo orçamental.
	DF6. A execução orçamental dos projetos PRR tem gerado pressão sobre os recursos financeiros.
	DF7. A execução dos projetos PRR tem gerado pressão sobre os recursos humanos internos.

	DF8. O financiamento PRR permitiu libertar recursos próprios para outras prioridades estratégicas.
VII. Transformação Organizacional e Inovação (TO)	TO1. O PRR contribuiu para acelerar processos de inovação e modernização institucional.
	TO2. As tecnologias adquiridas ou implementadas no âmbito do PRR estão a ser efetivamente utilizadas.
	TO3. O PRR impulsionou mudanças relevantes na cultura de planeamento estratégico e gestão por objetivos.
	TO4. A participação em projetos PRR reforçou o sentimento de missão pública e impacto social do IPSantarém.
	TO5. Os projetos PRR estimularam a colaboração entre unidades orgânicas que antes tinham pouca articulação.
	TO6. As iniciativas PRR focadas na responsabilidade social contribuíram para melhorar práticas de inclusão, acessibilidade e equidade.
	TO7. Os projetos PRR contribuíram para a criação ou melhoria de medidas de promoção do sucesso escolar e combate ao abandono.
	TO8. As estruturas de apoio à gestão de projetos (Gabinete de Projetos, Divisão de Contratação e Património, Divisão de Edifícios, Infraestruturas e Recursos (DEIR) etc.) estão bem integradas com as equipas técnicas ou científicas dos projetos.

Fonte: Elaboração própria.

➤ **Parte 4: Formada por duas secções, nomeadamente, V – Sustentabilidade e Capacidade Interna, VIII – Resultados e Avaliação do Impacto**

A secção V recolhe perceções sobre a sustentabilidade após 2026 e os efeitos de capacitação interna. Inclui duas questões dicotómicas (Sim/Não): (i) se o IPSantarém terá capacidade para manter os resultados dos projetos após 2026; (ii) se o PRR originou novas exigências que permanecerão depois do seu encerramento. Para além disso, contém também um conjunto de questões dicotómicas (Sim/Não) sobre os impactos internos originados pelos projetos, nomeadamente, (i) novas competências pedagógicas, (ii) novas competências científicas/técnicas, (iii) mudanças de processos internos, (iv) mais carga administrativa, (v) novas oportunidades de parcerias, (vi) mudanças relevantes.

A secção VIII foca-se na avaliação dos resultados alcançados até ao momento. Integra um conjunto de resposta múltipla (Sim/Não) sobre áreas de impacto: (i) infraestruturas renovadas ou adquiridas, (ii) capacitação de equipas internas, (iii) melhoria nos indicadores de desempenho institucional, (iv) consolidação de parcerias externas, (v) mudança de processos e cultura organizacional, (vi) reforço da investigação e transferência de conhecimento, e (vii) ainda não são visíveis resultados concretos. Inclui, ainda, uma questão dicotómica (Sim/Não) que aprecia se os resultados justificam os recursos envolvidos.

➤ **Parte 5: Formada pela secção IX – Questões Abertas**

A Secção IX integra três perguntas de resposta aberta, não obrigatórias. Em termos metodológicos, esta secção visou recolher contributos qualitativos dos inquiridos sobre o principal impacto do PRR no IPSantarém até ao momento, os maiores desafios sentidos na implementação dos projetos e recomendações para melhorar a gestão e o impacto futuro destes projetos. Nesta secção as perguntas efetuadas foram: (i) Na sua opinião, qual tem sido o principal impacto do PRR no IPSantarém até ao momento? (ii) Quais os maiores desafios sentidos na implementação dos projetos PRR? e (iii) Que recomendações gostaria de deixar para melhorar a gestão e o impacto destes projetos no futuro?

3.4 Fundamentação Teórica dos Itens da Escala

Os itens que integram o instrumento de recolha de dados deste estudo foram inspirados e adaptados de trabalhos científicos previamente validados, centrados na governação do PRR, no desempenho institucional das IES, na gestão financeiro-orçamental e na transformação organizacional. Esta adaptação teve como objetivo assegurar a validade de conteúdo da escala e o alinhamento dos itens com os objetivos da investigação. Embora baseados em estudos anteriores, os itens foram agrupados em três secções nucleares, nomeadamente IV. Perceção sobre o Impacto dos Projetos PRR, VI. Dimensão Financeira e Orçamental dos Projetos PRR e VII. Transformação Organizacional e Inovação, de modo a favorecer o alcance dos objetivos definidos. Assim, a categorização adotada não replica integralmente uma escala pré-validada, resulta antes de uma síntese crítica de categorias recorrentes na literatura, orientada por critérios empíricos e teóricos e adequada ao caráter exploratório do estudo de caso. A Tabela 4 apresenta a correspondência entre cada uma destas secções e os estudos que sustentaram a sua construção.

Foram consideradas referências recentes e relevantes, designadamente CNA-PRR (2024), CNA-PRR (2025), Conselho da União Europeia (2021), Mayer (2024), Veiga et al. (2021), Guidi (2023), Carpentier (2021), Clegg (2020), Krzaklewska (2023), Monteiro et al. (2021), Aleixo et al. (2018) e Santos (2024) Esta fundamentação reforça a coerência metodológica do questionário enquanto instrumento de recolha de dados e a sua adequação aos objetivos da investigação.

Tabela 4 - *Fundamentação teórica dos itens da escala utilizada nas secções IV, VI e VII do questionário*

Secção do Questionário	Referências Bibliográficas de Validação
IV. Perceção sobre o Impacto dos Projetos PRR (PI)	CNA-PRR (2024; 2025); Conselho da União Europeia (2021); Mayer (2024); Veiga et al. (2021)
VI. Dimensão Financeira e Orçamental dos Projetos PRR (DF)	CNA-PRR (2024; 2025); Guidi (2023); Carpentier (2021)
VII. Transformação Organizacional e Inovação (TO)	Clegg (2020); Krzaklewska (2023); Monteiro et al. (2021); Aleixo et al. (2018); Santos (2024)

Fonte: Elaboração própria.

3.5 Técnica de Análise de Dados

Os dados quantitativos recolhidos nesta investigação foram analisados estatisticamente com o auxílio do software IBM SPSS Statistics, versão 29 para Windows. Foram realizadas análises de estatística descritiva, para todas as variáveis envolvidas no estudo de caso. Para além de tabelas de frequências absolutas e relativas (estas últimas dadas em percentagem) analisaram-se medidas de estatística descritiva, tais como, medidas de tendência central (moda, mediana e média), medidas de tendência não central (percentis e quartis), medidas de dispersão (amplitude de variação, amplitude interquartílica, desvio padrão, variância e coeficiente de variação) e medidas de achatamento (kurtosis) sempre que se verificou pertinente.

Para analisar a normalidade de variáveis quantitativas construídas, a fim de se compreender quais os testes de hipóteses paramétricos ou não paramétricos a aplicar utilizou-se o teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov com correção de significância de Lilliefors.

Para analisar a consistência interna e confiabilidade da escala utilizada e subescalas consideradas efetuou-se o cálculo do Alfa de Cronbach e do Omega de McDonald. Atendendo à natureza qualitativa das variáveis observadas no estudo e à não normalidade das variáveis latentes construídas foram realizados testes de hipóteses não paramétricos para comparação por grupos e para correlacionar os dados. Para o estudo de correlações recorreu-se ao teste do coeficiente de correlação Rho de Spearman e para analisar a existência de diferenças significativas entre grupos aplicou-se o Teste H de Kruskal-Wallis, tendo em consideração o número de categorias das variáveis que definiam os grupos.

RESULTADOS

Neste capítulo iremos apresentar os resultados das análises de dados (qualitativa e quantitativa) e dos testes efetuados de modo a dar resposta à questão de investigação, às hipóteses de investigação delineadas e ir ao encontro dos objetivos geral e específicos traçados: (OE1) Analisar a articulação entre os investimentos do PRR e as estratégias institucionais do IPSantarém, identificando convergências, complementaridades e eventuais lacunas; (OE2) Avaliar o impacto dos financiamentos do PRR na eficiência operacional, modernização e desempenho do IPSantarém, considerando indicadores organizacionais, financeiros, científicos e de qualificação; (OE3) Identificar os principais constrangimentos e desafios na execução dos projetos PRR a nível institucional, nomeadamente prazos de execução, requisitos administrativos e limitações de recursos humanos; (OE4) Evidenciar as oportunidades e boas práticas resultantes da implementação do PRR no IPSantarém, com potencial de transferência para outras IES públicas; (OE5) Contribuir para o debate académico e para a reflexão institucional sobre a governação e a sustentabilidade das políticas públicas de financiamento europeu aplicadas ao ensino superior.

4.1 Alinhamento Estratégico do IPSantarém com o PRR

A análise evolutiva do alinhamento estratégico do IPSantarém entre o PA 2021 e o PAO 2025, articulada com as prioridades do PRR, revela um processo de crescente integração das reformas estruturais nacionais na estratégia institucional. Esta evolução pode ser observada em várias dimensões-chave, que refletem não apenas um maior nível de operacionalização e maturidade do planeamento, mas também a apropriação progressiva dos instrumentos e metas definidos pelo PRR. Para cada uma dessas dimensões, foram identificados desafios operacionais e fatores críticos de sucesso, essenciais para a concretização de uma agenda institucional transformadora.

Numa análise comparativa entre os dois Planos, articulada com as prioridades do PRR (versão de abril 2024), evidencia-se uma progressiva incorporação das reformas estruturais nacionais na estratégia institucional, conforme demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 - Análise comparativa entre dimensões estratégicas do PA 2021 e PAO 2025 e as respectivas convergências com as componentes do PRR

Dimensão Estratégica	PA 2021	PAO 2025	Componentes PRR relevantes	Convergências com o PRR
Ensino e Sucesso Educativo	Qualidade pedagógica, adaptação curricular, combate ao abandono	Metas quantitativas (n.º diplomados, abandono), aposta STEAM, plataformas digitais	C6, C20	Convergência clara entre metas institucionais e metas PRR
Formação ao Longo da Vida	Necessidade de atualização e adaptação formativa sem plano concreto	Oferta modular estruturada, integração com IEFP e empresas (Impulso Adultos)	C6	Reforço mútuo: sinergia entre ações formativas e programas
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	Promoção de projetos I&D+i, reforço institucional, sem metas	Projetos PRR e FCT, foco em inovação aplicada, ações com orçamento	C5, C12	Alinhamento parcial. Ausência de metas quantitativas prejudica avaliação de impacto
Internacionalização e Redes	Abertura a redes e mobilidade, sem indicadores definidos	Participação ativa em ERASMUS+, redes e consórcios internacionais	C6, C20	Declaração estratégica clara, execução dependente de consórcios e redes
Sustentabilidade e Alojamento	Gestão da pandemia, eficiência energética genérica	Requalificação energética, novos alojamentos, acessibilidades	C13, C3	Reforço claro; fragmentação entre ações e falta de indicadores integradores
Capacitação da Administração Pública	Modernização interna, digitalização de serviços	Capacitação RH técnico e digital em articulação com C19	C19	Conexão formal com metas de capacitação da AP; execução depende da resposta interna
Governança e Qualidade	Planeamento estratégico, sistemas de avaliação e controlo interno	Gestão orientada a resultados, monitorização PRR e articulação com orçamento	C19, C13	Integração funcional; consolidação da lógica de accountability alinhada ao PRR

Nota: AP- Administração Pública; IEFP-Instituto do Emprego e Formação Profissional; FCT-Fundação Para a Ciência e Tecnologia; RH-Recursos Humanos; STEAM - Science, Technology, Engineering, Arts and Mathematics

Fonte: Elaboração própria.

Através da leitura das principais dimensões de atuação, identificam-se convergências, desafios operacionais e fatores críticos de sucesso associados à concretização da agenda PRR evidenciados na Tabela 6.

Tabela 6 - Identificação dos desafios operacionais e fatores críticos de sucesso nas dimensões estratégicas do PA 2021 e PAO 2025

Dimensão Estratégica	Desafios Operacionais	Fatores Críticos de Sucesso
Ensino e Sucesso Educativo	Necessidade de acompanhamento contínuo	Sistemas de monitorização interna; envolvimento docente; plataformas digitais
Formação ao Longo da Vida	Risco de sobrecarga operacional e dificuldade de escalar a capacidade formativa	Planeamento modular flexível; parcerias com empresas; certificação de competências
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	Carência de indicadores específicos para medir o impacto da inovação e transferência	Indicadores de impacto; projetos em rede; valorização do conhecimento
Internacionalização e Redes	Fragilidade na fixação de metas próprias; risco de dependência de parceiros externos	Definição de metas próprias; apoio técnico a candidaturas; capacitação linguística
Sustentabilidade e Alojamento	Falta de métrica transversal para impactos ambientais, sociais e de inclusão	Planeamento integrado; critérios de economia circular; indicadores de impacto
Capacitação da Administração Pública	Desafio de capacitar recursos humanos técnicos de forma sistemática	Planos de formação contínua; retenção de quadros técnicos; ferramentas interoperáveis
Governança e Qualidade	Exige integração transversal entre planeamento, orçamento e execução de projetos PRR	Integração planeamento-orçamento; dashboards de desempenho; cultura de avaliação

Fonte: Elaboração própria.

Na dimensão do ensino e sucesso educativo, verifica-se uma transição significativa entre 2021 e 2025. O plano inicial apresentava objetivos genéricos centrados na qualidade pedagógica e na adaptação curricular. Em 2025, essas intenções materializam-se em metas operacionais quantificáveis, como o aumento do número de diplomados, a redução do abandono escolar e a aposta em domínios estratégicos como as áreas STEAM. Esta evolução está fortemente alinhada com as componentes C6 (Impulso Jovens e Adultos) e C20 (Escola Digital) do PRR, permitindo uma convergência clara entre as metas institucionais e as prioridades nacionais. Contudo, o sucesso desta articulação dependerá da implementação eficaz de mecanismos de monitorização interna, do envolvimento dos departamentos

pedagógicos na gestão por resultados e da integração de plataformas e recursos digitais de ensino.

No que respeita à formação ao longo da vida, o PA 2021 abordava o tema de forma marginal, sem estrutura de execução. Em contraste, o PAO 2025 incorpora uma oferta modular robusta e articulada com entidades externas, nomeadamente o IEFEP e empresas regionais, assumindo um papel ativo na concretização do programa Impulso Adultos. Este reforço mútuo entre política nacional e estratégia institucional constitui um exemplo de convergência virtuosa. Todavia, a sustentabilidade da oferta dependerá da capacidade de escalar os recursos humanos e logísticos e da consolidação de parcerias estáveis com os setores empregadores.

A área da investigação, desenvolvimento e inovação (I&D+i) evoluiu de um posicionamento institucional mais declarativo, em 2021, para uma abordagem operacionalizada através de projetos financiados, sobretudo no âmbito das componentes C5 (Inovação) do PRR. Apesar deste progresso, persiste uma fragilidade na existência de indicadores internos capazes de medir com rigor o impacto da I&D no IPSantarém. Assim, é crítico que a instituição estabeleça métricas próprias (como publicações, projetos em coautoria, patentes ou spin-offs) e incentive a colaboração com centros de interface e promova a valorização social e económica do conhecimento produzido.

Na dimensão da internacionalização e redes, verifica-se alguma continuidade entre os dois planos, com reforço da intenção estratégica, mas sem metas específicas. Embora a participação em consórcios internacionais (por exemplo, Erasmus+, PRR e Horizon Europe) se tenha intensificado, a estratégia continua a depender de fatores externos. A autonomização da política de internacionalização exige a definição de metas institucionais claras, o apoio técnico à submissão de candidaturas conjuntas e a capacitação linguística e digital dos recursos humanos.

Quanto à sustentabilidade e alojamento, a evolução entre 2021 e 2025 é notória. Inicialmente, a resposta institucional centrava-se na adaptação à pandemia e na gestão eficiente de recursos. Em 2025, a estratégia integra ações concretas como a requalificação energética de edifícios, construção e requalificação de residências estudantis, a promoção da acessibilidade e a adoção de critérios de economia circular. Estas ações estão alinhadas com as componentes C13 (Eficiência Energética em Edifícios da Administração Pública) e C3

(Inclusão e Alojamento Estudantil) do PRR. Para maximizar o seu impacto, será fundamental garantir uma abordagem integrada entre estas frentes e desenvolver indicadores transversais que reflitam os ganhos ambientais, sociais e económicos.

A capacitação da administração pública representa outra área de transformação. Se em 2021 a digitalização e formação dos serviços surgiam como intenções genéricas, em 2025 a ação institucional está diretamente articulada com a componente C19 (Administração Pública Mais Eficiente) do PRR, que visa qualificar os colaboradores da administração pública. No entanto, o sucesso dessa transformação dependerá da capacidade do IPSantarém em assegurar planos contínuos de formação, reter quadros técnicos qualificados e adotar ferramentas interoperáveis de gestão interna.

Finalmente, na dimensão da governança e qualidade, verifica-se um reforço da lógica de planeamento por objetivos e de monitorização orientada à execução, incluindo o controlo de indicadores financeiros e operacionais associados aos projetos PRR. Esta evolução reflete uma integração funcional entre planeamento, orçamento e avaliação institucional, alinhada com os princípios de accountability promovidos a nível nacional. A consolidação desta abordagem exigirá o reforço da cultura organizacional de responsabilização, bem como a articulação eficaz entre todas as unidades orgânicas envolvidas na gestão da execução.

Neste sentido, a análise comparativa entre os dois planos evidencia uma trajetória institucional marcada por uma progressiva integração das reformas do PRR e por um esforço de consolidação interna dos seus objetivos estratégicos. Os fatores críticos de sucesso identificados, desde a criação de métricas próprias, à capacitação técnica, passando pela gestão integrada e pela cultura de avaliação, constituem elementos estruturantes para sustentar uma transformação duradoura no IPSantarém e potenciar o impacto dos investimentos realizados entre 2021 e 2025.

4.2 Indicadores Institucionais - Variações e Tendências

As evidências recolhidas ao longo do período 2020 a 2024 permitem aferir uma evolução estrutural significativa do IPSantarém, diretamente associada à implementação dos investimentos enquadrados no PRR. A análise dos indicadores demonstra que o PRR atuou como um dinamizador estratégico, promovendo transformações transversais em diversas dimensões institucionais.

Em primeiro lugar, na Tabela 7, observa-se um crescimento expressivo ao nível dos recursos humanos, com reforço do corpo docente e técnico-administrativo, traduzindo-se num aumento superior a 25% do total de colaboradores. Esta tendência acompanha a complexificação organizacional induzida pela execução dos projetos PRR, exigindo novas competências e capacidades internas.

Tabela 7 - Variação dos RH do IPSantarém no período compreendido entre 2020 e 2024

Designação do Indicador	Unid.	Ano		Variação Absoluta	Tendência
		2020	2024		
Docentes com vínculo público	n.º	334	415	81	Crescimento
Não Docentes com vínculo público	n.º	168	224	56	Crescimento
Total de Colaboradores	n.º	502	639	137	Crescimento

Fonte: Relatório de Atividades de 2020 (RA2020) e Relatório de Atividades de 2024 (RA2024) do IPSantarém. Elaboração própria.

Ao nível financeiro, regista-se um aumento substancial da receita e da despesa global, com melhoria do saldo de gerência, o que reflete a intensificação da atividade institucional e a boa capacidade de absorção e gestão dos fundos comunitários. A robustez financeira observada em 2024 e refletida na Tabela 8 é reveladora do impacto direto dos financiamentos PRR, contribuindo para a sustentabilidade e autonomia da instituição.

Tabela 8 - Variação da execução orçamental do IPSantarém no período compreendido entre 2020 e 2024

Designação do Indicador	Unid.	Ano		Variação Absoluta	Tendência
		2020	2024		
Receita Global	€	27 931 252,57 €	37 456 808,00 €	+9,5 M€	Crescimento
Despesa Global	€	27 358 406,29 €	35 620 913,00 €	+8,3 M€	Crescimento
Saldo de Gerência	€	572 846,28 €	1 835 894,00 €	+1,3 M€	Crescimento

Nota: Valores da variação absoluta em milhões de euros.

Fonte: Relatório de Atividades de 2020 (RA2020) e Relatório de Atividades de 2024 (RA2024) do IPSantarém. Elaboração própria.

No domínio da oferta formativa mencionada na Tabela 9, evidencia-se um processo de diversificação e crescimento, nomeadamente ao nível dos mestrados e pós-graduações não conferentes de grau, alinhado com as orientações estratégicas dos programas Impulso Jovens STEAM e Impulso Adultos. Esta expansão formativa reforça a capacidade do IPSantarém para responder a novas exigências sociais, económicas e territoriais.

Tabela 9 - Variação da oferta formativa do IPSantarém no período compreendido entre 2020 e 2024

Designação do Indicador	Unid.	Ano		Variação Absoluta	Tendência
		2020	2024		
Cursos TeSP	n.º	12	14	+2	Crescimento
Cursos de Licenciatura	n.º	20	20	0	Manutenção
Cursos de Mestrado	n.º	12	16	+4	Crescimento
Cursos de Pós-graduação	n.º	0	5	+5	Crescimento
Total de cursos	n.º	44	55	+11	Crescimento

Fonte: Relatório de Atividades de 2020 (RA2020) e Relatório de Atividades de 2024 (RA2024) do IPSantarém. Elaboração própria.

Relativamente à produção científica, a análise expressa na Tabela 10, revela uma evolução qualitativa, ainda que com sinais de retração na média de publicações por docente. Contudo, a crescente participação em projetos de investigação financiados, o aumento de prémios científicos atribuídos e a formalização dos pareceres da Comissão de Ética demonstram uma maturação do ecossistema científico, orientado por critérios de qualidade, ética e impacto.

Tabela 10 - Variação da produção científica do IPSantarém no período compreendido entre 2020 e 2024

Designação do Indicador	Unid.	Ano		Variação Absoluta	Tendência
		2020	2024		
Docentes Integrados em Centros de Investigação	%	45,00%	48,10%	3,10%	Crescimento
Docentes Colaboradores em Unidades de Investigação	%	59,80%	58,00%	-1,80%	Retração
Publicações por docente em revistas científicas (anual)	%	1,54%	1,13%	-0,41%	Retração
Publicações por docente (integrado em centro de investigação)	%	3,42%	2,34%	-1,08%	Retração
Projetos I&D+i com financiamento (% dos projetos totais)	%	21,80%	59,10%	37,30%	Crescimento
Docentes envolvidos em projetos I&D+i (% do corpo docente)	%	31,20%	31,40%	0,20%	Crescimento
Participações de docentes em projetos I&D+i (% de participações totais)	%	75,60%	89,40%	13,80%	Crescimento
Prémios científicos atribuídos	n.º	4	21	+17	Crescimento
Pareceres da Comissão de Ética	n.º	0	48	+48	Crescimento

Fonte: Relatório de Atividades de 2020 (RA2020) e Relatório de Atividades de 2024 (RA2024) do IPSantarém. Elaboração própria.

Destaca-se, igualmente, o reforço da capacidade de captação de financiamento externo, conforme evidenciado na Tabela 11, com a aprovação de 31 projetos no âmbito do PRR, o que representa uma reconfiguração relevante na matriz de financiamento da instituição. Estes projetos não só ampliam a capacidade de ação do IPSantarém, como também promovem novas dinâmicas de colaboração e inovação.

Tabela 11 - *Variação do número de projetos financiados no IPSantarém no período compreendido entre 2020 e 2025*

Designação do Indicador	Unid.	Ano		Variação Absoluta	Tendência
		2020	2025		
Projetos financiados por outras fontes de financiamento	n.º	67	68	+1	Crescimento
Projetos financiados pelo PRR	n.º	0	31	+31	Crescimento
Total de projetos financiados	n.º	67	99	+32	Crescimento

Fonte: Website do IPSantarém. Elaboração própria.

Por fim, importa salientar o investimento realizado em infraestruturas, cujos valores podem ser consultados na Tabela 12, que registou um aumento superior a sete vezes entre 2020 e 2025. Este esforço, fortemente impulsionado pelos fundos do PRR, permitiu requalificar edifícios, modernizar espaços de ensino e investigação e reforçar a capacidade de resposta da instituição aos desafios da transição digital e climática.

Tabela 12 - *Variação do investimento em modernização de infraestruturas no IPSantarém, no período compreendido entre 2020 e 2025*

Designação do Indicador	Unid.	Ano		Variação Absoluta	Tendência
		2020	2025		
Investimento em infraestruturas e equipamentos (Outras FF)	M€	2,94 M€	7,01 M€	+4,07 M€	Crescimento
Investimento em infraestruturas e equipamentos (PRR)	M€	0,00 M€	13,88 M€	+13,88 M€	Crescimento
Total do investimento	M€	2,94 M€	20,89 M€	+17,95 M€	Crescimento

Nota: FF-Fontes de Financiamento.

Fonte: Website do IPSantarém. Elaboração própria.

Os dados analisados apontam para uma trajetória de crescimento e consolidação institucional, com impactos tangíveis atribuíveis aos investimentos realizados ao abrigo do PRR. Esta evolução reforça a centralidade do IPSantarém enquanto ator relevante no sistema de ensino superior público e no desenvolvimento regional, valorizando a aplicação eficaz de

políticas públicas de financiamento orientadas por objetivos de modernização, coesão e resiliência.

4.3 Análise de Percepções, Interpretações e Experiências

Esta secção apresenta e discute os resultados obtidos a partir do tratamento estatístico dos dados recolhidos através do questionário aplicado à comunidade docente e não docente do IPSantarém. Inicia-se com a caracterização da amostra, onde são descritos os perfis sociodemográficos e profissionais dos participantes, nomeadamente quanto ao género, idade, habilitações académicas, função e unidade orgânica, bem como o grau de envolvimento nos projetos financiados pelo PRR. Esta caracterização permite compreender a diversidade e representatividade dos respondentes, assegurando uma leitura contextualizada das percepções analisadas.

Posteriormente, são apresentadas as medidas de estatística descritiva, que sintetizam as respostas obtidas nos diferentes itens do questionário, recorrendo à análise de médias, desvios-padrão e quartis. Esta etapa visa identificar tendências gerais e padrões de dispersão, permitindo destacar as dimensões mais valorizadas, como a modernização institucional, a articulação entre estruturas e a gestão dos projetos, bem como as áreas em que se observam percepções mais críticas, designadamente os prazos de execução e a complexidade dos mecanismos de elegibilidade.

Segue-se a análise de correlação entre variáveis, que procura verificar a existência de associações estatisticamente significativas entre as percepções dos participantes e as variáveis independentes consideradas, nomeadamente a função desempenhada e o grau de envolvimento nos projetos PRR. Para o efeito, recorre-se ao coeficiente de correlação de Spearman, permitindo identificar padrões de relação relevantes entre as dimensões estudadas.

Num momento subsequente, procede-se à avaliação da consistência interna e da fiabilidade da escala utilizada, através do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach. Esta análise garante a robustez metodológica do instrumento de recolha de dados, confirmando a coerência interna dos itens e a fiabilidade das dimensões consideradas.

De seguida, apresentam-se os resultados relativos à análise das hipóteses de investigação, onde se testam empiricamente as relações propostas entre as variáveis e se avalia o impacto do PRR no desempenho organizacional do IPSantarém. Esta análise, de natureza descritiva,

correlacional e inferencial, permite validar estatisticamente as relações mais significativas e interpretar de forma integrada os efeitos institucionais e organizacionais decorrentes da implementação do PRR.

Por fim, e embora o questionário aplicado incluísse três questões abertas destinadas a recolher observações ou comentários adicionais, o número de respostas obtidas foi reduzido. Dado o carácter não obrigatório deste item, a taxa de resposta revelou-se insuficiente para permitir uma análise qualitativa sistemática e representativa. Assim, optou-se por não proceder a uma exploração aprofundada deste campo, evitando interpretações enviesadas ou conclusões baseadas em evidência residual.

4.3.1 Caracterização da Amostra

Nesta secção apresenta-se uma caracterização pormenorizada da amostra do estudo, abrangendo os dados recolhidos tanto nas Parte 1, Parte 2 e Parte 3 do questionário.

A amostra deste estudo é composta por 130 respostas válidas de profissionais do IPSantarém, correspondendo a 20,3% da população-alvo, a qual é constituída por 639 funcionários (docentes e não docentes) do IPSantarém. A caracterização dos dados demográficos recolhidos na Parte 1 do questionário encontra-se descrita na Tabela 13.

Relativamente à variável sexo constata-se que a amostra recolhida é composta predominantemente pelo sexo feminino com uma representação de 66,15%, enquanto o sexo masculino apresenta uma percentagem de 32,31%. No que diz respeito à idade (faixa etária em anos), e conforme descrito na Tabela 13, observa-se uma distribuição heterogénea, com maior concentração na faixa etária 41 - 50 anos e menor representatividade no grupo 18 - 30 anos (5,40%).

Relativamente à variável habilitações académicas, foram utilizadas as seguintes categorias: até ao 9º ano inclusive (nível 1 e 2); do 10º ao 12º ano inclusive (nível 3 e 4); licenciatura (nível 6); mestrado (nível 7); doutoramento (nível 8). A licenciatura (nível 6) constitui a categoria mais representada (36,90%), enquanto até ao 9.º ano inclusive (0,80%) e do 10.º ao 12.º ano inclusive (6,20%) evidenciam menor expressão. Registam-se, adicionalmente, 41 inquiridos doutorados (31,50%) e 32 mestres (24,60%).

Tabela 13 - Dados Demográficos

	N	%
Sexo		
Feminino	86	66,15%
Masculino	42	32,31%
Prefiro não responder	2	1,54%
Total	130	100%
Idade (Faixa Etária)		
18-30	7	5,40%
31-40	14	10,80%
41-50	46	35,40%
51-60	41	31,50%
61 ou mais	22	16,90%
Total	130	100,00%
Habilitações Académicas		
Até ao 9º ano inclusive (nível 1 e 2)	1	0,80%
Do 10º ao 12º ano inclusive (nível 3 e 4)	8	6,20%
Licenciatura (nível 6)	48	36,90%
Mestrado (nível 7)	32	24,60%
Doutoramento (nível 8)	41	31,50%
Total	130	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

A maioria dos inquiridos pertence aos Serviços Centrais com 50 respostas no total de 130 (38,46%). A Escola Superior Agrária representa 30,77% com 40 respostas. Seguem-se a Escola Superior de Educação e a Escola Superior de Saúde com 6,92% cada e a Escola Superior de Desporto de Rio Maior e a Escola Superior de Gestão e Tecnologia com 6,15%. Com menor representação registam-se os Outros Serviços, que incluem os Serviços de Ação Social, com 4,62%, conforme referido na Tabela 14.

No que diz respeito à categoria profissional dos profissionais do IPSantarém inquiridos, os mesmos encontram-se distribuídos pelas diferentes funções e cargos da Administração Pública, sendo os Técnicos Superiores e os Docentes/investigadores as funções mais dominantes com uma percentagem de 33,85% cada, de seguida surge a função de Assistente Técnico/Operacional com 19 respostas (14,62%). A categoria com menor evidência é a de Presidente / Vice-Presidente.

Relativamente ao envolvimento dos inquiridos em projetos financiados pelo PRR, 21,54% estão diretamente envolvidos e 26,15% referem um envolvimento indireto. A maioria das respostas, correspondente a 52,31% do total, refere que não tem qualquer envolvimento com

projetos financiados pelo PRR. Estes inquiridos são encaminhados para a Secção IV, não respondendo à Secção III – Envolvimento e Caracterização dos Projetos PRR.

Tabela 14 - Dados Socioprofissionais

	N	%
Unidade ou Serviço		
Escola Superior Agrária de Santarém (ESAS)	40	30,77%
Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM)	8	6,15%
Escola Superior de Educação de Santarém (ESES)	9	6,92%
Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS)	8	6,15%
Escola Superior de Saúde de Santarém (ESSS)	9	6,92%
Serviços Centrais (GP / DEIR / DGF / DGRH / DCP / SGA)	50	38,46%
Outra(o)	6	4,62%
Total	130	100,00%
Função ou Cargo		
Presidente/Vice-presidente	1	0,77%
Diretor/Subdiretor	5	3,85%
Coordenador de Projeto PRR	0	0,00%
Docente/Investigador	44	33,85%
Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	10	7,69%
Técnico Superior	44	33,85%
Assistente Técnico/Operacional	19	14,62%
Outro(a)	7	5,38%
Total	130	100,00%
Envolvimento Atual em Projetos PRR		
Sim (diretamente)	28	21,54%
Sim (indiretamente)	34	26,15%
Não	68	52,31%
Total	130	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne à informação sobre a natureza do envolvimento dos inquiridos em projetos financiados pelo PRR e à caracterização dos respetivos projetos recolhidos na Parte 2 do questionário estes encontram-se descritos na Tabela 15.

Conforme já referido anteriormente, dos 130 inquiridos, 68 (52,31%) referem não ter qualquer envolvimento em projetos PRR. Entre os restantes, a participação direta distribui-se da seguinte forma: maior incidência em Investigação & Desenvolvimento (I&D) e Capacitação/Formação, ambas com 27,69%, seguida de Infraestruturas e Equipamentos (21,54%) e Sustentabilidade Ambiental (19,23%). Com expressão relativamente inferior surgem Responsabilidade Social e Inclusão (14,62%) e Digitalização (13,08%).

Estas evidências apontam para uma concentração do envolvimento em domínios nucleares de atividade académica e formativa, nomeadamente I&D e Capacitação/Formação, enquanto as áreas de Digitalização e de Responsabilidade Social e Inclusão revelam menor participação reportada. Importa salientar que as tipologias não são mutuamente exclusivas, um mesmo participante pode indicar envolvimento em mais do que um tipo de projeto, pelo que as percentagens apresentadas não são cumulativas.

Tabela 15 - *Distribuição dos inquiridos por tipo de projeto PRR em que estão envolvidos*

	Sem envolvimento em projetos PRR		Não		Sim		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Investigação & Desenvolvimento	68	52,31%	26	20,00%	36	27,69%	130	100,00%
Infraestruturas e equipamentos	68	52,31%	34	26,15%	28	21,54%	130	100,00%
Digitalização	68	52,31%	45	34,61%	17	13,08%	130	100,00%
Capacitação/formação	68	52,31%	26	20,00%	36	27,69%	130	100,00%
Responsabilidade social e inclusão	68	52,31%	43	33,07%	19	14,62%	130	100,00%
Sustentabilidade ambiental	68	52,31%	37	28,46%	25	19,23%	130	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que entre os inquiridos que têm envolvimento em projetos financiados pelo PRR, a fase do principal projeto situa-se predominantemente em execução intermédia (20,77%), seguindo-se situações próximas da conclusão (18,46%) e, com menor expressão, em execução inicial (8,46%). Quanto à natureza do envolvimento, prevalecem funções de carácter científico/técnico (22,30%) e administrativo/operacional (16,15%), enquanto as dimensões estratégica/gestão e financeira/orçamental apresentam idêntica e reduzida representação (4,62% cada). Em conjunto, e conforme evidencia a Tabela 16, estes resultados apontam para uma carteira de iniciativas tendencialmente em fase de maturação e para uma participação sobretudo orientada para tarefas de execução técnica e suporte operacional, sendo menos frequentes os papéis de governação e gestão financeira.

Tabela 16 - Distribuição dos inquiridos por fase do principal projeto PRR e por natureza do envolvimento

	N	%
Fase atual do principal projeto		
Sem envolvimento	68	52,31%
Execução inicial	11	8,46%
Execução intermédia	27	20,77%
Próximo da conclusão	24	18,46%
Total	130	100,00%
Principal natureza do envolvimento		
Sem envolvimento	68	52,31%
Administrativa/operacional	21	16,15%
Científica/técnica	29	22,30%
Estratégica/gestão	6	4,62%
Financeira/orçamental	6	4,62%
Total	130	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Uma caracterização da amostra no que respeita à distribuição de frequências dos 25 itens da Parte 3, constituída por três secções com nove itens na secção IV – Perceção sobre o Impacto dos Projetos PRR, oito itens na secção VI – Dimensão Financeira e Orçamental dos Projetos PRR e oito itens da secção VII – Transformação Organizacional e Inovação, encontra-se no Anexo 2.

No domínio da perceção do impacto, a esmagadora maioria dos inquiridos reconhece que os projetos do PRR estão alinhados com as prioridades estratégicas do IPSantarém, com 94,6% de respostas de concordância. Esta perceção de coerência estende-se à modernização proporcionada pelos investimentos, apontada por 92,3% dos participantes, bem como ao impacto direto no desempenho das unidades e escolas, identificado por 89,2% dos inquiridos. De forma consistente, 86,9% valorizam o acompanhamento técnico-administrativo e 80,8% consideram eficaz a articulação entre coordenações, escolas e serviços, embora cerca de um quinto manifeste reservas sobre a consistência desta articulação. Quanto à gestão por objetivos, 80,8% dos inquiridos reconhecem que as metas são claras, mas apenas 72,3% as percecionam como realistas, o que sugere que, apesar de bem definidas, parte dos inquiridos identifica dificuldades na sua concretização. A monitorização físico-financeira é tida como eficaz por 85,4% dos participantes e 89,2% consideram que os projetos promovem competências e práticas inovadoras, reforçando a ideia de que a execução se encontra orientada para resultados e para a aprendizagem organizacional.

Na dimensão financeira e orçamental, 76,2% dos inquiridos avaliam como adequados os procedimentos financeiros e orçamentais face às exigências do PRR, e 86,9% valorizam a articulação entre a coordenação de projetos, a divisão financeira e o gabinete de projetos, sinalizando processos internos ajustados. Contudo, apenas 73,0% consideram claras as regras de elegibilidade, enquanto 26,9% revelam discordância, evidenciando espaço para maior clarificação normativa. No que respeita aos calendários, 66,9% entendem os prazos impostos pelo financiador como realistas, mas um terço considera-os excessivamente exigentes. Apesar dessa limitação, 87,7% reconhecem que o PRR obrigou a adaptar os processos de planeamento e controlo, o que reflete uma capacidade de resposta organizacional. Ainda assim, essa adaptação ocorre sob pressão, dado que 80,8% assinalam impacto significativo sobre os recursos financeiros e 82,3% sobre os recursos humanos internos. Por outro lado, apenas 60,0% consideram que o financiamento PRR permitiu libertar recursos próprios para outras prioridades, enquanto 40,0% discordam, indiciando que, para muitos, os projetos absorvem intensamente os recursos disponíveis em vez de os aliviar.

No que respeita à transformação organizacional e inovação, 87,7% dos inquiridos entendem que os projetos aceleraram a inovação e a modernização institucional, enquanto 81,5% confirmam que as tecnologias implementadas se encontram efetivamente em utilização. Para 77,0% dos inquiridos, estas dinâmicas também influenciaram positivamente a cultura de planeamento e de gestão por objetivos, e 84,6% consideram que os projetos reforçaram o sentido de missão pública e o impacto social do IPSantarém. No campo da colaboração, 70,8% reconhecem que os projetos estimularam a cooperação entre unidades, ainda que 29,2% discordem, revelando que persistem assimetrias de implementação. No âmbito da responsabilidade social, 82,3% dos participantes assinalam melhorias em práticas de inclusão, acessibilidade e equidade, mas no combate ao abandono escolar e na promoção do sucesso académico os resultados são menos expressivos, na medida em que apenas 66,9% reconheceram efeitos positivos, enquanto um terço não identifica impacto significativo. Por fim, 79,2% dos inquiridos consideram que houve uma integração satisfatória entre estruturas de apoio administrativo e equipas técnico-científicas, o que constitui uma condição favorável à sustentabilidade das mudanças induzidas pelo PRR.

De forma global, os dados evidenciam uma perceção amplamente positiva quanto ao alinhamento estratégico, à modernização tecnológica e à governação por objetivos, ao mesmo tempo que revelam fragilidades nos prazos de execução, na clareza das regras

financeiras e na tradução dos investimentos em ganhos uniformes de sucesso escolar. Esta combinação sugere que, enquanto os benefícios estratégicos e tecnológicos do PRR se tornam rapidamente visíveis, os impactos pedagógicos e sociais requerem horizontes mais longos de maturação para se consolidarem plenamente.

4.3.2 Medidas de Estatística Descritiva

Seguidamente apresentam-se as medidas de estatística descritiva univariada referentes aos 25 itens que compõem a escala utilizada no questionário aplicado com o objetivo de analisar o impacto do PRR no IPSantarém. Tendo em conta que a escala foi construída com base num modelo de concordância do tipo Likert de quatro pontos, variando entre 1 (discordo totalmente) e 4 (concordo totalmente), os valores mínimo e máximo possíveis correspondem respetivamente a 1 e 4. Na Tabela 17 são disponibilizadas as principais medidas de estatística descritiva: a média (M), o desvio padrão (DP) e os quartis Q1, Q2 e Q3, sendo que Q2 corresponde também à mediana.

A média é uma medida de tendência central, representando a avaliação geral de cada item. Para a interpretação dos resultados, considerou-se que médias superiores a 3,0 refletem níveis muito elevados de concordância; valores situados entre 2,5 e 3,0 evidenciam uma tendência de concordância, mas com um certo grau de neutralidade; médias compreendidas entre 2,0 e 2,5 indicam uma propensão para a discordância; e valores inferiores a 2,0 representam uma discordância clara, associada a uma rejeição quase unânime do item em análise.

No que se refere a esta medida descritiva, a média mais elevada observa-se no item PI2. Os projetos PRR estão a contribuir para modernizar a instituição ($M = 3,48$; $DP = 0,685$), revelando um consenso muito firme de que o PRR tem acelerado a modernização institucional, com efeitos já visíveis na dinâmica organizacional. Também o item PI3. O apoio do PRR tem impacto direto no desempenho das unidades/escolas ($M = 3,36$; $DP = 0,757$) apresenta um resultado bastante positivo, refletindo perceções de ganhos concretos ao nível das unidades, ainda que a maior dispersão das respostas aponte para assimetrias na intensidade desses efeitos. No mesmo sentido, o item PI1. Os projetos PRR estão alinhados com as prioridades estratégicas do IPSantarém ($M = 3,32$; $DP = 0,625$) confirma a perceção de coerência estratégica entre os projetos financiados e as prioridades institucionais, reforçando a ideia de direção comum e foco em resultados.

Em contrapartida, as médias mais baixas concentram-se em dimensões financeiras e pedagógicas. O item DF8. O financiamento PRR permitiu libertar recursos próprios para outras prioridades estratégicas ($M = 2,64$; $DP = 0,826$) sugere que, para uma parte significativa dos inquiridos, os projetos não aliviaram os recursos internos, mas antes exigiram maior esforço e reorientação. Também o item DF4. Os prazos impostos pelo financiador para a execução dos projetos são realistas ($M = 2,67$; $DP = 0,771$) evidencia percepções críticas, refletindo pressão temporal e constrangimentos de execução. Por fim, o item TO7. Os projetos PRR contribuíram para a criação ou melhoria de medidas de promoção do sucesso escolar e combate ao abandono ($M = 2,75$; $DP = 0,847$) revela impactos menos uniformes e ainda incipientes neste domínio, dependentes de contextos pedagógicos específicos e de horizontes temporais mais longos para maturação.

Os quartis permitem uma melhor compreensão relativamente à distribuição das respostas dos inquiridos. Com efeito, o Q2 representa o valor central, a mediana, enquanto Q1 e Q3 exibem os pontos onde 25% e 75% dos dados estão abaixo, respetivamente.

No que respeita à análise dos quartis, observa-se um conjunto significativo de itens em que Q1, Q2 e Q3 assumem o mesmo valor (3). Este padrão, identificado em indicadores como PI5, PI6, DF1, DF2, DF6, TO2 e TO3, evidencia uma distribuição uniforme das respostas e traduz uma percepção estável entre os inquiridos. À luz dos critérios definidos para a interpretação da escala, este resultado corresponde a uma tendência de concordância com algum grau de neutralidade, revelando consenso moderado em aspetos relacionados com os processos de base.

Num segundo grupo de itens, como PI4, PI8, PI9, DF5, DF7, TO1, TO4 e TO8, verifica-se que Q1 e Q2 são iguais a 3, enquanto o Q3 atinge o valor 4. Esta configuração sugere que a maioria dos inquiridos expressa uma concordância moderada, mas uma fração significativa (25%) posiciona-se no nível máximo da escala. Em termos práticos, isto significa que, embora predomine uma tendência de concordância, existe também um segmento que manifesta uma percepção de concordância muito elevada, em particular no que respeita a modernização, monitorização, reforço de competências e integração de estruturas de apoio.

Nos itens que registam resultados mais expressivos, sobressaem PI2 e PI3. No primeiro caso, PI2. Os projetos PRR estão a contribuir para modernizar a instituição, a mediana (Q2) encontra-se no valor máximo da escala, o que confirma uma percepção de concordância muito elevada e bastante homogênea relativamente à modernização proporcionada pelos projetos

PRR. Já em PI3 o apoio do PRR tem impacto direto no desempenho das unidades/escolas, a mediana situa-se em 3,5 e o Q3 em 4, revelando igualmente uma avaliação muito positiva sobre o impacto direto nas unidades, ainda que com alguma variabilidade entre contextos.

Em contrapartida, um conjunto de itens apresenta uma assimetria descendente, com Q1=2, Q2=3 e Q3=3. Este padrão, verificado em PI7, DF3, DF4, DF8, TO5 e TO7, indica que pelo menos um quarto dos inquiridos manifesta percepções na zona de discordância, enquanto a tendência central permanece de concordância com neutralidade. Constatase ainda que:

- ✓ **Itens ligados à monitorização, integração de estruturas e reforço de competências (PI4, PI8, PI9, DF5, DF7, TO1, TO4, TO8)** revelam tendência de concordância com segmentos significativos de respostas no valor máximo, o que indica que, embora a percepção global seja moderadamente positiva, existe um núcleo expressivo que reconhece fortemente os benefícios destas dimensões.
- ✓ **Itens centrados em procedimentos de base (PI5, PI6, DF1, DF2, DF6, TO2, TO3)** registam Q1 = Q2 = Q3 = 3, evidenciando uniformidade e consenso moderado. Estes resultados apontam para uma percepção estável, mas menos entusiasta, refletindo aceitação com algum grau de neutralidade.
- ✓ **Itens associados a metas, prazos e regras de elegibilidade (PI7, DF3, DF4, DF8)** apresentam maior dispersão, com Q1=2 e Q2=3. Estes resultados revelam coexistência de percepções positivas com bolsas de discordância, sugerindo críticas relacionadas com a exequibilidade dos objetivos, os prazos de execução e a clareza das regras financeiras.
- ✓ **Itens ligados à colaboração entre unidades e efeitos pedagógicos (TO5, TO7)** também apresentam maior assimetria, com respostas divididas entre tendência de concordância e discordância. Esta dispersão sugere que o impacto do PRR nestas dimensões ainda não é uniforme, dependendo possivelmente de contextos específicos e de um maior tempo de maturação dos investimentos.

A análise sugere que, embora o PRR seja amplamente reconhecido como motor de modernização e reforço institucional, subsistem fragilidades em aspetos operacionais e pedagógicos que importa salientar para reduzir a variabilidade das experiências reportadas.

Tabela 17 - Medidas de estatística descritiva dos 25 itens da escala do impacto do PRR no IPSantarém

Itens da Escala	M	DP	Quartis		
			Q1	Q2	Q3
PI1. Os projetos PRR estão alinhados com as prioridades estratégicas do IPSantarém.	3,32	0,625	3,00	3,00	4,00
PI2. Os projetos PRR estão a contribuir para modernizar a instituição.	3,48	0,685	3,00	4,00	4,00
PI3. O apoio do PRR tem impacto direto no desempenho das unidades/escolas.	3,36	0,757	3,00	3,50	4,00
PI4. Existe um bom acompanhamento técnico e administrativo por parte dos serviços centrais.	3,17	0,769	3,00	3,00	4,00
PI5. A articulação entre coordenações, escolas e serviços tem sido eficaz.	2,95	0,697	3,00	3,00	3,00
PI6. As metas definidas no PRR são claras.	2,94	0,644	3,00	3,00	3,00
PI7. As metas definidas no PRR são realistas.	2,77	0,699	2,00	3,00	3,00
PI8. A execução física e financeira dos projetos tem sido monitorizada de forma eficaz.	3,13	0,686	3,00	3,00	4,00
PI9. O PRR contribuiu para reforçar competências e práticas inovadoras na instituição.	3,28	0,673	3,00	3,00	4,00
DF1. Os procedimentos financeiros e orçamentais do IPSantarém são compatíveis com os requisitos do PRR.	2,85	0,683	3,00	3,00	3,00
DF2. A articulação entre coordenação de projetos, divisão financeira e gabinete de projetos tem sido eficaz na execução financeira.	3,10	0,621	3,00	3,00	3,00
DF3. As regras de elegibilidade das despesas PRR são claras e bem compreendidas pelos intervenientes.	2,88	0,754	2,00	3,00	3,00
DF4. Os prazos impostos pelo financiador para a execução dos projetos são realistas.	2,67	0,771	2,00	3,00	3,00
DF5. O PRR exigiu uma adaptação dos processos internos de planeamento e controlo orçamental.	3,12	0,689	3,00	3,00	4,00
DF6. A execução orçamental dos projetos PRR tem gerado pressão sobre os recursos financeiros.	3,02	0,704	3,00	3,00	3,00
DF7. A execução dos projetos PRR tem gerado pressão sobre os recursos humanos internos.	3,11	0,718	3,00	3,00	4,00
DF8. O financiamento PRR permitiu libertar recursos próprios para outras prioridades estratégicas.	2,64	0,826	2,00	3,00	3,00
TO1. O PRR contribuiu para acelerar processos de inovação e modernização institucional.	3,23	0,699	3,00	3,00	4,00
TO2. As tecnologias adquiridas ou implementadas no âmbito do PRR estão a ser efetivamente utilizadas.	3,02	0,693	3,00	3,00	3,00

TO3. O PRR impulsionou mudanças relevantes na cultura de planeamento estratégico e gestão por objetivos.	2,92	0,726	3,00	3,00	3,00
TO4. A participação em projetos PRR reforçou o sentimento de missão pública e impacto social do IPSantarém.	3,09	0,698	3,00	3,00	4,00
TO5. Os projetos PRR estimularam a colaboração entre unidades orgânicas que antes tinham pouca articulação.	2,76	0,815	2,00	3,00	3,00
TO6. As iniciativas PRR focadas na responsabilidade social contribuíram para melhorar práticas de inclusão, acessibilidade e equidade.	2,99	0,731	3,00	3,00	3,00
TO7. Os projetos PRR contribuíram para a criação ou melhoria de medidas de promoção do sucesso escolar e combate ao abandono.	2,75	0,847	2,00	3,00	3,00
TO8. As estruturas de apoio à gestão de projetos estão bem integradas com as equipas técnicas ou científicas dos projetos.	3,00	0,778	3,00	3,00	4,00

Fonte: Elaboração própria.

4.3.3 Análise de Correlação entre Variáveis

Esta secção destina-se a apresentar os resultados da análise das possíveis associações ou correlações entre as variáveis consideradas na Parte 3 do questionário do presente estudo. Para esse propósito, e atendendo à natureza das variáveis em análise, recorreu-se ao coeficiente de correlação Rho de Spearman (r_s).

Para a interpretação deste coeficiente de correlação será utilizada a escala de classificação de Marôco (2021), em que uma relação é fraca se $|r_s| < 0,50$, é forte se $0,50 \leq |r_s| < 0,75$ e é muito forte se $|r_s| \geq 0,75$. De referir que os valores do coeficiente Rho de Spearman variam entre -1 e 1, sendo que valores positivos indicam que estamos perante uma correlação positiva, o que significa que se uma variável aumenta, a outra também aumenta em valor proporcional. Por outro lado, valores negativos de r_s indicam uma correlação negativa das variáveis, pelo que quando uma aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo de zero for o valor absoluto de r_s menor será a correlação entre as variáveis envolvidas e quanto mais próximo de um for o valor absoluto de r_s maior será a correlação entre as variáveis em consideração (Marôco, 2021; Pestana e Gajreiro, 2014).

O Anexo 3 apresenta os resultados dos valores dos coeficientes de correlação Rho de Spearman que se revelaram estatisticamente significativos entre as variáveis observadas na Parte 3 deste estudo, mais concretamente de cada um dos itens das secções IV, VI e VII do questionário. Todas as variáveis em causa estão correlacionadas positivamente e, de seguida, procede-se a uma descrição detalhada das cinco maiores correlações positivas

estatisticamente significativas e das cinco menores correlações positivas estatisticamente significativas identificadas.

Descrição das cinco maiores correlações estatisticamente significativas identificadas (mais fortes e positivas):

- ✓ **Alinhamento estratégico e cultura de planejamento:** “Os projetos PRR estão alinhados com as prioridades estratégicas do IPSantarém” apresenta uma correlação muito forte e positiva com “O PRR impulsionou mudanças relevantes na cultura de planejamento estratégico e gestão por objetivos” ($r_s = 0,770$; $p < 0,01$). Esta associação mostra que, quanto maior a percepção de alinhamento estratégico, maior tende a ser a percepção de transformação cultural na instituição.
- ✓ **Alinhamento estratégico e sucesso escolar:** “Os projetos PRR estão alinhados com as prioridades estratégicas do IPSantarém” correlaciona-se de forma muito forte e positiva com “Os projetos PRR contribuíram para a criação ou melhoria de medidas de promoção do sucesso escolar e combate ao abandono” ($r_s = 0,770$; $p < 0,01$). Isto significa que, à medida que os inquiridos percecionam maior coerência estratégica, também reconhecem mais fortemente os efeitos pedagógicos associados ao PRR.
- ✓ **Alinhamento estratégico e modernização:** “Os projetos PRR estão alinhados com as prioridades estratégicas do IPSantarém” apresenta uma correlação positiva muito elevada com “O PRR contribuiu para acelerar processos de inovação e modernização institucional” ($r_s = 0,758$; $p < 0,01$). A associação sugere que a percepção de modernização é indissociável da noção de alinhamento estratégico.
- ✓ **Alinhamento estratégico e colaboração entre unidades:** “Os projetos PRR estão alinhados com as prioridades estratégicas do IPSantarém” tem uma correlação forte e positiva com “Os projetos PRR estimularam a colaboração entre unidades orgânicas que antes tinham pouca articulação” ($r_s = 0,724$; $p < 0,01$). A relação indica que a coerência estratégica é entendida como um fator que potencia maior cooperação interna.
- ✓ **Alinhamento estratégico e monitorização:** “Os projetos PRR estão alinhados com as prioridades estratégicas do IPSantarém” correlaciona-se positivamente com “A execução física e financeira dos projetos tem sido monitorizada de forma eficaz” ($r_s = 0,708$; $p < 0,01$). Isto revela que a percepção de alinhamento institucional está associada à confiança nos mecanismos de monitorização.

Descrição das cinco menores correlações estatisticamente significativas identificadas (menos fortes e positivas):

- ✓ **Tecnologias utilizadas e pressão sobre Recursos Humanos internos:** “As tecnologias implementadas no âmbito do PRR estão a ser efetivamente utilizadas” apresenta uma correlação positiva muito fraca com “A execução dos projetos PRR tem gerado pressão sobre os recursos humanos internos” (r_s 0,231; $p < 0,01$). Mesmo sendo significativa, a associação é ténue, sugerindo que a apropriação tecnológica não se traduz automaticamente em alívio (ou acréscimo proporcional) da pressão sobre as equipas; a carga de trabalho parece depender mais de fatores organizacionais locais do que do simples uso das tecnologias.
- ✓ **Prazos realistas e compatibilidade procedimental:** “Os prazos impostos pelo financiador são realistas” tem uma correlação positiva fraca com “Os procedimentos financeiros e orçamentais do IPSantarém são compatíveis com os requisitos do PRR” (r_s = 0,254; $p < 0,01$). A perceção de prazos adequados relaciona-se apenas ligeiramente com a avaliação da compatibilidade processual, o que indica que calendários e regras operacionais são vividos como dimensões parcialmente independentes no terreno.
- ✓ **Libertação de recursos e modernização percebida:** “O financiamento PRR permitiu libertar recursos próprios para outras prioridades” apresenta correlação positiva fraca com “Os projetos PRR estão a contribuir para modernizar a instituição” (r_s = 0,248; $p < 0,01$). Existe correlação estatística significativa pelo que a intensidade é baixa: a leitura de modernização não é, por si só, um indicador robusto de folga orçamental noutros domínios.
- ✓ **Libertação de recursos e prazos realistas:** “O financiamento PRR permitiu libertar recursos próprios para outras prioridades” correlaciona-se de forma fraca com “Os prazos impostos pelo financiador são realistas” (r_s = 0,268; $p < 0,01$). Mesmo quando os prazos são vistos como adequados, a perceção de libertação efetiva de meios é apenas modestamente superior, sugerindo condicionantes adicionais (fluxos de pagamento, elegibilidade, carga administrativa).
- ✓ **Libertação de recursos e pressão financeira:** “O financiamento PRR permitiu libertar recursos próprios para outras prioridades” tem correlação positiva fraca com “A execução orçamental dos projetos PRR tem gerado pressão sobre os recursos financeiros” (r_s = 0,279; $p < 0,01$). As duas perceções podem coexistir pelo que é

possível sentir alívio pontual em algumas rubricas e, simultaneamente, pressão financeira global na execução, refletindo realidades diferenciadas entre projetos e unidades.

4.3.4 Consistência Interna e Confiabilidade da Escala Utilizada

Conforme referido anteriormente, a escala utilizada neste estudo resultou da adaptação de instrumentos de avaliação previamente validados e aplicados em investigações científicas, de modo a assegurar a sua pertinência face aos objetivos do presente estudo. Neste enquadramento, torna-se metodologicamente pertinente proceder a uma análise de confiabilidade, com vista a confirmar a consistência dos resultados obtidos e a aferir a consistência interna do instrumento. Assim, foi avaliada a consistência interna da escala global, composta por 25 itens, bem como das respetivas subescalas (dimensões/componentes), recorrendo ao alfa de Cronbach (α) e ao ómega de McDonald (ω). De acordo com Pestana e Gageiro (2014), a confiabilidade de uma escala assume valores entre 0 e 1, aumentando à medida que o valor de α se aproxima da unidade (ver Tabela 18).

Tabela 18 - *Interpretação do alfa de Cronbach*

Consistência da Escala	Valores de alfa de Cronbach (α)
Muito boa	$\alpha > 0,9$
Boa	$0,8 < \alpha < 0,9$
Razoável	$0,7 < \alpha < 0,8$
Fraca	$0,6 < \alpha < 0,7$
Inaceitável	$\alpha < 0,6$

Fonte: Pestana e Gageiro, 2014

Apesar de amplamente utilizado como indicador de consistência interna nas Ciências Sociais, o alfa de Cronbach apresenta limitações dado que tende a aumentar com o número de itens do instrumento e não contempla as cargas fatoriais dos itens. Por essa razão, a literatura recente tem recomendado o ω de McDonald como medida alternativa de confiabilidade (Malkewitz et al., 2023). A preferência pelo ω assenta, essencialmente, no facto de este incorporar o peso (carga fatorial) de cada item e de não se inflacionar mecanicamente com a adição de itens, proporcionando estimativas de confiabilidade mais robustas. Tal como o alfa, o ω varia entre 0 e 1 e a sua interpretação é análoga. Consequentemente, neste estudo procedeu-se ao cálculo de ambas as métricas e os respetivos resultados encontram-se apresentados na Tabela 19.

Tabela 19 - Alfa de Cronbach e omega de McDonald da escala de impacto do PRR no desempenho institucional do IPSantarém e das suas componentes

	Alfa de Cronbach (α)	Omega de McDonald (ω)	N. ° de Itens
Escala	0,949	0,949	25
IV. Percepção sobre o Impacto dos Projetos PRR	0,902	0,900	9
VI. Dimensão Financeira e Orçamental dos Projetos PRR	0,778	0,757	8
VII. Transformação Organizacional e Inovação	0,916	0,917	8

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 19, pode concluir-se que a escala de impacto do PRR no desempenho institucional do IPSantarém considerado no estudo de caso e as suas três componentes apresentam uma boa consistência interna, o que aponta para uma alta confiabilidade dos resultados obtidos.

4.3.5 Análise das Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação formuladas no âmbito do presente estudo permitem contribuir para uma materialização da pergunta de partida, bem como, para o objetivo geral e objetivos específicos, que conduziram a investigação. A sua análise permitirá averiguar a existência de diferenças significativas entre os grupos da amostra função ou cargo e unidade ou serviço, no que se refere ao tema em investigação e explorar de que forma a sua percepção em relação ao impacto do PRR no desempenho institucional do IPSantarém e outras variáveis, como a percepção sobre o impacto, a dimensão financeira e orçamental dos projetos PRR e a transformação organizacional e inovação.

Atendendo à não normalidade das variáveis latentes envolvidas nas hipóteses formuladas (Tabela 20), para explorar as mesmas recorreu-se a teste de hipóteses não paramétricos, teste H de Kruskal-Wallis.

Tabela 20 - Teste de Normalidade de Kolmogorov-Smirnov com correção de significância de Lilliefors

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estatística de teste (ET)	df	p.value
IV. Percepção sobre o Impacto dos Projetos PRR	0,143	130	<0,001
VI. Dimensão Financeira e Orçamental dos Projetos PRR	0,148	130	<0,001
VII. Transformação Organizacional e Inovação	0,144	130	<0,001

Percepção Global do Impacto do PRR	0,103	130	0,002
------------------------------------	-------	-----	-------

Nota: a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: Elaboração própria.

De seguida são apresentados os resultados obtidos nos diferentes testes efetuados para analisar as hipóteses de investigação.

H1: Existem diferenças significativas na percepção sobre o impacto dos projetos PRR entre grupos de função/cargo.

Para testar esta hipótese, consideraram-se sete categorias de função/cargo: Presidente/Vice-presidente, Diretor/Subdiretor, Docente/Investigador, Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete, Técnico Superior, Assistente Técnico/Operacional e Outro(a). O teste H de Kruskal–Wallis (Tabela 21) evidenciou diferenças estatisticamente significativas na percepção sobre o impacto dos projetos PRR entre estes grupos, $H(6)=18,194$, $p=0,006<0,05$, indicando que a avaliação do impacto não é uniforme em função do papel profissional desempenhado.

Como se verifica a existência de diferenças significativas entre grupos, foi aplicado o método de Análise Pairwise de modo a permitir detalhar entre quais grupos da variável que representa a função ou cargo se constatarem as diferenças. Os resultados desta análise estão presentes na Tabela 22.

Tabela 21 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção sobre o impacto dos projetos PRR consoante a função ou cargo

	Função ou Cargo	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	p-value
Percepção sobre o Impacto dos Projetos PRR	Presidente/Vice-presidente	1	114,00	18,194	6	0,006
	Diretor/Subdiretor	5	89,50			
	Docente/Investigador	44	49,00			
	Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	10	72,65			
	Técnico Superior	44	70,45			
	Assistente Técnico/Operacional	19	68,32			
	Outro(a)	7	96,14			
	Total	130				

Fonte: Elaboração própria.

Através do teste de análise Pairwise (Tabela 22), foi identificada uma diferença estatisticamente significativa entre Docente/Investigador e Técnico Superior ($p=0,007$). O valor negativo da estatística de teste ($ET=-21,455$) revela que os Técnicos Superiores tendem a apresentar resultados médios superiores na percepção sobre o impacto dos projetos PRR

quando comparados com os Docentes/Investigadores. Foi ainda encontrada uma diferença com significância estatística entre Docente/Investigador e Diretor/Subdiretor ($p=0,022$), sendo que o valor positivo da estatística do teste ($ET=40,500$) indica resultados médios superiores no grupo Docente/Investigador. Por fim, observou-se diferença estatisticamente significativa entre Docente/Investigador e Outro(a) ($p=0,002$) pelo que o valor negativo da estatística de teste ($ET=-47,143$) indica que as percepções do grupo Outro(a) são superiores às do grupo Docente/Investigador. Nas restantes comparações Pairwise, não se verificaram diferenças significativas ($p \geq 0,05$).

Tabela 22 - *Análise Pairwise para a percepção sobre o impacto dos projetos PRR consoante a função ou cargo*

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste (ET)	p-value
Docente/Investigador-Assistente Técnico/Operacional	19,316	0,060
Docente/Investigador-Técnico Superior	-21,455	0,007
Docente/Investigador-Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	23,650	0,071
Docente/Investigador-Diretor/Subdiretor	40,500	0,022
Docente/Investigador-Outro(a)	-47,143	0,002
Docente/Investigador-Presidente/Vice-presidente	-65,000	0,086
Assistente Técnico/Operacional-Técnico Superior	-2,139	0,835
Assistente Técnico/Operacional-Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	-4,334	0,767
Assistente Técnico/Operacional-Diretor/Subdiretor	-21,184	0,260
Assistente Técnico/Operacional-Outro(a)	-27,827	0,093
Assistente Técnico/Operacional-Presidente/Vice-presidente	-45,684	0,235
Técnico Superior-Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	2,195	0,867
Técnico Superior-Diretor/Subdiretor	19,045	0,281
Técnico Superior-Outro(a)	25,688	0,092
Técnico Superior-Presidente/Vice-presidente	43,545	0,250
Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete-Diretor/Subdiretor	-16,850	0,411
Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete-Outro(a)	-23,493	0,203
Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete-Presidente/Vice-presidente	-41,350	0,293
Diretor/Subdiretor-Outro(a)	-6,643	0,762
Diretor/Subdiretor-Presidente/Vice-presidente	-24,500	0,550
Outro(a)-Presidente/Vice-presidente	-17,857	0,656

Fonte: Elaboração própria.

H2: Existem diferenças significativas na percepção da dimensão financeira e orçamental dos projetos PRR entre grupos de função/cargo.

O teste H de Kruskal-Wallis (Tabela 23) revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas na percepção da dimensão financeira e orçamental dos projetos PRR consoante a função ou cargo exercido (Kruskal-Wallis $H(6)=11,485$; $p=0,074$).

Tabela 23 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção da dimensão financeira e orçamental dos projetos PRR consoante a função ou cargo

	Função ou Cargo	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	p-value
Dimensão Financeira e Orçamental dos Projetos PRR	Presidente/Vice-presidente	1	41,50	11,485	6	0,074
	Diretor/Subdiretor	5	78,90			
	Docente/Investigador	44	53,52			
	Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	10	65,35			
	Técnico Superior	44	53,52			
	Assistente Técnico/Operacional	19	72,32			
	Outro(a)	7	96,79			
	Total	130				

Fonte: Elaboração própria.

H3: Existem diferenças significativas na percepção da transformação organizacional e inovação entre grupos de função/cargo.

O teste H de Kruskal–Wallis (Tabela 24) evidenciou diferenças estatisticamente significativas na percepção da transformação organizacional e inovação entre os grupos de função/cargo (Kruskal–Wallis $H(6)=26,284$; $p<0,001$) indicando que a avaliação desta dimensão não é uniforme em função do papel profissional desempenhado. Dada a significância do teste global, procedeu-se a comparações Pairwise para identificar entre quais grupos da variável função/cargo se verificam as diferenças. Os resultados detalhados encontram-se na Tabela 25.

Tabela 24 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção da transformação organizacional e inovação consoante a função ou cargo

	Função ou Cargo	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	p-value
Transformação Organizacional e Inovação	Presidente/Vice-presidente	1	115,50	26,284	6	<0,001
	Diretor/Subdiretor	5	78,40			
	Docente/Investigador	44	43,33			
	Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	10	74,50			
	Técnico Superior	44	73,69			
	Assistente Técnico/Operacional	19	77,00			
	Outro(a)	7	92,93			
	Total	130				

Fonte: Elaboração própria.

Através do teste de análise Pairwise (Tabela 25), verificaram-se diferenças estatisticamente significativas em cinco contrastes com o grupo Docente/Investigador: (i) Docente/Investigador e Assistente Técnico/Operacional (ET= -30,364; $p<0,001$), sugerindo

que quem está na linha operacional, onde as alterações de rotinas, fluxos e ferramentas são mais visíveis, reconhece mais transformação; (ii) Docente/Investigador e Técnico Superior (ET=31,170; $p=0,017$), (iii) Docente/Investigador e Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete (ET=33,670; $p=0,001$) e (iv) Docente/Investigador e Diretor/Subdiretor (ET=35,070; $p=0,046$), indicando que os docentes/investigadores valorizam mais os efeitos do PRR do que a gestão intermédia e parte do corpo técnico, possivelmente porque beneficiam diretamente de recursos e condições para ensino e I&D, por exemplo de equipamentos, soluções digitais e infraestruturas. Por fim, (v) Docente/Investigador e Outro(a) (ET=-49,599; $p=0,001$) aponta percepções ainda mais elevadas num conjunto heterogéneo de funções, interpretação que deve ser feita com cautela devido à composição e dimensão desse grupo.

Os restantes pares de comparação não relevaram diferenças significativas ($p \geq 0,05$). De referir que o contraste Docente/Investigador com Presidente/Vice-presidente, embora influenciado pela dimensão muito reduzida da amostra neste 2º grupo, ficou próximo do limiar de insignificância (ET=-72,170; $p=0,055$). O padrão sugere que a percepção de transformação tende a ser mais elevada entre Assistentes Técnicos/Operacionais e no grupo Outro(a). Para além disso, o grupo de Docente/Investigador surge acima da gestão intermédia e de parte do corpo técnico, coerente com a ideia de que quem experimenta ganhos tangíveis no quotidiano, como por exemplo nas atividades nucleares de ensino/I&D, tende a reportar impacto mais forte, enquanto funções mais expostas a obrigações de conformidade normativa e de prestação de contas podem avaliar essa transformação de forma mais contida.

Tabela 25 - *Análise Pairwise para a percepção da transformação organizacional e inovação consoante a função ou cargo*

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste (ET)	p-value
Docente/Investigador-Assistente Técnico/Operacional	-30,364	0,000
Docente/Investigador-Técnico Superior	31,170	0,017
Docente/Investigador-Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	33,670	0,001
Docente/Investigador-Diretor/Subdiretor	35,070	0,046
Docente/Investigador-Outro(a)	-49,599	0,001
Docente/Investigador-Presidente/Vice-presidente	-72,170	0,055
Assistente Técnico/Operacional-Técnico Superior	0,807	0,951
Assistente Técnico/Operacional-Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	3,307	0,747
Assistente Técnico/Operacional-Diretor/Subdiretor	4,707	0,789
Assistente Técnico/Operacional-Outro(a)	19,235	0,205

Assistente Técnico/Operacional-Presidente/Vice-presidente	41,807	0,267
Técnico Superior-Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	2,500	0,864
Técnico Superior-Diretor/Subdiretor	-3,900	0,848
Técnico Superior-Outro(a)	-18,429	0,316
Técnico Superior-Presidente/Vice-presidente	-41,000	0,294
Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete-Diretor/Subdiretor	-1,400	0,940
Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete-Outro(a)	-15,929	0,334
Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete-Presidente/Vice-presidente	-38,500	0,314
Diretor/Subdiretor-Outro(a)	-14,529	0,506
Diretor/Subdiretor-Presidente/Vice-presidente	-37,100	0,363
Outro(a)-Presidente/Vice-presidente	-22,571	0,571

Fonte: Elaboração própria.

H4: Existem diferenças significativas na percepção global do impacto do PRR entre grupos de função/cargo.

O teste H de Kruskal–Wallis (Tabela 26) revelou diferenças estatisticamente significativas na percepção global do impacto do PRR entre os grupos de função/cargo (Kruskal–Wallis $H(6)=20,442$; $p=0,002$). Estes resultados indicam que a avaliação desta dimensão não é homogênea em função do papel profissional desempenhado. Face à significância do teste global, procederam-se a comparações múltiplas Pairwise (com correção adequada ao erro tipo I) para identificar entre quais os grupos se verificam as discrepâncias, cujos os resultados detalhados constam na Tabela 27.

Tabela 26 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção global do impacto do PRR consoante a função ou cargo

	Função ou Cargo	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	p-value
Percepção Global do Impacto PRR	Presidente/Vice-presidente	1	103,00	20,442	6	0,002
	Diretor/Subdiretor	5	84,70			
	Docente/Investigador	44	46,83			
	Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	10	71,05			
	Técnico Superior	44	71,76			
	Assistente Técnico/Operacional	19	72,26			
	Outro(a)	7	98,14			
	Total	130				

Fonte: Elaboração própria.

Com base na análise Pairwise (Tabela 27) para a percepção do impacto global do PRR por função/cargo, observam-se quatro contrastes estatisticamente significativos, todos envolvendo o grupo Docente/Investigador: (i) Docente/Investigador e Técnico Superior ($ET=-24,932$; $p=0,002$), indicando valores médios mais elevados nos Técnicos Superiores;

(ii) Docente/Investigador e Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete (ET=25,434; p=0,014); (iii) Docente/Investigador e Diretor/Subdiretor (ET=37,870; p=0,033); e (iv) Docente/Investigador e (a) (ET=-51,313; p=0,001). As restantes comparações não atingiram significância (p>0,05). Recorde-se que valores superiores traduzem maior concordância com as afirmações que compõem o índice de impacto global. Assim, os resultados sugerem que os Técnicos Superiores e parte do grupo Outro(a) tendem a reconhecer impacto global mais elevado do PRR do que do grupo Docente/Investigador, possivelmente pela visibilidade de ganhos operacionais e de serviço. Inversamente, o grupo Docente/Investigador avalia o impacto acima do reportado pela gestão intermédia (Diretores/Subdiretores e Chefias), o que é coerente com a sua ligação direta aos benefícios em ensino e I&D. Em conjunto, o padrão aponta para um gradiente em que a perceção do impacto global é relativamente mais contida na gestão intermédia, mais elevada entre Técnicos Superiores e em alguns perfis agregados em Outro(a) quando intermédia nos Docentes/Investigadores.

Tabela 27 - *Análise Pairwise para a perceção do impacto global do PRR consoante a função ou cargo*

Sample 1-Sample 2	Estatística de teste (ET)	p-value
Docente/Investigador-Assistente Técnico/Operacional	24,220	0,066
Docente/Investigador-Técnico Superior	-24,932	0,002
Docente/Investigador-Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	25,434	0,014
Docente/Investigador-Diretor/Subdiretor	37,870	0,033
Docente/Investigador-Outro(a)	-51,313	0,001
Docente/Investigador-Presidente/Vice-presidente	-56,170	0,140
Assistente Técnico/Operacional-Técnico Superior	-0,711	0,957
Assistente Técnico/Operacional-Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	1,213	0,934
Assistente Técnico/Operacional-Diretor/Subdiretor	-13,650	0,508
Assistente Técnico/Operacional-Outro(a)	-27,093	0,144
Assistente Técnico/Operacional-Presidente/Vice-presidente	-31,950	0,418
Técnico Superior-Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete	0,502	0,961
Técnico Superior-Diretor/Subdiretor	12,939	0,466
Técnico Superior-Outro(a)	26,381	0,085
Técnico Superior-Presidente/Vice-presidente	31,239	0,412
Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete-Diretor/Subdiretor	-12,437	0,511
Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete-Outro(a)	-25,880	0,120
Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete-Presidente/Vice-presidente	-30,737	0,426
Diretor/Subdiretor-Outro(a)	-13,443	0,542
Diretor/Subdiretor-Presidente/Vice-presidente	-18,300	0,657
Outro(a)-Presidente/Vice-presidente	-4,857	0,904

Fonte: Elaboração própria.

H5: Existem diferenças significativas na percepção sobre o impacto dos projetos PRR entre unidades/serviços.

O teste de Kruskal–Wallis (Tabela 28) não evidenciou diferenças estatisticamente significativas na percepção do impacto dos projetos PRR entre as unidades ou serviços (Kruskal–Wallis $H(6)=8,569$, $p=0,199$), pelo que se percebe que o impacto é semelhante nas diferentes unidades/serviços do IPSantarém.

Tabela 28 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a percepção sobre o impacto dos projetos PRR consoante a unidade ou serviço

	Unidade/Serviço	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	P-value
Percepção sobre o Impacto dos Projetos PRR	Escola Superior Agrária de Santarém (ESAS)	40	57,14	8,569	6	0,199
	Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM)	8	57,88			
	Escola Superior de Educação de Santarém (ESES)	9	60,89			
	Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS)	8	45,81			
	Escola Superior de Saúde de Santarém (ESSS)	9	76,28			
	Serviços Centrais (GP / DEIR / DGF / DGRH / DCP / SGA)	50	74,31			
	Outra(o)	6	75,00			
	Total	130				

Fonte: Elaboração própria.

H6: Existem diferenças significativas na percepção da dimensão financeira e orçamental dos projetos PRR entre unidades/serviços.

O teste de Kruskal–Wallis (Tabela 29) não evidenciou diferenças estatisticamente significativas na percepção da dimensão financeira e orçamental dos projetos PRR entre as unidades ou serviços (Kruskal–Wallis $H(6)=3,488$, $p=0,746$), o que sugere que as diferentes unidades/serviços percecionam esta dimensão de forma semelhante.

Tabela 29 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a dimensão financeira e orçamental dos projetos PRR consoante a unidade ou serviço

	Unidade/Serviço	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	P-value
Dimensão Financeira e Orçamental dos Projetos PRR	Escola Superior Agrária de Santarém (ESAS)	40	62,06	3,488	6	0,746
	Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM)	8	56,94			
	Escola Superior de Educação de Santarém (ESES)	9	67,28			

Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS)	8	50,31
Escola Superior de Saúde de Santarém (ESSS)	9	72,61
Serviços Centrais (GP / DEIR / DGF / DGRH / DCP / SGA)	50	70,80
Outra(o)	60	62,58

Total 130

Fonte: Elaboração própria.

H7: Existem diferenças significativas na perceção da transformação organizacional e inovação entre unidades/serviços.

O teste de Kruskal–Wallis (Tabela 30) não evidenciou diferenças estatisticamente significativas na perceção da transformação organizacional e inovação entre as unidades ou serviços (Kruskal–Wallis $H(6)=10,084$, $p=0,121$), sugerindo que as diferentes unidades/serviços percecionam de forma semelhante a inovação e transformação no IPSantarém.

Tabela 30 - Resultados do teste H de Kruskal-Wallis para a perceção da transformação organizacional e inovação consoante a unidade ou serviço

	Unidade/Serviço	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	p-value
Transformação Organizacional e Inovação	Escola Superior Agrária de Santarém (ESAS)	40	53,39	10,084	6	0,121
	Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM)	8	60,44			
	Escola Superior de Educação de Santarém (ESES)	9	64,50			
	Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS)	8	61,25			
	Escola Superior de Saúde de Santarém (ESSS)	9	59,00			
	Serviços Centrais (GP / DEIR / DGF / DGRH / DCP / SGA)	50	77,60			
	Outra(o)	6	69,08			
	Total	130				

Fonte: Elaboração própria.

H8: Existem diferenças significativas na percepção global do impacto do PRR entre unidades/serviços.

O teste de Kruskal–Wallis (Tabela 31) não evidenciou diferenças estatisticamente significativas na percepção global do impacto do PRR entre as unidades ou serviços (Kruskal–Wallis $H(6)=7,385$, $p=0,287$), o que indica as unidades/serviços têm percepções semelhantes quanto ao impacto global do PRR no IPSantarém.

Tabela 31 - Resultados do teste *H* de Kruskal-Wallis para a percepção global do impacto do PRR consoante a unidade ou serviço

	Unidade/Serviço	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	p-value
Percepção Global do Impacto do PRR	Escola Superior Agrária de Santarém (ESAS)	40	55,71	7,385	6	0,287
	Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM)	8	58,13			
	Escola Superior de Educação de Santarém (ESES)	9	64,50			
	Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS)	8	53,44			
	Escola Superior de Saúde de Santarém (ESSS)	9	70,11			
	Serviços Centrais (GP / DEIR / DGF / DGRH / DCP / SGA)	50	75,15			
	Outra(o)	6	70,83			
	Total	130				

Fonte: Elaboração própria.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo geral desta dissertação centra-se em compreender o impacto do PRR no desempenho das IES públicas, com foco no IPSantarém, a partir das percepções dos seus atores organizacionais. Este propósito é determinante para responder à questão de investigação e clarificar quais os fatores que potenciam ou condicionam a modernização, a transformação de processos, a eficiência de execução e o reforço da missão pública. A discussão crítica apresentada, ancorada em evidência documental, indicadores e inquérito, permite identificar padrões robustos entre funções/cargos e domínios (alinhamento estratégico, dimensão financeira, transformação, sustentabilidade após 2026), oferecendo orientações concretas para a governação interna e contribuindo para o debate sobre políticas de financiamento por resultados no ensino superior (Conselho da UE, 2021; Creswell e Plano, 2018; Crespy, 2024).

A análise documental, mais concretamente os dados das Tabelas 5 e 6 evidenciam, no seu conjunto, um elevado grau de coerência estratégica entre o PRR e os instrumentos internos de planeamento do IPSantarém. A Tabela 5 sistematiza as correspondências explícitas entre prioridades institucionais e os eixos/linhas de intervenção financiados, mostrando que as áreas de modernização e digitalização, infraestruturas e equipamentos, qualificação de recursos humanos e I&D aplicada constituem zonas de forte convergência. Esta leitura é consistente com os resultados do inquérito: itens que captam alinhamento com objetivos, melhoria de processos e apoio à inovação obtêm avaliações relativamente mais elevadas, sinalizando que a programação formal se traduz em ganhos visíveis no quotidiano organizacional. Em contrapartida, a Tabela 5 também deixa entrever domínios onde o alinhamento é parcial ou em maturação, designadamente a simplificação administrativa, a tradução pedagógica dos investimentos e a sustentabilidade após 2026. Aspetos que, no inquérito, surgem com pontuações mais contidas e que, nos indicadores, tendem a requerer horizontes de observação mais longos para plena materialização.

A Tabela 6 desce do plano estratégico ao plano operativo, mapeando projetos, metas/marcos, unidades, responsáveis e mecanismos de acompanhamento. O quadro confirma a existência de rotinas de governação (planeamento, monitorização e prestação de contas) e de suporte técnico centralizado (normalização de procedimentos, apoio à contratação, acompanhamento físico-financeiro), elementos que ajudam a explicar a uniformidade de percepções por unidade/serviço observada nas análises estatísticas. Em

simultâneo, a própria configuração por metas/marcos e calendários apertados torna visível a pressão temporal em momentos críticos de execução. É precisamente aqui que emergem as assimetrias por função/cargo detetadas no inquérito: perfis mais operacionais reportam impactos mais elevados (estão próximos dos resultados tangíveis dos projetos), enquanto a gestão intermédia tende a avaliações mais prudentes, refletindo o peso das prestações de contas, elegibilidade e contratação associada à execução acelerada.

Conjuntamente, as Tabelas 5 e 6 sustentam três conclusões transversais:

- ✓ O alinhamento programático do PRR com a estratégia do IPSantarém está bem conseguido e opera através de estruturas e rotinas que reduzem variações entre escolas/serviços, o que é coerente com a ausência de diferenças significativas por unidade na perceção de impacto e transformação.
- ✓ A força do ciclo operativo (metas, monitorização, apoio técnico) é simultaneamente um fator crítico de sucesso e uma fonte de tensão, uma vez que acelera a entrega de outputs mas aumenta exigências administrativas, o que se reflete nas diferenças por cargo e em avaliações mais contidas de itens ligados a prazos e conformidade.
- ✓ As áreas em que a Tabela 5 assinala maturação em curso (por exemplo, valorização pedagógica dos investimentos, efeitos científico-académicos e sustentabilidade) coincidem com os domínios onde os indicadores institucionais mostram trajetórias mais estáveis no horizonte 2020/21 a 2024/25, sugerindo que a transformação exige tempo, adoção e acompanhamento.

Deste modo, as Tabelas 5 e 6 confirmam que o PRR foi dinamizador de modernização com boa coerência interna. Todavia, é importante converter de forma sistemática os outputs operacionais em valor pedagógico e público duradouro, mantendo a disciplina de execução e diminuindo as fricções administrativas onde ainda persistem.

Na análise de indicadores, a leitura conjunta das tendências extraídas das Tabelas 7 a 12 (período 2020/21 a 2024/25) evidencia, em termos gerais, um predomínio de evoluções positivas nas dimensões diretamente alavancadas pelo PRR, como execução de investimento e carteira de projetos, modernização/digitalização de sistemas e processos, e reforço de capacidade organizacional, classificadas maioritariamente como aumentos moderados a fortes quando se compara o ano mais recente com o ano base (2020/2021). Esta dinâmica é consistente com a natureza do financiamento (janelas temporais curtas, metas e marcos) e

com a priorização de infraestruturas e soluções digitais. Assim, o investimento materializa-se rapidamente em outputs operacionais (equipamentos, plataformas, reengenharia de fluxos), o que sustenta ganhos acumulados no período. Em contrapartida, indicadores cujo efeito depende de ciclos mais longos, por exemplo, alguns resultados acadêmico-científicos ou de estabelecimento de parcerias com difusão mais lenta, tendem a apresentar estabilidade no horizonte temporal observado, o que não invalida a direção positiva, apenas sinaliza que a tradução do investimento focado em resultados requer maturação adicional. Por fim, as quedas identificadas (classificadas como moderadas a fortes) surgem tipicamente em variáveis sensíveis a sazonalidade, atrasos de contratação ou reprogramações de calendário, sendo mais prováveis em momentos de pico de execução. Nestes casos, a interpretação deve atender à cadência de pagamentos/fechos e a eventuais efeitos de base, como valores iniciais atípicos que amplificam percentagens.

Do ponto de vista substantivo, estas tendências sugerem três implicações principais:

- ✓ Onde se observaram ganhos consistentes, importa consolidar práticas e rotinas que os sustentem, tais como padronização de procedimentos, apoio técnico, e cronogramas realistas, transformando ganhos operacionais em valor pedagógico e científico (adoção efetiva, acompanhamento e métricas de uso/impacto).
- ✓ Nos indicadores estáveis, a prioridade passa por ativar alavancas de melhoria incremental, como a capacitação dirigida, ajustes de processo, reforço de colaboração entre unidades e clarificação de responsabilidades, monitorizando com métricas de curto ciclo.
- ✓ Nas quedas, é recomendável um diagnóstico casuístico e a implementação de planos de recuperação com metas trimestrais e responsáveis claros, incluindo, quando fizer sentido, reequilíbrios de carga entre equipas e simplificação de reporte. Em termos de governação, a manutenção de dashboards físico-financeiros e de resultados, revistos regularmente, permite ajustar a execução à medida que as tendências se confirmam.

Neste sentido, o padrão observado é coerente com um ciclo de modernização em aceleração: melhorias tangíveis nas áreas diretamente financiadas e trajetórias ainda planas onde os efeitos precisam de tempo para se materializar, recomendando continuidade de suporte operacional, foco na adoção e vigilância sobre pontos de fricção para maximizar o valor do PRR a médio prazo.

A análise estatística dos dados recolhidos no questionário aplicado confirma um padrão globalmente favorável à hipótese de que o PRR tem impacto positivo no desempenho institucional, embora com heterogeneidade por função/cargo. Partindo de escalas tipo Likert e tratando os itens como ordinais, optou-se por testes não paramétricos. De referir também que das dimensões utilizadas a consistência interna foi elevada (α e ω em níveis muito satisfatórios), sustentando a agregação de itens por dimensão. As estatísticas descritivas situam-se, em média, acima do ponto médio da escala nas dimensões de alinhamento com objetivos organizacionais, modernização/digitalização e colaboração/planeamento, com dispersões moderadas, revelando um sinal de perceções predominantemente positivas, mas não uniformes. As correlações de Spearman entre alinhamento, monitorização/gestão por metas e perceção de impacto e transformação foram positivas e estatisticamente significativas, indicando que quanto mais as equipas percecionam coerência estratégica e acompanhamento sistemático, mais valorizam os efeitos do PRR no quotidiano de trabalho.

Nos testes de diferenças entre grupos, o Kruskal–Wallis evidenciou que a perceção do impacto varia por função/cargo, tendo a análise Pairwise (com correção apropriada para múltiplas comparações) identificado contrastes significativos envolvendo o grupo Docente/Investigador: (i) Técnico Superior > Docente/Investigador (estatística negativa), sugerindo que perfis próximos da execução operacional observam ganhos mais tangíveis; (ii) Docente/Investigador > Diretor/Subdiretor (estatística positiva), coerente com a exposição da gestão intermédia a prazos, elegibilidade e prestação de contas, o que tende a tornar a avaliação mais prudente; e (iii) Outro(a) > Docente/Investigador (estatística negativa), resultado que, apesar de favorável, deve ser lido com cautela pela heterogeneidade e possível dimensão reduzida desta categoria. Nos restantes pares não se observaram diferenças significativas. Em termos substantivos, desenha-se um gradiente: Direção intermédia (mais baixo) < Docentes/Investigadores < Técnicos Superiores/Outros (mais elevados), o que reforça a leitura de que a proximidade a resultados operacionais (processos agilizados, equipamentos e serviços em funcionamento) potencia a avaliação do impacto.

Contrariamente, não se detetaram diferenças por unidade/serviço nas principais dimensões (impacto, transformação, dimensão financeira e orçamental), apontando para uma implementação relativamente coesa no interior da instituição e para o efeito nivelador de mecanismos transversais de suporte (gabinetes centrais, normalização de procedimentos). A dimensão financeira surge como a mais homogénea entre grupos e unidades, compatível com regras e calendários que afetam de modo semelhante as diferentes áreas. Os itens

associados a prazos, elegibilidade e prestação de contas obtêm valores menos elevados do que os de modernização e alinhamento, refletindo as exigências administrativas típicas de execução acelerada.

Em conjunto, estes resultados articulam-se com as evidências documentais e com as tendências dos indicadores institucionais. Com efeito, onde o investimento PRR se traduz diretamente em outputs operacionais, como infraestruturas, sistemas e reengenharia de processos, as percepções são mais altas. Nas situações onde os efeitos dependem de ciclos de adoção e maturação, como resultados pedagógicos/científicos e simplificação administrativa duradoura, a trajetória é mais contida, exigindo tempo e apoio continuado. Importa destacar as limitações que condicionam a interpretação dos resultados, nomeadamente o caráter transversal do desenho do estudo e o recurso a respostas pré-estabelecidas, as assimetrias de dimensão verificadas em determinados grupos, por exemplo, nos níveis hierárquicos superiores e a possível tendência de seleção voluntária dos participantes. Assim, recomenda-se prudência na generalização das conclusões e a prossecução de um acompanhamento longitudinal que permita aprofundar a análise ao longo do tempo.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem quatro linhas de ação:

- ✓ Consolidar o que já funciona nos contextos operacionais com percepções mais elevadas (guias, checklists, dashboards físico-financeiros, formação de apoio à adoção tecnológica), para converter ganhos operacionais em valor pedagógico e científico explícito.
- ✓ Mitigar constrangimentos procedimentais que incidem sobre a gestão intermédia, simplificando circuitos de prestação de contas, clarificando responsabilidades e protegendo tempo e recursos críticos em fases de pico.
- ✓ Ajustar a comunicação e o apoio por perfil funcional, reforçando a inclusão de docentes e equipas menos envolvidas diretamente na execução para aumentar a visibilidade dos benefícios concretos dos projetos.
- ✓ Monitorizar com indicadores de curto ciclo (por unidade e por processo) a evolução nas dimensões ainda estáveis, ativando alavancas de melhoria incremental (capacitação, colaboração entre unidades, pequenos ajustes de processo).

Por fim, a análise estatística do inquérito realizado confirma que o PRR é percecionado como dinamizador de modernização, com impacto diferenciado por função e uniformidade

entre unidades, alinhando-se com o diagnóstico documental e com a leitura de indicadores. O desafio imediato passa por racionalizar os pontos de atrito administrativo e aprofundar a adoção para que o investimento se traduza de forma sistemática e mensurável em resultados académicos, científicos e de valor público.

CONCLUSÕES

As conclusões desta investigação sobre o impacto do PRR no desempenho institucional das IES públicas em Portugal, revelam que o programa atuou como acelerador de modernização institucional. A triangulação das três análises realizadas (documental, indicadores/tendências e inquérito) permite concluir que o PRR tem funcionado como dinamizador de modernização e reforço do desempenho no caso de estudo, o IPSantarém. A análise documental evidencia um alinhamento substantivo entre a carteira de investimentos e a estratégia institucional (modernização, digitalização, capacitação e I&D), sustentado por mecanismos de governação com metas, marcos e monitorização. Em coerência, as séries de indicadores mostram evoluções moderadas a fortes nas dimensões diretamente financiadas (infraestruturas, sistemas digitais, reengenharia de processos e carteira de projetos), enquanto os resultados que dependem de ciclos mais longos (efeitos pedagógicos e científico-académicos, simplificação administrativa duradoura) apresentam trajetórias mais estáveis no horizonte 2020/21 a 2024/25, sugerindo que a plena materialização requer tempo e adoção. O inquérito confirma perceções globalmente positivas acima do ponto médio nas dimensões de alinhamento, modernização e colaboração, sem diferenças por unidade/serviço, sinal de implementação interna coesa, mas com heterogeneidade por função/cargo. Os Técnicos Superiores e, nalguns casos, o grupo “Outro/a”, reportam impacto/transformação superiores aos Docentes/Investigadores, que, por sua vez, superam a gestão intermédia. Esta gradação é consistente com a maior visibilidade de ganhos tangíveis junto de perfis operacionais e com a exposição da gestão intermédia a prazos, elegibilidade e prestação de contas, que tende a tornar a avaliação mais prudente. A dimensão financeira surge relativamente homogénea entre grupos e unidades, embora associada a exigências procedimentais que comprimem margens operacionais em fases de pico.

Em termos críticos, sobressaem aspetos positivos:

- Coerência estratégica entre PRR e missão institucional;
- Modernização efetiva traduzida em resultados operacionais observáveis;
- Coesão interna entre unidades/serviços.

Entre os aspetos a melhorar destacam-se:

- A sobrecarga administrativa associada a calendários exigentes, contratação e prestação de contas;

- A adoção desigual por perfis funcionais, com menor visibilidade dos benefícios para alguns segmentos;
- Os resultados de longo prazo ainda não se encontram plenamente consolidados.

Para potenciar o impacto e responder em pleno à questão de investigação, recomendam-se quatro linhas de ação articuladas:

- 1. Execução e prestação de contas:** Simplificar a gestão dos projetos, padronizando templates e checklists, clarificando papéis e prazos, e acompanhando a execução com dashboards físico-financeiros revistos de forma regular.
- 2. Capacitação e recursos críticos:** Reforçar competências (gestão de projetos e contratação pública), gerir cargas de trabalho e prever mecanismos de substituição/apoio em períodos de pico para salvaguardar equipas chave.
- 3. Adoção orientada a resultados:** Impulsionar a integração e o apoio técnico ao desenvolvimento tecnológico, medir uso e benefícios e associar microcredenciais e indicadores claros ao impacto educativo e científico de cada projeto.
- 4. Comunidades de prática:** Consolidar redes entre unidades para partilha de soluções eficazes, aprendizagem organizacional contínua e disseminação rápida de boas práticas.

Salienta-se que, as três análises convergem na resposta à questão de investigação: o PRR tem sido um dinamizador de modernização e de reforço do desempenho no IPSantarém. Neste sentido, o próximo salto de qualidade passa por mitigar constrangimentos procedimentais, aprofundar a adoção e ancorar a sustentabilidade, convertendo de forma sistemática os investimentos em valor pedagógico, científico e público.

Limitações Encontradas Durante a Realização do Estudo

As principais limitações identificadas no desenvolvimento deste trabalho foram as seguintes:

1. A dimensão da amostra, nomeadamente 130 participantes, revela-se relativamente reduzida face ao universo de funcionários do IPSantarém. Um volume superior de respostas seria desejável para aumentar a diversidade de perspetivas e permitir uma análise mais representativa da realidade institucional.

2. As séries temporais disponíveis (2020/21 a 2024/25) são demasiado breves para captar plenamente resultados que exigem maturação prolongada. Adicionalmente, atrasos contabilísticos e reprogramações do PRR podem enviesar as variações anualmente. Por fim, vários indicadores estão agregados ao nível institucional e não discriminam por escola, curso ou processo, dificultando a correspondência fina com as perceções recolhidas.
3. O cruzamento entre evidência documental, indicadores e perceções nem sempre é direto e unívoco. De facto, existem relações muitos-para-um que podem dificultar atribuições precisas e aumentar o risco de sobre interpretação.
4. A análise das questões abertas não foi realizada devido ao número reduzido de respostas, insuficiente para garantir validade interpretativa.
5. As conclusões refletem o contexto do IPSantarém e do sistema português. A generalização para outras IES deve ser prudente, atendendo a diferenças de escala, portfólio de projetos e capacidade administrativa.

Sugestões de Trabalho Futuro

Para aprofundar a temática em estudo, propõem-se, como linhas de trabalho futuro, os seguintes tópicos:

- ✓ Realizar um acompanhamento longitudinal (2025 a 2027) para medir a evolução e avaliar a sustentabilidade no período após 2026.
- ✓ Realizar estudos pré e pós com indicadores institucionais para estimar efeitos, relacionando de forma sistemática, as respostas do inquérito a dados administrativos, como produção científica, sucesso escolar e execução financeira, salvaguardando a privacidade.
- ✓ Conduzir um aprofundamento qualitativo, através de entrevistas e grupos focais, com perfis-chave (técnicos, gestão intermédia e docentes).
- ✓ Realizar estudos de caso em outros politécnicos ou outras IES, para reforçar a validade externa e mapear variações regionais.
- ✓ Adotar uma abordagem de ecossistema, monitorizando efeitos em parcerias externas, empregabilidade e transferência de conhecimento.
- ✓ Incluir as perspetivas de estudantes e parceiros, através de inquéritos específicos dedicados a estes públicos.
- ✓ Conduzir análises de custo-efetividade, relacionando os recursos PRR afetos aos projetos com os respetivos resultados e impactos.

- ✓ Desenvolver exercícios de governação comparada com sistemas afins, por exemplo Espanha e Itália, focando modelos de execução, monitorização e estratégias de mitigação de constrangimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abo-Khalil, A. G. (2024). Integrating sustainability into higher education: Challenges and opportunities for universities worldwide. *Heliyon*, 10(9), e29946. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29946>
- Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2019). Avaliação do impacto dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) no desempenho das empresas portuguesas. Disponível em https://www.adcoesao.pt/wp-content/uploads/04_20190121_Policy_Brief_DesempenhoEmpresas.pdf
- Aleixo, A. M., Azeiteiro, U., & Leal, S. (2018). The implementation of sustainability practices in Portuguese higher education institutions. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 19(1), 146-178. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2017-0016>
- Assunção Flores, M. (2024). Fifty years of initial teacher education in Portugal: Looking back, looking forward. *Journal of Education for Teaching* <https://doi.org/10.1080/02607476.2024.2413930>
- Atkins, K. (2019). Project Management and Strategy Alignment in Academia (Doctoral dissertation). Liberty University. Disponível em <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/2299>
- Carpentier, V. (2021). Three stories of institutional differentiation: Resource, mission and social inequalities in higher education. *Policy Reviews in Higher Education*, 5(2), 197–241. <https://doi.org/10.1080/23322969.2021.1896376>
- Clegg, S. (2020). Enhancing university support services through Holonic Process-Oriented Modelling (PrOH). *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(3), 305–320. <https://doi.org/10.1108/14637150610678050>
- Comissão Nacional de Acompanhamento do PRR. (2024). Adenda ao Relatório 1/2024: Execução do PRR. Disponível em <https://cnappr.pt/relatorios/>
- Comissão Europeia. (2021). Regulation (EU) 2021/1058 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 on the European Regional Development Fund and on the Cohesion Fund. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32021R1058>

- Comissão Nacional de Acompanhamento do PRR. (2025). Relatório 1/2025. Disponível em https://cnaprr.pt/wp-content/uploads/2025/06/Relatorio-1_2025-CNAPRR.pdf
- Comissão Nacional de Acompanhamento do PRR. (2024). Relatório 1/2024. Disponível em https://cnaprr.pt/wp-content/uploads/2024/07/Relatorio-1_2024-CNAPRR_CI.pdf
- Conselho da União Europeia. (2021). Decisão de execução relativa à aprovação do PRR de Portugal – Anexo revisto (10149/21 ADD 1 REV 1). <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-10149-2021-ADD-1-REV-1/pt/pdf>
- Chauhan, A., Seetharaman, A., Jadhav, V., & Ranjan, B. (2024). Study on Impact of Performance Management and Rewards on Organization's Talent Environment. Conferência ACP2024, ISSN 2187-4743. <https://doi.org/10.22492/issn.2187-4743.2024.13>
- Crespy, A. (2024). How the impossible became possible: evolving frames and narratives on responsibility and responsiveness from the Eurocrisis to NextGenerationEU. *Journal of European Public Policy*, 31(4), 950–976. <https://doi.org/10.1080/13501763.2023.2282164>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications. Disponível em https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf
- de Vincenzo, D. (2022). NextGenerationEU between pandemic, war, and energy transition. *Documenti Geografici*, 1, 23–36. https://doi.org/10.19246/DOCUGEO2281-7549/202201_03
- de Matos Pedro, E., Alves, H., & Leitão, J. (2022). In search of intangible connections: Intellectual capital, performance and quality of life in higher education institutions. *Higher Education*, 83(2), 243–260. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00653-9>
- Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6th ed.). DOI: [10.14483/23464712.15330](https://doi.org/10.14483/23464712.15330)
- Geburu, M. G., Raza, S., Khan, M. S., & Geburu, M. G. (2021). Efficiency of higher education in the presence of shared inputs using data envelopment analysis. *Sains Malaysiana*, 50(11), 3421–3438. <https://doi.org/10.17576/jsm-2021-5011-25>

- Guidi, M. (2023). NextGenerationEU and the European Semester: Comparing National Plans and Country-Specific Recommendations. *Politics and Governance*, 11(4), 339–351. <https://doi.org/10.17645/pag.v11i4.7351>
- Halmi, N. M. (2024). A comprehensive analysis of European Union funds for higher education institutions in Hungary. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(13). <https://doi.org/10.24294/jipd9069>
- Jalal, A., & Murray, A. (2019). Strategic planning for higher education: A novel model for a strategic planning process for higher education. *Journal of Higher Education Service Science and Management*, 2(2). Disponível em <https://joherd.com/journals/index.php/JoHESM/article/view/31/12>
- Jurdi, N. A., Rasheed, F. M., & Radhakrishnan, R. (2019). The concept of academic excellence: A macro analysis. *Journal of Law, Policy and Globalization*, 81, 69–74. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/33b5/07a55ae90ec1286ec2e4a6b8a70a512e7327.pdf>
- Krzaklewska, E. (2023). NextGenerationEU as a (more) youth-friendly Europe? *International Review of Sociology*, 33(1), 65–79. <https://doi.org/10.1080/03906701.2023.2187831>
- Lei n.º 16/2023, de 10 de abril. [Valoriza o ensino politécnico, alterando a Lei de Bases do Sistema Educativo e o regime jurídico das instituições de ensino superior] *Diário da República*, n.º 70/2023, Série I de 2023-04-10. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/16-2023-211573083>
- Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro. Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES). *Diário da República*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/62-2007-640339>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). Guilford Press. ISBN 978-1-4625-5191-0
- Malkewitz, C. P., Schwall, P., Meesters, C., & Hardt, J. (2023). Estimating reliability: A comparison of Cronbach's α , McDonald's ω and the greatest lower bound. *Social Sciences & Humanities Open*, 7(1), 100368. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100368>

- Mayer, F. C. (2024). NextGenerationEU and the future of European integration: Foreseeing the unforeseeable. *AJIL Unbound*, 118, 172–176. <https://doi.org/10.1017/aju.2024.27>
- Monteiro, S., Isusi-Fagoaga, R., Almeida, L., & García-Aracil, A. (2021). Contribution of higher education institutions to social innovation: Practices in two southern European universities. *Sustainability*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13073594>
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (8.^a ed.). ISBN 978-989-967-637-4.
- Mourato, J., Patrício, M. T., Loures, L., & Morgado, H. (2021). Strategic priorities of Portuguese higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 46(2), 215–227. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1628202>
- Niewiesk, S., & Garrity-Rokous, E. G. (2021). The academic leadership framework: A guide for systematic assessment and improvement of academic administrative work. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(4), 50–63. <https://doi.org/10.1002/joe.22083>
- Njoku, V. (2019). Strategies Hospital Administrators Utilize to Optimize Patient Services. *Walden University ScholarWorks*. <https://core.ac.uk/download/232859020.pdf>
- Olo, D., Correia, L., & Rego, C. (2021). Higher education institutions and development: Missions, models, and challenges. *Journal of Social Studies Education Research*. <https://jsse.org/index.php/jsse/article/view/392>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (6.^a ed.). Edições Sílabo. ISBN 978-972-618-775-2.
- Plano de Atividades e Orçamento 2025 do IPSantarém (PAO 2025) https://www.ipsantarem.pt/wp-content/uploads/2025/06/IPSANTAREM-PA-2025_Site_signed.pdf
- Presidência do Conselho de Ministros. (2021). Resolução do Conselho de Ministros n.º 46-B/2021, de 4 de maio. [Cria a Estrutura de Missão «Recuperar Portugal»] *Diário da República*, 1.^a série. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/46-b-2021-162756796>
- Presidência do Conselho de Ministros. (2022). Resolução do Conselho de Ministros n.º 93/2022, de 14 de outubro. [Altera a Estrutura de Missão «Recuperar Portugal»]

- Diário da República, 1.^a série. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/resolucao-conselho-ministros/93-2022-202345718>
- Quarchioni, S., Paternostro, S., & Trovarelli, F. (2022). Knowledge management in higher education: A literature review and further research avenues. *Knowledge Management Research and Practice*, 20(2), 304–319. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1730717>
- Revisão RJIES 2025. [Relatório da Comissão Independente de Avaliação do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior] https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/relatorio_final_rjies_2023_v2_provisoria.pdf
- Rivas-De-roca, R. (2022). Brussels will pay for everything: The shaping of the European public sphere before NextGenerationEU. *Profesional de La Informacion*, 31(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2022.may.01>
- Rovira, E. A. (2021). High impact funds. Introduction to the monographic section “NextGenerationEU European Funds: Challenges for Public Administrations” (CA-ES). *Revista Catalana de Dret Public*, 2021(63), 1–3. Disponível em: <https://revistes.eapc.gencat.cat/index.php/rcdp/article/view/10.2436-rcdp.i63.2021.3751/n63-alberti-rovira-ca.pdf>
- Santos, J. M. R. C. A. (2024). On the second mission of higher education institutions: The case of “Polytechnics” in Europe. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 24(1), 92–103. <https://articlegateway.com/index.php/JHETP/article/download/6762/6389/11676>
- Schneider, E. (2023). NextGenerationEU and the Future of the European Monetary Union: Shifting Interests and New Fractures in the German Power Bloc. *Journal of Common Market Studies*, 61(5), 1298–1317. <https://doi.org/10.1111/jcms.13465>
- Veiga, A., Rosa, M. J., & Amaral, A. (2021). Higher education and regional development: Comparative perspectives and institutional strategies. *European Journal of Education*, 56(4), 583–599. <https://doi.org/10.1111/ejed.12461>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN-13 9781506336176

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Recolha de Dados – Questionário



O Impacto do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) no Desempenho Institucional do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém)

Antes de iniciar o preenchimento do questionário, leia atentamente a informação abaixo.

Este questionário integra uma investigação de natureza académica, no âmbito de uma dissertação de mestrado, com o objetivo de analisar o impacto do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) no desempenho institucional do Instituto Politécnico de Santarém (IPSantarém).

A sua participação é voluntária. Embora o questionário não recolha dados identificativos diretos, serão solicitadas informações funcionais (como o cargo ou unidade orgânica), o que poderá permitir uma identificação indireta. No entanto, garantimos que todos os dados serão tratados com estrita confidencialidade e utilizados exclusivamente para fins científicos. As respostas serão analisadas de forma agregada e nunca associadas individualmente aos participantes.

Este estudo respeita a formalização do consentimento informado por razões éticas e de auditoria, estando este procedimento em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD - Regulamento (UE) 2016/679) e com as boas práticas de investigação científica.

Qualquer dúvida que necessite de esclarecimento, não hesite em contactar através do seguinte endereço eletrónico: impacto.prr@gmail.com.

O tempo de preenchimento estimado é de 5 minutos.
Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração!

*** Indica uma pergunta obrigatória**

**Ao selecionar a caixa abaixo, está a declarar que compreendeu a informação
fornecida, que aceita participar de forma livre e informada e que autoriza o
tratamento dos dados nos termos indicados.**

*

- ☐ Declaro que li e compreendi a informação acima, e consinto voluntariamente
participar neste estudo

Seguinte

Limpar formulário

I. Dados Demográficos

Sexo *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não responder

Idade *

A sua resposta

Habilitações Académicas *

- ☐ Até ao 9º ano inclusive (nível 1 e 2)
- ☐ Do 10º ao 12º ano inclusive (nível 3 e 4)
- ☐ Licenciatura (nível 6)
- ☐ Mestrado (nível 7)
- ☐ Doutoramento (nível 8)

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

II. Dados Socioprofissionais

Unidade ou Serviço *

- ☐ Escola Superior Agrária de Santarém (ESAS)
- ☐ Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM)
- ☐ Escola Superior de Educação de Santarém (ESES)
- ☐ Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS)
- ☐ Escola Superior de Saúde de Santarém (ESSS)
- ☐ Serviços Centrais (GP / DEIR / DGF / DGRH / DCP / SGA)
- ☐ Outra(o)

Função ou Cargo *

- ☐ Presidente/Vice-presidente
- ☐ Diretor/Subdiretor
- ☐ Coordenador de Projeto PRR
- ☐ Docente/Investigador
- ☐ Chefe de Divisão/Coordenador de Gabinete
- ☐ Técnico Superior
- ☐ Assistente Técnico/Operacional
- ☐ Outro(a)

Está atualmente envolvido em projetos financiados pelo PRR? *

- ☐ Sim (diretamente)
- ☐ Sim (indiretamente)
- ☐ Não

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

III. Envolvimento e Caracterização dos Projetos PRR

Qual é o tipo de projeto PRR em que está envolvido? *

	Sim	Não
Investigação & Desenvolvimento (I&D)	☐	☐
Infraestruturas e equipamentos	☐	☐
Digitalização	☐	☐
Capacitação/Formação	☐	☐
Responsabilidade social e inclusão	☐	☐
Sustentabilidade Ambiental	☐	☐

Em que fase se encontra atualmente o principal projeto em que está envolvido? *

- ☐ Execução inicial
- ☐ Execução intermédia
- ☐ Próximo da conclusão

Qual é a principal natureza do seu envolvimento? *

- ☐ Estratégica/gestão
- ☐ Científica/técnica
- ☐ Financeira/orçamental
- ☐ Administrativa/operacional

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

IV. Percepção sobre o impacto dos projetos PRR

Classifique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações utilizando a seguinte escala: 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo | 3 – Concordo | 4 – Concordo totalmente

Os projetos PRR estão alinhados com as prioridades estratégicas do IPSantarém. *

	1	2	3	4	
Discordo Totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Os projetos PRR estão a contribuir para modernizar a instituição. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

O apoio do PRR tem impacto direto no desempenho das unidades/escolas. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Existe um bom acompanhamento técnico e administrativo por parte dos serviços * centrais.

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

A articulação entre coordenações, escolas e serviços tem sido eficaz. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

As metas definidas no PRR são claras. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

As metas definidas no PRR são realistas. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

A execução física e financeira dos projetos tem sido monitorizada de forma eficaz. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

O PRR contribuiu para reforçar competências e práticas inovadoras na instituição. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

V. Sustentabilidade e Capacitação Interna

Na sua opinião, o IPSantarém terá capacidade para manter os resultados dos projetos PRR após 2026? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

O PRR originou novas exigências que irão permanecer após o seu encerramento? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Os projetos PRR originaram: *

	Sim	Não
Novas competências pedagógicas	☐	☐
Novas competências científicas e técnicas	☐	☐
Mudanças nos processos internos	☐	☐
Mais carga administrativa	☐	☐
Novas oportunidades de parcerias	☐	☐
Mudanças relevantes	☐	☐

Considera que o IPSantarém deve continuar a candidatar-se a programas
similares no futuro? *

☐ Sim

☐ Não

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

VI. Dimensão Financeira e Orçamental dos Projetos PRR

Classifique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações utilizando a seguinte escala: 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo | 3 – Concordo | 4 – Concordo totalmente

Os procedimentos financeiros e orçamentais do IPSantarém são compatíveis com os requisitos do PRR. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

A articulação entre coordenação de projetos, divisão financeira e gabinete de projetos tem sido eficaz na execução financeira. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

As regras de elegibilidade das despesas PRR são claras e bem compreendidas pelos intervenientes. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Os prazos impostos pelo financiador para a execução dos projetos são realistas. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

O PRR exigiu uma adaptação dos processos internos de planeamento e controlo orçamental. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐

A execução orçamental dos projetos PRR tem gerado pressão sobre os recursos financeiros. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐

A execução dos projetos PRR tem gerado pressão sobre os recursos humanos internos. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐

O financiamento PRR permitiu libertar recursos próprios para outras prioridades estratégicas. *

Discordo totalmente 1 2 3 4 Concordo totalmente

☐ ☐ ☐ ☐

Anterior

Seguinte

Limpar formulário

VII. Transformação Organizacional e Inovação

Classifique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações utilizando a seguinte escala: 1 – Discordo totalmente | 2 – Discordo | 3 – Concordo | 4 – Concordo totalmente

O PRR contribuiu para acelerar processos de inovação e modernização institucional.

*

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

As tecnologias adquiridas ou implementadas no âmbito do PRR estão a ser efetivamente utilizadas.

*

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

O PRR impulsionou mudanças relevantes na cultura de planeamento estratégico e gestão por objetivos.

*

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

A participação em projetos PRR reforçou o sentimento de missão pública e impacto social do IPSantarém.

*

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo Totalmente

Os projetos PRR estimularam a colaboração entre unidades orgânicas que antes tinham pouca articulação. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

As iniciativas PRR focadas na responsabilidade social contribuíram para melhorar práticas de inclusão, acessibilidade e equidade. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Os projetos PRR contribuíram para a criação ou melhoria de medidas de promoção do sucesso escolar e combate ao abandono. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

As estruturas de apoio à gestão de projetos (Gabinete de Projetos, Divisão de Contratação e Património, Divisão de Edifícios, Infraestruturas e Recursos (DEIR) etc.) estão bem integradas com as equipas técnicas ou científicas dos projetos. *

	1	2	3	4	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

VIII. Resultados e Avaliação do Impacto

Na sua perspectiva, os resultados do PRR, até ao momento, tiveram impacto positivo nas seguintes áreas: *

	Sim	Não
Infraestruturas renovadas ou adquiridas	☐	☐
Capacitação de equipas internas	☐	☐
Melhoria nos indicadores de desempenho institucional	☐	☐
Consolidação de parcerias externas	☐	☐
Mudança de processos e cultura organizacional	☐	☐
Reforço da investigação e transferência de conhecimento	☐	☐
Ainda não são visíveis resultados concretos	☐	☐

Considera que os resultados obtidos até agora justificam os recursos envolvidos? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

IX. Questões Abertas

Na sua opinião, qual tem sido o principal impacto do PRR no IPSantarém até ao momento?

A sua resposta

Quais os maiores desafios sentidos na implementação dos projetos PRR?

A sua resposta

Que recomendações gostaria de deixar para melhorar a gestão e o impacto destes projetos no futuro?

A sua resposta

[Anterior](#)

[Enviar](#)

[Limpar formulário](#)

Anexo 2. Análise descritiva dos itens da parte 3 do questionário

	N	%
	Total 130	100%
PI1. Os projetos PRR estão alinhados com as prioridades estratégicas do IPSantarém.		
Discordo Totalmente	2	1,5%
Discordo	5	3,8%
Concordo	72	55,4%
Concordo Totalmente	51	39,2%
PI2. Os projetos PRR estão a contribuir para modernizar a instituição.		
Discordo Totalmente	2	1,5%
Discordo	8	6,2%
Concordo	45	34,6%
Concordo Totalmente	75	57,7%
PI3. O apoio do PRR tem impacto direto no desempenho das unidades/escolas.		
Discordo Totalmente	4	3,1%
Discordo	10	7,7%
Concordo	51	39,2%
Concordo Totalmente	65	50,0%
PI4. Existe um bom acompanhamento técnico e administrativo por parte dos serviços centrais.		
Discordo Totalmente	6	4,6%
Discordo	11	8,5%
Concordo	68	52,3%
Concordo Totalmente	45	34,6%
PI5. A articulação entre coordenações, escolas e serviços tem sido eficaz.		
Discordo Totalmente	5	3,8%
Discordo	20	15,4%
Concordo	82	63,1%
Concordo Totalmente	23	17,7%
PI6. As metas definidas no PRR são claras.		
Discordo Totalmente	3	2,3%
Discordo	22	16,9%
Concordo	85	65,4%
Concordo Totalmente	20	15,4%
PI7. As metas definidas no PRR são realistas.		
Discordo Totalmente	7	5,4%
Discordo	29	22,3%
Concordo	81	62,3%
Concordo Totalmente	13	10,0%
PI8. A execução física e financeira dos projetos tem sido monitorizada de forma eficaz.		
Discordo Totalmente	2	1,5%
Discordo	17	13,1%
Concordo	73	56,2%
Concordo Totalmente	38	29,2%
PI9. O PRR contribuiu para reforçar competências e práticas inovadoras na instituição.		

Discordo Totalmente	1	0,8%
Discordo	13	10,0%
Concordo	64	49,2%
Concordo Totalmente	52	40,0%
DF1. Os procedimentos financeiros e orçamentais do IPSantarém são compatíveis com os requisitos do PRR.		
Discordo Totalmente	5	3,8%
Discordo	26	20,0%
Concordo	82	63,1%
Concordo Totalmente	17	13,1%
DF2. A articulação entre coordenação de projetos, divisão financeira e gabinete de projetos tem sido eficaz na execução financeira.		
Discordo Totalmente	1	0,8%
Discordo	16	12,3%
Concordo	82	63,1%
Concordo Totalmente	31	23,8%
DF3. As regras de elegibilidade das despesas PRR são claras e bem compreendidas pelos intervenientes.		
Discordo Totalmente	5	3,8%
Discordo	30	23,1%
Concordo	70	53,8%
Concordo Totalmente	25	19,2%
DF4. Os prazos impostos pelo financiador para a execução dos projetos são realistas.		
Discordo Totalmente	12	9,2%
Discordo	31	23,8%
Concordo	75	57,7%
Concordo Totalmente	12	9,2%
DF5. O PRR exigiu uma adaptação dos processos internos de planeamento e controlo orçamental.		
Discordo Totalmente	4	3,1%
Discordo	12	9,2%
Concordo	79	60,8%
Concordo Totalmente	35	26,9%
DF6. A execução orçamental dos projetos PRR tem gerado pressão sobre os recursos financeiros.		
Discordo Totalmente	3	2,3%
Discordo	22	16,9%
Concordo	75	57,7%
Concordo Totalmente	30	23,1%
DF7. A execução dos projetos PRR tem gerado pressão sobre os recursos humanos internos.		
Discordo Totalmente	2	1,5%
Discordo	21	16,2%
Concordo	68	52,3%
Concordo Totalmente	39	30,0%
DF8. O financiamento PRR permitiu libertar recursos próprios para outras prioridades estratégicas.		
Discordo Totalmente	12	9,2%

Discordo	40	30,8%
Concordo	61	46,9%
Concordo Totalmente	17	13,1%
TO1. O PRR contribuiu para acelerar processos de inovação e modernização institucional.		
Discordo Totalmente	2	1,5%
Discordo	14	10,8%
Concordo	66	50,8%
Concordo Totalmente	48	36,9%
TO2. As tecnologias adquiridas ou implementadas no âmbito do PRR estão a ser efetivamente utilizadas.		
Discordo Totalmente	3	2,3%
Discordo	21	16,2%
Concordo	77	59,2%
Concordo Totalmente	29	22,3%
TO3. O PRR impulsionou mudanças relevantes na cultura de planeamento estratégico e gestão por objetivos.		
Discordo Totalmente	5	3,8%
Discordo	25	19,2%
Concordo	76	58,5%
Concordo Totalmente	24	18,5%
TO4. A participação em projetos PRR reforçou o sentimento de missão pública e impacto social do IPSantarém.		
Discordo Totalmente	3	2,3%
Discordo	17	13,1%
Concordo	75	57,7%
Concordo Totalmente	35	26,9%
TO5. Os projetos PRR estimularam a colaboração entre unidades orgânicas que antes tinham pouca articulação.		
Discordo Totalmente	12	9,2%
Discordo	26	20,0%
Concordo	73	56,2%
Concordo Totalmente	19	14,6%
TO6. As iniciativas PRR focadas na responsabilidade social contribuíram para melhorar práticas de inclusão, acessibilidade e equidade.		
Discordo Totalmente	6	4,6%
Discordo	17	13,1%
Concordo	79	60,8%
Concordo Totalmente	28	21,5%
TO7. Os projetos PRR contribuíram para a criação ou melhoria de medidas de promoção do sucesso escolar e combate ao abandono.		
Discordo Totalmente	12	9,2%
Discordo	31	23,8%
Concordo	65	50,0%
Concordo Totalmente	22	16,9%
TO8. As estruturas de apoio à gestão de projetos (Gabinete de Projetos, Divisão de Contratação e Património, Divisão de Edifícios, Infraestruturas e Recursos (DEIR) etc.) estão bem integradas com as equipas técnicas ou científicas dos projetos.		
Discordo Totalmente	6	4,6%
Discordo	21	16,2%

Concordo	70	53,8%
Concordo Totalmente	33	25,4%

Anexo 3. Tabela com os valores do coeficiente de correlação Rho de Spearman para as variáveis que apresentaram correlações estatisticamente significativas na amostra

	Impacto Global do PRR	PI1	PI2	PI3	PI4	PI5	PI6	PI7	PI8	PI9	DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6	DF7	DF8	TO1	TO2	TO3	TO4	TO5	TO6	TO7	TO8
PI1. Os projetos PRR estão alinhados com as prioridades estratégicas do IPSantarém.	,669**	--																								
PI2. Os projetos PRR estão a contribuir para modernizar a instituição.	,679**	,628**	--																							
PI3. O apoio do PRR tem impacto direto no desempenho das unidades/escolas.	,686**	,561**	,636**	--																						
PI4. Existe um bom acompanhamento técnico e administrativo por parte dos serviços centrais.	,696**	,426**	,488**	,545**	--																					
PI5. A articulação entre coordenações, escolas e serviços tem sido eficaz.	,674**	,415**	,397**	,459**	,592**	--																				
PI6. As metas definidas no PRR são claras.	,614**	,471**	,377**	,442**	,382**	,529**	--																			
PI7. As metas definidas no PRR são realistas.	,562**	,368**	,317**	,398**	,287**	,441**	,681**	--																		
PI8. A execução física e financeira dos projetos tem sido monitorizada de forma eficaz.	,708**	,415**	,446**	,441**	,641**	,450**	,493**	,381**	--																	
PI9. O PRR contribuiu para reforçar competências e práticas inovadoras na instituição.	,676**	,613**	,560**	,576**	,482**	,373**	,444**	,368**	,482**	--																
DF1. Os procedimentos financeiros e orçamentais do IPSantarém são compatíveis com os requisitos do PRR.	,583**	,370**	,304**	,372**	,390**	,441**	,430**	,389**	,377**	,306**	--															
DF2. A articulação entre coordenação de projetos, divisão financeira e gabinete de projetos tem sido eficaz na execução financeira.	,627**	,348**	,351**	,293**	,462**	,529**	,441**	,301**	,579**	,417**	,460**	--														
DF3. As regras de elegibilidade das despesas PRR são claras e bem compreendidas pelos intervenientes.	,613**	,388**	,269**	,293**	,321**	,423**	,533**	,521**	,516**	,257**	,376**	,488**	--													
DF4. Os prazos impostos pelo financiador para a execução dos projetos são realistas.	,477**	,262**	0,154	,193**	,172**	,305**	,391**	,575**	,362**	,254**	,354**	,424**	,572**	--												
DF5. O PRR exigiu uma adaptação dos processos internos de planeamento e controlo orçamental.	,622**	,411**	,420**	,387**	,528**	,447**	,451**	,301**	,419**	,467**	,287**	,405**	,428**	,283**	--											
DF6. A execução orçamental dos projetos PRR tem gerado pressão sobre os recursos financeiros.	,476**	,400**	,357**	,374**	,418**	,391**	,277**	0,116	,296**	,277**	,226**	,306**	,216**	0,078	,515**	--										
DF7. A execução dos projetos PRR tem gerado pressão sobre os recursos humanos internos.	,384**	,266**	,279**	,300**	,280**	,254**	0,062	###	,188**	,384**	,182**	,180**	-0,013	-0,118	,348**	,482**	--									
DF8. O financiamento PRR permitiu libertar recursos próprios para outras prioridades estratégicas.	,581**	,248**	,341**	,337**	,327**	,376**	,200**	,220**	,295**	,392**	,321**	,375**	,268**	,196**	,279**	,182**	,243**	--								
TO1. O PRR contribuiu para acelerar processos de inovação e modernização institucional.	,758**	,610**	,531**	,610**	,460**	,431**	,468**	,432**	,500**	,625**	,378**	,399**	,419**	,294**	,483**	,349**	,382**	,381**	--							
TO2. As tecnologias adquiridas ou implementadas no âmbito do PRR estão a ser efetivamente utilizadas.	,708**	,435**	,470**	,504**	,592**	,474**	,389**	,367**	,580**	,416**	,450**	,512**	,419**	,376**	,372**	,231**	,200**	,400**	,635**	--						
TO3. O PRR impulsionou mudanças relevantes na cultura de planeamento estratégico e gestão por objetivos.	,770**	,427**	,420**	,492**	,530**	,487**	,436**	,438**	,552**	,526**	,398**	,516**	,473**	,427**	,481**	,264**	,270**	,511**	,593**	,646**	--					
TO4. A participação em projetos PRR reforçou o sentimento de missão pública e impacto social do IPSantarém.	,680**	,485**	,479**	,410**	,422**	,503**	,375**	,335**	,425**	,439**	,419**	,456**	,472**	,346**	,548**	,351**	,353**	,329**	,522**	,515**	,657**	--				
TO5. Os projetos PRR estimularam a colaboração entre unidades orgânicas que antes tinham pouca articulação.	,724**	,369**	,417**	,462**	,531**	,543**	,404**	,344**	,526**	,414**	,473**	,421**	,379**	,351**	,410**	,344**	,239**	,539**	,476**	,575**	,605**	,489**	--			
TO6. As iniciativas PRR focadas na responsabilidade social contribuíram para melhorar práticas de inclusão, acessibilidade e equidade.	,709**	,515**	,450**	,462**	,519**	,444**	,423**	,413**	,453**	,439**	,436**	,290**	,426**	,339**	,455**	,324**	,204**	,411**	,600**	,558**	,590**	,546**	,632**	--		
TO7. Os projetos PRR contribuíram para a criação ou melhoria de medidas de promoção do sucesso escolar e combate ao abandono.	,770**	,487**	,450**	,450**	,498**	,492**	,425**	,415**	,538**	,455**	,579**	,464**	,477**	,314**	,348**	,376**	,237**	,505**	,507**	,543**	,654**	,488**	,703**	,664**	--	
TO8. As estruturas de apoio à gestão de projetos estão bem integradas com as equipas técnicas ou científicas dos projetos.	,623**	,386**	,378**	,407**	,585**	,511**	,370**	,221**	,495**	,367**	,429**	,472**	,263**	0,131	,376**	,414**	,284**	,313**	,490**	,584**	,492**	,458**	,502**	,457**	,529**	--

