



# Manual da **Qualidade**



**ipt**  
Instituto  
Politécnico  
de Tomar



**gqs.ipt**  
Gabinete  
da Qualidade  
e Sustentabilidade



# Manual da **Qualidade**



**ipt**  
Instituto  
Politécnico  
de Tomar



**gqs.ipt**  
Gabinete  
da Qualidade  
e Sustentabilidade



**Título**

Manual da Qualidade  
MQ-2.1/2022

**Edição**

© IPT - Instituto Politécnico de Tomar,  
Quinta do Contador - Estrada da Serra  
2300 - 313 Tomar  
t: 249 328 100  
geral@ipt.pt

**Coordenação**

Gabinete da Qualidade e Sustentabilidade

**Design Gráfico e Paginação**

Gabinete de Comunicação e Relações Públicas  
março de 2022



# Índice

<b>1. Introdução</b>	<b>7</b>
1.1. Aprovação do Manual da Qualidade	7
1.2. Âmbito	8
1.3. Referenciais	8
1.4. Definições	9
1.5. Siglas e Abreviaturas	9
1.6. Estrutura do Manual da Qualidade	13
1.7. Revisão do Manual	13
1.8. Distribuição do Manual	13
<b>2. Missão, Visão e Valores</b>	<b>13</b>
<b>3. Políticas</b>	<b>15</b>
3.1. Política da Qualidade	15
3.2. Política da Conciliação	15
<b>4. Estrutura Orgânica do IPT</b>	<b>16</b>
4.1. Modelo organizacional	16
4.2. Competências dos órgãos de direção e gestão	18
4.2.1. Órgãos de governo do Instituto	18
4.2.2. Órgãos de consulta do Instituto	18
4.2.3. Provedor do Estudante	18
4.2.4. Órgãos de governo das Unidades Funcionais	18
4.2.4.1. Unidades Departamentais	18
4.2.4.2. Unidades de Formação	20
4.2.4.3. Unidades de Apoio	21
4.2.4.4. Unidades de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico ou Artístico	23
4.2.5. Órgãos de governo das unidades orgânicas	25
4.2.6. Gestão dos cursos	25
<b>5. Organização do Sistema Interno de Garantia da Qualidade</b>	<b>26</b>
5.1. Introdução	26
5.2. Estruturas do SIGQ	26
5.3. Estrutura de Responsabilidades do SIGQ	30
5.4. Partes Interessadas	32



## Índice de quadros

Quadro 1: Histórico do Manual da Qualidade	13
Quadro 2: Unidades Departamentais do IPT	18
Quadro 3: Unidades de Formação do IPT	19
Quadro 4: Serviços Centrais do IPT	20
Quadro 5: Serviços de Planeamento e Apoio à Gestão do IPT	21
Quadro 6: Serviços Especializados do IPT	21
Quadro 7: Unidade de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico ou Artístico do IPT	23
Quadro 8: Unidades Orgânicas do IPT	24
Quadro 9: Estrutura documental do SIGQ, responsabilidades e enquadramento nos referenciais A3ES	28
Quadro 10: Mapeamento das PI do IPT	35

## Índice de figuras

Figura 1: Organigrama do IPT	13
Figura 2: Ciclo PDCA	18
Figura 3: Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ)	19
Figura 4: Diagrama dos Intervenientes do SIGQ	20







## 1. Introdução

### 1.1. Aprovação do Manual da Qualidade

A implementação, manutenção e melhoria do Sistema Interno de Garantia da Qualidade do Instituto Politécnico de Tomar (IPT) é um objetivo estratégico. A sua concretização é da responsabilidade de todos os trabalhadores.

Este Manual demonstra a estratégia adotada para garantir o nível de qualidade desejado nos serviços prestados pelo IPT, nos termos do disposto no artigo 43.º dos Estatutos do IPT.

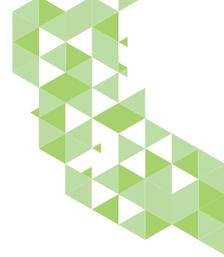
A estrutura dirigente do IPT, aqui representada pelo Presidente do Instituto, é a primeira responsável por garantir, a todos os níveis, o cumprimento das determinações que constam neste Manual.

Ao abrigo do disposto na alínea s) do artigo 43.º dos Estatutos do IPT, aprovados por Despacho Normativo n.º 17/2009, publicado no Diário da República, 2ª série, n.º 84 de 30 de abril e revisto pelo Despacho Normativo n.º 9/2021, de 04 de março que homologa as alterações aos Estatutos do Instituto Politécnico de Tomar, aprovo e promulgo este Manual da Qualidade, assim como os documentos que constituem o suporte para o Sistema Interno de Garantia da Qualidade.

Instituto Politécnico de Tomar, 11 de novembro de 2021

O Presidente,

(Professor Doutor João Paulo Pereira de Freitas Coroado).



## 1.2. Âmbito

O Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ) do IPT obedece a princípios orientadores e padrões europeus, preceitos legais aplicáveis à sua missão institucional e às áreas transversais que o suportam. Nesta perspetiva, incluem-se no âmbito do SIGQ as seguintes áreas nucleares da missão institucional e dos serviços que a suportam:

- Ensino e aprendizagem;
- Investigação e desenvolvimento;
- Colaboração interinstitucional e com a comunidade;
- Internacionalização;
- Gestão de pessoal;
- Serviços de apoio.

## 1.3. Referenciais

- Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior - Lei n.º 94/2019, de 04 de setembro;
- Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior – Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto;
- Sistema Integrado de Gestão do Desempenho na Administração Pública – Lei n.º 66-B/2007, de 28 de setembro;
- Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior – Lei n.º 37/2003, de 22 de agosto;
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Brussels, Belgium, ISBN: 978-9-08-168672-3;
- Referenciais para os Sistemas Internos para a Garantia da Qualidade nas IES (Adaptação aos ESG 2015) – Referenciais ASIGQ\_PT\_V1.2\_Out2016 - A3ES;
- Norma Portuguesa NP4552:2016: Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal;
- Manual para o Processo de Avaliação Institucional no Ensino Superior, A3ES, janeiro 2017;
- Manual para o Processo de Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior, A3ES, janeiro 2020;
- Autoavaliação de Ciclos de Estudos em Funcionamento (ACEF), A3ES, julho 2018;
- Pedido de Acreditação Prévia de Novo Ciclo de Estudos (PAPNCE), A3ES, junho 2018;
- Pedido Especial de Renovação da Acreditação de Ciclos de Estudos Não-Alinhados (PERA), A3ES, julho 2018;
- Estatutos do Instituto Politécnico de Tomar, IPT, maio de 2009, ISBN 978-972-9473-43-2, na sua atual redação - Despacho Normativo n.º 9/2021, de 04 de março;
- Plano de Ação, Candidatura a Presidente do IPT, João Coroado, 29 de novembro de 2018.

## 1.4. Definições

As definições relevantes para este documento são as que constam do glossário da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

## 1.5. Siglas e Abreviaturas

**A3ES** - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

**ACAP** - Academia de Ciências, Arte e Património

**ADM** - Administrador

**BIOTEC.IPT** - Laboratório de Bioenergia e Biotecnologia Aplicada

**BUN/SPOC** - Balcão Único/Student Point of Contact

**CAB** - Centro de Arquivo e Bibliotecas

**CAC** - Conselho Académico

**CAI** - Centro de Artes e Imagem

**CAQ** - Centro Transdisciplinar das Arqueologias

**CCO** - Conselho Consultivo

**CEFE.FZ** - Centro de Formação de Estudos Especializados de Ferreira do Zêzere

**CEFT** - Centro de Estudos de Fotografia de Tomar

**CEPBARQ** - Centro de Estudos Politécnicos de Vila Nova da Barquinha

**CEPE** - Centro de Estudos Politécnicos do Entroncamento

**CEPMAC** - Centro de Estudos Politécnicos de Mação

**CEPSER** - Centro de Estudos Politécnicos da Sertã

**CEPTON** - Centro de Estudos Politécnicos de Torres Novas

**CGE** - Conselho Geral

**CGEO** - Centro de Geociências – Cluster de Quaternário e Adaptações Humanas

**CGT** - Conselho de Gestão

**CI2.IPT** - Centro de Investigação em Cidades Inteligentes

**CIAEGT** - Centro de Investigação aplicada em Economia e Gestão do Território

**CIF** - Centros de Investigação FCT

**CIS** - Centro de Informática e Sistemas

**CLI** - Centro de Línguas



- CPR** - Conselho da Presidência
- CSI** - Centro de Som e Imagem
- DSA** - Divisão de Serviços Académicos
- DFP** - Divisão Financeira e Patrimonial
- DFP\_APROV** - Secção de Aprovisionamento e Económico
- DFP\_CTD** - Secção de Contabilidade
- DFP\_GCF** - Gabinete de Controlo Financeiro
- DFP\_TES** - Secção de Tesouraria
- DOMUS.IPT** - Estrutura de Apoio Tecnológico à Indústria AECO do Médio Tejo
- DRH** - Divisão de Recursos Humanos
- ESC\_CCC** - Comissão de Coordenação de Curso
- ESC\_CGR** - Cursos de Graduação com ou sem diploma
- ESC\_CPE** - Conselho Pedagógico
- ESC\_CTC** - Conselho Técnico-Científico
- ESC\_DIC** - Diretor de Curso
- ESC\_SAP** - Serviços de Apoio
- ESC\_SEC** - Coordenador
- ESGT** - Escola Superior de Gestão de Tomar
- ESTA** - Escola Superior de Tecnologia de Abrantes
- ESTT** - Escola Superior de Tecnologia de Tomar
- GCR** - Gabinete de Comunicação e Relações Públicas
- GID** - Gabinete de Apoio a Atividades ID&I
- GJU** - Gabinete Jurídico
- GQS** - Gabinete da Qualidade e Sustentabilidade
- GRI** - Gabinete de Relações Internacionais
- GTR** - Gabinete de Tradução
- IPT** - Instituto Politécnico de Tomar
- ITM** - Centro de Estudos Superiores de Mação - Instituto Terra e Memória 
- LAB.IPT** - Unidade Laboratorial Central

**LABFOTO** - Laboratório de Fotografia

**LABVIDEO** - Laboratório de Vídeo e de Cinema Documental

**LACPS** - Laboratório de Arqueologia e Conservação do Património Subaquático

**LCC** - Laboratório de Construção Civil

**LCR** - Laboratório de Conservação e Restauro

**LE** - Laboratório de Eletrotecnia

**LEC** - Laboratório de Engenharia Civil

**LEM** - Laboratório de Engenharia Mecânica

**LFÍSICA** - Laboratório de Física

**LIA** - Centros/Laboratórios de Investigação Aplicada

**LIED.IPT** - Laboratório de Inovação e de Ensino a Distância

**LINE.IPT** - Laboratório de Inovação Industrial e Empresarial

**LISI** - Laboratório de Informática e de Sistemas Inteligentes

**LTAG** - Laboratório de Tecnologia e Artes Gráficas

**LTQA** - Laboratório de Tecnologia Química e do Ambiente 

**L-TOUR.IPT** - Laboratório de Turismo

**NHRC.IPT** - Laboratório de Investigação Aplicada em Riscos Naturais

**OIVA** - Observatório de Inserção na Vida Ativa

**OTIC.IPT** - Unidade de Transferência e Valorização do Conhecimento

**PES** - Provedor do Estudante

**PI** - Partes Interessadas

**PRE** - Presidência

**SAS** - Serviços de Ação Social

**SAS\_ADM** - Administrador SAS

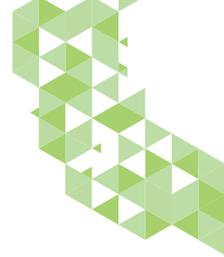
**SAS\_BOL** - Setor de Bolsas de Estudo

**SAS\_CAS** - Conselho de Ação Social

**SAS\_DES** - Setor de Desporto e Atividades Culturais

**SAS\_OUT** - Setor de Outros Apoios Sociais

**SAS\_PSI** - Setor de Apoio Psico-pedagógico e Saúde



**SAS\_SAL** - Setor do Alojamento

**SAS\_SCO** - Serviços Concentrados IPT

**SAS\_SEC** - Serviço de Secretariado e de Expediente

**SAS\_SLI** - Setor da Alimentação

**SCE** - Serviços Centrais

**SES** - Serviços Especializados

**SGC** - Sistema de Gestão da Conciliação

**SIGQ** - Sistema Interno de Garantia de Qualidade

**SMS** - Serviços de Manutenção e Segurança

**SOE** - Serviços Operacionais e de Expediente

**SPA** - Serviços de Planeamento e Apoio à Gestão

**TBS** - Tomar Business School

**Techn&Art** - Centro de Tecnologia, Restauro e Valorização das Artes

**UAP** - Unidades de Apoio

**UDE** - Unidades Departamentais

**UDE\_CON** - Conselho de Unidade Departamental

**UDE\_DIR** - Diretor de Unidade Departamental

**UFO** - Unidades de Formação

**UFU** - Unidades Funcionais

**UID** - Unidades de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico e Artístico

**UOR** - Unidade Orgânica

**VITA.IPT** - Vida Assistida por Ambientes Inteligentes



## 1.6. Estrutura do Manual da Qualidade

O Manual da Qualidade é identificado pela sigla MQ-X.N/YYYY, em que X indica o número de edição, N indica o número de revisão e YYYY o ano de edição/revisão.

O Manual descreve a missão, a visão e os valores do IPT, a estrutura orgânica, a política da Qualidade, a organização do SIGQ, as metodologias de Garantia da Qualidade das aprendizagens e apoio aos estudantes, a interface do SIGQ com a Gestão Estratégica da Instituição, a participação dos parceiros internos e externos no SIGQ, a produção e difusão de informação e a monitorização, avaliação e desenvolvimento contínuo do SIGQ.

## 1.7. Revisão do Manual

Este Manual é revisto com periodicidade bianual ou sempre que se justifique. Esta revisão pode ser integral, dando origem a uma nova edição, ou parcial. No primeiro caso altera-se o número de edição, em caso de revisão parcial altera-se o número de revisão.

Versão	Data de versão	Resumo das alterações	Responsabilidade
MQ-1.0/2014	20-06-2014	Versão inicial	Centro de Avaliação e Qualidade
MQ-2.0/2021	11-11-2021	Adaptação à nova estrutura do IPT, revisão do SIGQ e adaptação ao referencial ESG 2015	Gabinete da Qualidade e Sustentabilidade
MQ-2.1/2022	31-03-2022	Inclusão da Política da Conciliação e atualização de alguns termos ao longo do texto, da designação dos processos no quadro 9 e revisão da figura 3	Gabinete da Qualidade e Sustentabilidade

Quadro 1: Histórico do Manual da Qualidade

## 1.8. Distribuição do Manual

O presente Manual está disponível no SharePoint – Comunidade IPT acessível a toda a comunidade académica e no portal do IPT. As versões obsoletas são mantidas em registo eletrónico no GQS durante um período de 5 anos.

## 2. Missão, Visão e Valores

### Missão

O IPT é uma instituição de ensino superior politécnico, no espaço europeu do ensino superior, dotada de valências nas áreas das ciências, tecnologia, artes e humanidades que, desde a sua génese, concorrem complementarmente para a superior formação dos seus estudantes, produzindo conhecimento útil, capacidades, competências e aptidões, preparando-os para o mercado de trabalho e para o exercício de uma cidadania ativa numa sociedade democrática.

O IPT assume como sua missão a expansão do acesso ao saber em benefício das pessoas e da sociedade, através da investigação, do ensino e da cooperação, num projeto de formação global do indivíduo; a participação ativa na construção de um espaço europeu de investigação e educação e de um modelo de desenvolvimento regional assente na criação, inovação e valorização do conhecimento científico e tecnológico.



No âmbito do cumprimento da sua missão, o IPT valoriza a atividade dos seus investigadores, docentes e não docentes; estimula a formação intelectual e profissional dos seus estudantes e assegura as condições para que todos os cidadãos, devidamente habilitados, possam ter acesso ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida, promove a mobilidade efetiva de estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e na comunidade de países de língua portuguesa, participa em atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico. Por último, contribui para a compreensão pública das humanidades, das artes, das ciências e da tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, disponibilizando os recursos necessários.

## Visão

Um IPT comprometido em oferecer valor confiável em benefício da sociedade, num ambiente criativo, participativo e inclusivo, sustentado em investigação aplicada, desenvolvimento e inovação, com os mais elevados padrões académicos e éticos.

## Valores

Compromisso e responsabilidade: o IPT está comprometido com os princípios do respeito pela pessoa, pela justiça social, pela igualdade de oportunidades, pelo rigor e honestidade cultural, pela transparência e assunção de responsabilidades que fomentem a consciência coletiva de compromisso com o bem-estar social nas suas diferentes dimensões (social, ambiental e cultural);

Ousadia e criatividade: o desenvolvimento do IPT passa por promover novas abordagens, responder de modo crítico e criativo aos desafios internos e externos e ousar pensar com horizontes alargados;

Qualidade e eficiência: o IPT assume como prioritário o compromisso com os mais elevados padrões de qualidade intelectuais e éticos, na formação e na investigação, na prestação de serviços e no funcionamento de toda a organização, reconhecendo a necessidade de fazer opções que provam a eficácia dos objetivos e a eficiência da gestão sustentável dos recursos;

Partilha e coesão: o IPT promove a partilha e o intercâmbio em todos os domínios, a congregação de vontades e a otimização de sinergias, valorizando as diferenças e o respeito pelo pluralismo de ideias.



## 3. Políticas

### 3.1. Política da Qualidade

A Política da Qualidade estabelecida pelo Instituto Politécnico de Tomar evidencia o compromisso da instituição na implementação de um Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ), de acordo com os critérios e princípios definidos nas normas europeias para a Garantia da Qualidade no Ensino Superior, no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) e nos referenciais da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior. Traduz um conjunto de princípios que constituem a cultura institucional e permitem o cumprimento da sua missão na procura constante da satisfação da comunidade académica e parceiros, com foco na melhoria contínua da Qualidade dos serviços que presta.

Para a prossecução da sua missão, o IPT estabelece os seguintes princípios orientadores para a sua Política da Qualidade:

- identificar e satisfazer as necessidades e expectativas dos estudantes, funcionários, parceiros e outras partes interessadas;
- garantir a qualificação do pessoal;
- alargar o acesso ao saber em benefício das pessoas e da sociedade;
- fomentar a eficiência do ensino ministrado e da investigação desenvolvida;
- promover a inovação e o desenvolvimento de parcerias com instituições de ensino e de investigação, autarquias, empresas e outras entidades, de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável da região;
- expandir e aprofundar a atuação do IPT na Europa e no mundo através da internacionalização dos seus produtos;
- medir o desempenho nos vários domínios da sua atividade de modo a melhorar continuamente a eficácia e a eficiência do SIGQ.

### 3.2. Política da Conciliação

Para o Instituto Politécnico de Tomar (IPT) a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal é elemento integrante do plano de ação e determinante na definição da estratégia de um futuro sustentável contribuindo para melhorar a eficácia e a eficiência do desempenho do Sistema de Gestão da Conciliação (SGC) através do cumprimento da legislação e outros requisitos aplicáveis.

A Visão, a Missão, os Valores, os Princípios Orientadores e o Código de Ética e Conduta reforçam esta política com o intuito de o IPT ser uma instituição pioneira e de referência no âmbito desta, responsabilizando-se por cumprir as seguintes medidas:

- Boas práticas laborais

Garantir padrões de qualidade assumindo o compromisso de continuar a melhorar/incrementar o desempenho, desenvolvendo um conjunto de práticas e de objetivos mensuráveis, de modo a assegurar a qualidade dos serviços, do clima organizacional e o respeito pelos princípios refletidos no SGC.



Integrar o pensamento baseado no risco como suporte ao planeamento, considerando os riscos e oportunidades associados aos seus processos e partes interessadas tomando medidas para prevenir e reduzir efeitos indesejados e atingir a melhoria, na promoção da satisfação, envolvimento e motivação dos trabalhadores.

- Serviços e benefícios

Continuar a promover e celebrar protocolos que vão ao encontro das necessidades das partes interessadas relevantes (trabalhadores, famílias e estudantes).

- Apoio profissional e desenvolvimento pessoal

Dinamizar e apoiar a realização de ações de formação, internas ou externas, que favoreçam o desenvolvimento dos trabalhadores e a atualização das suas competências.

O IPT defende e promove uma comunicação inclusiva, eficiente e eficaz, adota um posicionamento que é favorável a práticas de igualdade de género e garante a monitorização e a melhoria do SGC.

A Presidência assume a responsabilidade de garantir a implementação desta política a todas as partes interessadas relevantes para o serviço e para com as autoridades competentes.

## 4. Estrutura Orgânica do IPT

### 4.1. Modelo organizacional

Para a prossecução das suas atribuições, o Instituto integra Escolas, unidades de formação não graduada (centros de estudos e unidades afins), serviços de ação social e serviços técnicos especializados, coordenados e orientados pelo Presidente e demais órgãos de governação e de gestão do IPT, consagrados pelos respetivos Estatutos. O IPT adota, como modelo de organização e de gestão, um modelo matricial que se traduz na interação entre projetos e núcleos de recursos humanos e materiais, propiciadores do desenvolvimento dos projetos e do funcionamento da instituição.

Os projetos são atividades de ensino e formação, de investigação e de serviços especializados, que visam a realização dos fins próprios do IPT e que são conduzidas e orientadas pelas unidades orgânicas nos termos dos Estatutos, numa perspetiva de gestão por objetivos.

Os núcleos de recursos humanos e materiais, propiciadores do desenvolvimento dos projetos e do funcionamento da instituição, são geridos centralmente e de forma transversal aos projetos e às unidades orgânicas, de forma a proporcionar ganhos de eficácia, eficiência e qualidade. No entanto, as unidades funcionais do IPT podem, por iniciativa própria, desenvolver projetos de formação, investigação e serviços especializados.

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR**

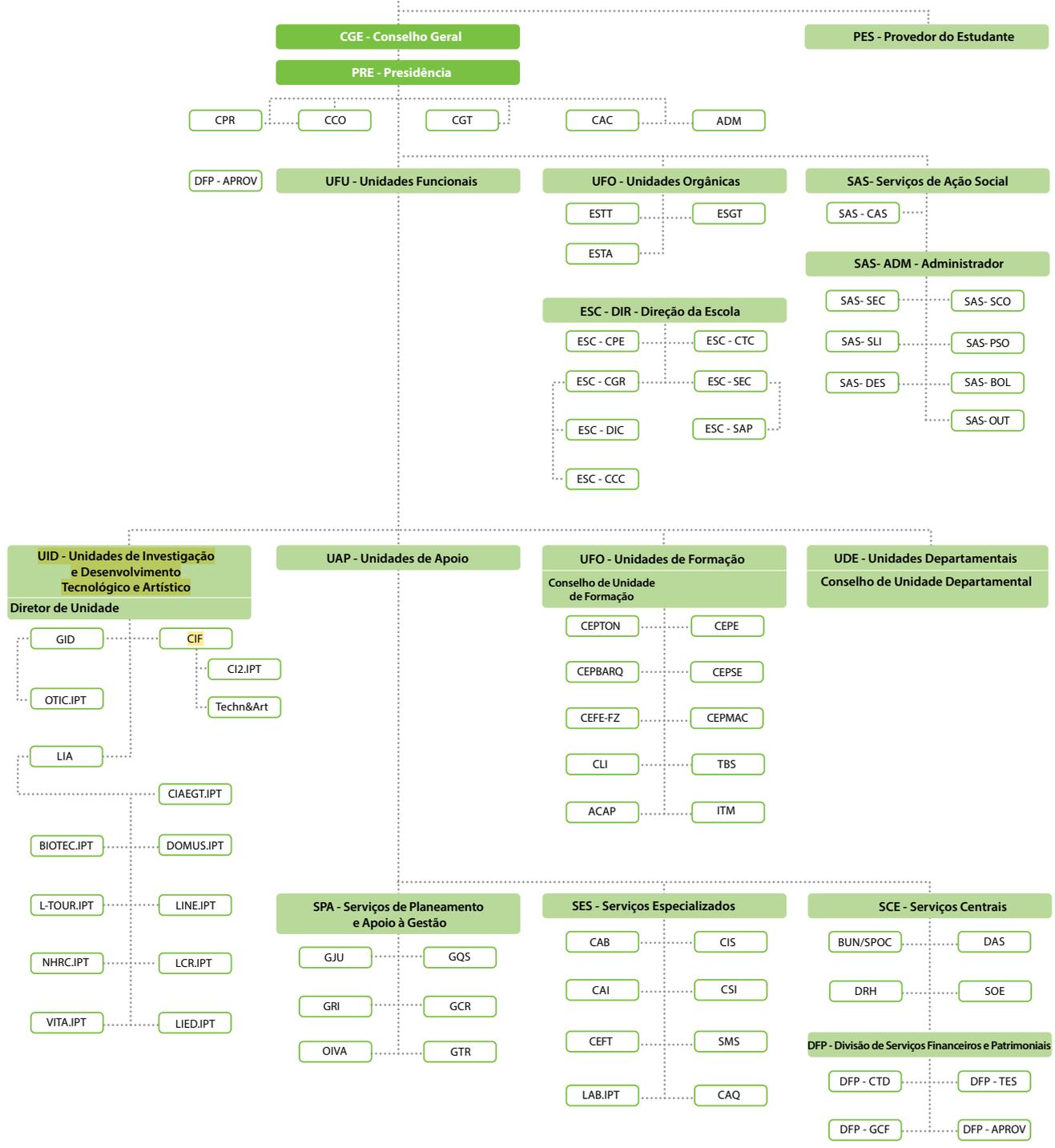
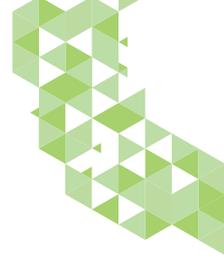


Figura 1: Organigrama do IPT



## 4.2. Competências dos órgãos de direção e gestão

### 4.2.1. Órgãos de governo do Instituto

#### Conselho Geral

As competências do Conselho Geral são as indicadas nos pontos 1 e 2 do Artº 32º dos Estatutos do IPT.

#### Presidente

As competências do Presidente são as indicadas nos pontos 1 e 2 do Artº 43º dos Estatutos do IPT.

#### Conselho de Gestão

As competências do Conselho de Gestão são as indicadas nos pontos 1 e 2 do Artº 46º dos Estatutos do IPT.

### 4.2.2. Órgãos de consulta do Instituto

#### Conselho Académico

As competências do Conselho Académico são as indicadas nos pontos 1, 2, 3 e 4 do Artº 48º dos Estatutos do IPT.

#### Conselho Consultivo

As competências do Conselho Consultivo são indicadas no Artº 51º dos Estatutos do IPT.

### 4.2.3. Provedor do Estudante

As competências do Provedor do Estudante são as indicadas nos pontos 1 e 2 do Artº 54º dos Estatutos do IPT.

### 4.2.4. Órgãos de governo das Unidades Funcionais

#### 4.2.4.1. Unidades Departamentais

UDE	Fundamentação
Arqueologia, Conservação e Restauro e Património	A unidade agrupa uma componente estruturante da sua dinâmica atual que, em grande medida, dela emergiu. Os docentes e investigadores formados ou com curriculum dominante em Arqueologia, Arquitetura, Conservação e Restauro, História, História da Arte e Território integram esta unidade. No plano da investigação aplicada e da prestação de serviços ao exterior deverão ser aproveitadas as suas sinergias intersectoriais ou com outras unidades departamentais.
Arte, Design e Comunicação	A unidade agrupa os docentes e investigadores que convergem para os domínios da comunicação e imagem, organizados em três eixos fundamentais, correspondentes às áreas da comunicação, do design gráfico e do audiovisual. Os docentes e investigadores formados ou com curriculum dominante em Comunicação, Design, Artes Plásticas, Tecnologia Gráfica, Fotografia e Cinema integram esta unidade. No plano da investigação e da prestação de serviços ao exterior deverão ser aproveitadas as suas sinergias intersectoriais ou com outras unidades departamentais.

UDE	Fundamentação
Ciências Sociais	A unidade agrupa domínios técnico-científicos da Economia, Direito, Ciências Sociais e do Comportamento, Turismo e Línguas. Os docentes e investigadores que integram a unidade têm formação e curriculum nos respetivos domínios. As suas várias áreas sectoriais funcionam como áreas base ou áreas interdisciplinares nos planos do ensino e da prestação de serviços. No plano da investigação e da prestação de serviços ao exterior deverão ser aproveitadas as suas sinergias intersectoriais ou com outras unidades departamentais.
Ciências Empresariais	A unidade agrupa domínios técnico-científicos da Gestão, Finanças, Marketing e Contabilidade. Corresponde à definição existente, desde o início, como vertente científica e disciplinar do IPT. Os docentes e investigadores que integram a unidade têm formação e curriculum nos respetivos domínios. Esta Unidade Departamental orienta-se, nos planos de ensino e prestação de serviços, para as diversas áreas sectoriais das Ciências Empresariais. No plano da investigação e da prestação de serviços ao exterior deverão ser aproveitadas as suas sinergias intersectoriais ou com outras unidades departamentais.
Engenharias	A unidade agrupa os recursos humanos e materiais diretamente envolvidos nas atividades das áreas científicas de Engenharias: Civil, Eletrotécnica, Mecânica e Química. Estas áreas científicas são autónomas nas suas questões específicas e garantem a prestação das atividades de ensino e formação, a execução técnico-científica de projetos de investigação e a prestação de serviços que se enquadrem na missão da Instituição e que estejam diretamente relacionadas com as áreas do conhecimento destas Engenharias.
Matemática e Física	Esta unidade engloba as áreas científicas de Matemática e Física e está orientada para a transmissão e aplicação do conhecimento nestes domínios do saber. Esta unidade integra docentes e investigadores com formação nas áreas da Matemática e da Física que garantem o ensino de conteúdos específicos das mencionadas áreas nos planos curriculares dos cursos ministrados pelas Escolas de Tecnologia e de Gestão do IPT. Colabora ainda em projetos de formação desenvolvidos por unidades de formação do IPT e em projetos de investigação aplicada. No plano da investigação e da prestação de serviços ao exterior são consideradas as suas sinergias intersectoriais ou com outras unidades departamentais do Instituto.
Tecnologias de Informação e Comunicação	A unidade agrupa uma componente fundamental para articulação horizontal de tecnologias de informação e de comunicação de suporte ao conhecimento, tanto no próprio IPT, como na colaboração em projetos de prestação de serviços ao exterior. Integram esta unidade, os docentes e investigadores formados ou com curriculum dominante em Informática, Computação e Equipamentos, Sistemas de Informação e de Conhecimento e Ciência dos Dados, Sistemas Informáticos Industriais e Tecnologias Digitais. Esta unidade orienta-se, nos planos do ensino e da prestação de serviços, para os domínios das Aplicações Informáticas, Equipamentos, Redes e Infraestruturas informáticas, Produção de Conteúdos Digitais, Sistemas Distribuídos, Sistemas de Informação, Sistemas de Automação, Sistemas Inteligentes, Sistemas do Conhecimento, Sistemas Analíticos, Realidade Virtual e Aumentada e Projetos Integrados. No plano da investigação e da prestação de serviços ao exterior deverão ser aproveitadas as suas sinergias intersectoriais ou com outras unidades departamentais.

Quadro 2: Unidades Departamentais do IPT



## Conselho Departamental

As competências do Conselho Departamental são as indicadas no ponto 2 do artigo 58º dos Estatutos do IPT.

## Diretor de Unidade Departamental

As competências do Diretor de Unidade Departamental são as indicadas no ponto 4 do artigo 59º dos Estatutos do IPT.

### 4.2.4.2. Unidades de Formação

UFO	Atribuições
ACAP	Visa desenvolver competências consideradas essenciais ao século XXI, relacionadas com conhecimentos na área das STEAM e enquadradas em temas formativos prioritários, disponibilizados pela comunidade científica que integra o IPT. Das atividades desenvolvidas, destacam-se workshops nos laboratórios do IPT, atividades experimentais hands-on realizadas em escolas do Ensino Básico, ações de formação certificadas na área das STEAM para professores do Ensino Básico, e desenvolvimento de artefactos e protótipos, no âmbito de projetos finais de curso, para serem implementados nas atividades desenvolvidas.
CEFE.FZ	Promover e criar ensino e investigação em estudos pós-graduados, fomentar a formação tecnológica e profissional, proceder à divulgação das tecnologias emergentes e colaborar com outros atores institucionais no desenvolvimento científico, tecnológico, económico, social e cultural;
CEFBARQ	
CEPE	
CEPMAC	Desenvolver parceria ativa cooperando e colaborando no desenvolvimento sócio-cultural e económico da região, através de intervenção em ações de certificação e creditação de competências, organização e realização de seminários e promoção de ações de divulgação científica em vários domínios do saber. Promover projetos específicos relacionados com a cultura da lusofonia;
CEPSE	
CEPTON	
CLI	Intervir como uma ferramenta qualificada para o reforço e contínua qualificação das potencialidades do tecido produtivo da região.
ITM	
TBS	É uma unidade da ESGT, criada com o objetivo de melhorar a qualidade da gestão, incrementar a eficiência na administração pública, promover a criatividade, a inovação e o desenvolvimento, combater o desemprego e criar valor na região. Tem como missão ministrar formação pós-graduada e formação avançada para quadros superiores e médios de empresas e de outras instituições públicas e privadas sem fins lucrativos, requalificar jovens licenciados desempregados, e desenvolver projetos de investigação aplicada e ações de consultoria, na área das ciências empresariais.

Quadro 3: Unidades de Formação do IPT

## Conselho da Unidade de Formação

No caso das Unidades de Formação constituídas nos termos do n.º 3 do artigo 60º dos Estatutos do IPT, poderá ser criado um Conselho da Unidade em termos a definir no instrumento de criação da Unidade de Formação.

## Diretor da Unidade de Formação

As competências do Diretor da Unidade de Formação são as indicadas do n.º 3 do artigo 63º dos estatutos do IPT.

### 4.2.4.3. Unidades de Apoio

As Unidades de Apoio dependem diretamente do Presidente e integram os seguintes núcleos de serviços: Serviços Centrais, Serviços de Planeamento e Apoio à Gestão e Serviços Especializados.

SCE	Atribuições
BUN/SPOC	Ponto único de contacto com o aluno no sentido de responder rapidamente e eficientemente a qualquer questão que se prenda com a vida académica do aluno.
DFP	A Divisão Financeira e Patrimonial exerce as suas competências nos domínios da gestão financeira, numa perspetiva de gestão patrimonial, orçamental e de controlo financeiro, relativamente ao orçamento do IPT e SAS-IPT.
DSA	Prepara o ano letivo; trata dos concursos especiais (locais); gere a ficha curricular do aluno; certifica o grau; prepara estatísticas; trata dos programas Erasmus.
DRH	Assegura a concretização das orientações da gestão dos recursos humanos definidas superiormente.
SOE	Asseguram a receção, registam, classificam e distribuem de documentos, gerem a cedência e utilização do parque automóvel, a cedência dos auditórios para eventos internos e externos, o pessoal operacional de apoio às aulas, asseguram o apoio no âmbito do sistema da A3ES e zelam pela inserção de todos os despachos do IPT no Diário da República Eletrónico.

Quadro 4: Serviços Centrais do IPT

SPA	Atribuições
GJU	Apoio na área técnico-jurídica, ao bom funcionamento e prossecução das atividades do IPT e das Escolas que o integram, de forma articulada e numa perspetiva de racionalização de recursos, cabendo-lhe superintender toda atividade jurídica de assessoria e realizar estudos técnico-jurídicos.
GQS	Tem como missão o desenvolvimento de atividades de avaliação e a promoção da Qualidade de acordo com as orientações dos órgãos estatutários do IPT, tendo em vista uma melhoria contínua de qualidade. O GQS promove a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) nas várias atividades do Instituto.
GRI	Apoia a Presidência e as Escolas na implementação da Estratégia de Internacionalização do IPT, dinamizando atividades e projetos transversais que contribuem para a projeção internacional da instituição. Dinamiza o programa Erasmus+, assim como o apoio aos estudantes em mobilidade e estudantes internacionais.
GCR	Desenvolve ações no âmbito da assessoria de imprensa, comunicação e divulgação institucional; Planeamento e organização de eventos externos de divulgação da oferta formativa; Design e conceção gráfica de suportes de divulgação de eventos internos e externos; assegura as relações públicas com o exterior.



<b>SPA</b>	<b>Atribuições</b>
GTR	Apoia o IPT em matéria de tradução/revisão de texto e apoio linguístico e terminológico em língua estrangeira.
OIVA	Procede à observação regular da situação de emprego dos Diplomados do IPT e à sua divulgação. Promove e facilita a inserção dos Diplomados do IPT no mercado de trabalho.

Quadro 5: Serviços de Planeamento e Apoio à Gestão do IPT

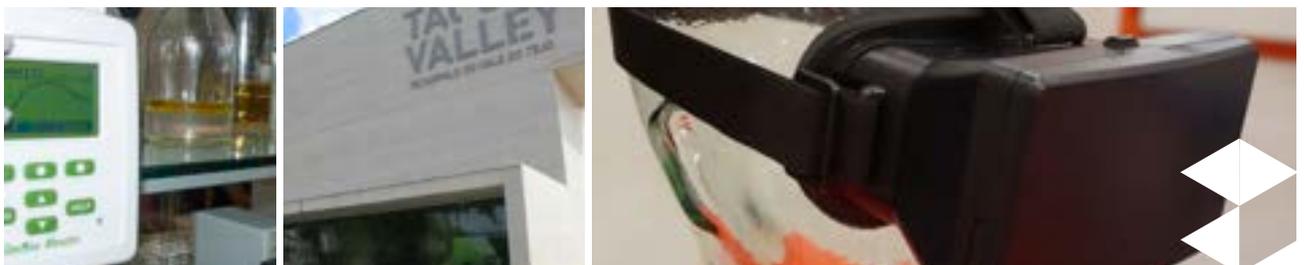
<b>SES</b>	<b>Atribuições</b>
CAB	Serve os alunos, professores e funcionários do IPT e a comunidade educativa em geral, disponibilizando todo o acesso à informação que seja necessária às atividades pedagógicas e de investigação.
CIS	Promove o desenvolvimento e manutenção das infraestruturas informáticas e de comunicações do IPT e das respetivas unidades orgânicas; assegura a gestão e administração do sistema informático, o apoio técnico aos utilizadores e a respetiva formação especializada.
CAI	Tem como linhas estruturantes o desenvolvimento de projetos nas áreas das artes e imagem em parceria com os meios artísticos e culturais da região, nacionais e internacionais.
CSI	Prestar apoio técnico a toda a comunidade académica do IPT no visionamento, planeamento e execução de documentos audiovisuais.
CEFT	Tem como missão o estudo e a investigação da cultura fotográfica na sua interdependência com o papel da imagem nos mecanismos de governação territorial.
CAQ	Acolhe e desenvolve atividades realizadas no âmbito das ciências da terra e da vida, das ciências sociais e humanas e das tecnologias.
SMS	Organiza e faz a gestão da manutenção das instalações técnicas que incluem redes elétricas, de telecomunicações e de dados, de gás, águas, esgotos, sistemas mecânicos e ativos infraestruturais, em articulação com os responsáveis pela sua gestão técnica, quando não integrados no SMS. Gere as atividades relacionadas com a segurança de pessoas e bens
LAB.IPT	Garante os meios técnicos, materiais e humanos necessários ao apoio a atividades de ensino e formação, experimentação, investigação e prestação de serviço ao exterior, coordenando e articulando todas as estruturas laboratoriais do IPT.

Quadro 6: Serviços Especializados do IPT



#### 4.2.4.4. Unidades de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico ou Artístico

UID	Atribuições
GID	Identificação do potencial científico institucional enquanto estrategicamente o enquadra nos objetivos do IPT, potenciando investigadores e interesses de investigação. Promove a articulação da investigação institucional com aquela desenvolvida pelos centros de investigação afetos ao IPT através da análise regular das calls publicadas pela União Europeia (ECAS), Balcão Portugal 2020, Plataforma Erasmus+, Fundação para a Ciência e a Tecnologia e outras entidades financiadoras de investigação, assumindo a internacionalização como prioridade.
OTIC.IPT	<b>Identificar e promover</b> a transferência e desenvolvimento de ideias e conceitos inovadores para o tecido produtivo e comunidade em geral (produtos, processos, etc.), auxiliando a comunidade académica no processo de proteção da propriedade intelectual e industrial, através do registo de patentes, marcas, por exemplo, e a sua valorização, através da prestação de serviços ao exterior, licenciamento de tecnologia e/ou através do desenvolvimento de projetos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e Inovação em parceria com empresas e outras entidades.
Ci2.IPT	É uma Unidade de I&D financiada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, estando a sua estratégia alinhada com a estratégia do IPT e com a RIS3 da Região Centro, onde se insere. O Ci2 tem como missão principal contribuir para o desenvolvimento sustentável das cidades e das regiões através da investigação transdisciplinar e aplicada, mas de modo integrado, em áreas como Big Data e Sistemas de Apoio à Decisão, Monitorização e Sistemas de Controlo, E-health e Ambientes de Vida Assistida, Energia, Transporte e Ambiente, Eficiência e Produtividade.
Techn&Art	É uma unidade de I&D que produz conhecimento nos domínios da salvaguarda e valorização do património adotando, quer numa perspetiva de desenvolvimento experimental, quer numa perspetiva de investigação aplicada.
CGEO	É um <b>Centro de Investigação</b> da rede da FCT, cujo global é a construção de projetos transversais de base territorial, interdisciplinares, orientados pelas metodologias próprias das geociências. Esta orientação global envolve, em particular, uma abordagem integrada desses territórios, que parte da identificação de recursos, estuda a sua transformação através da tecnologia no tempo e no espaço, avalia os mecanismos socioculturais de identificação de necessidades e de design de estratégias para enfrentar dilemas. Esta abordagem é direcionada, sobretudo, para as preocupações e oportunidades relacionadas com os recursos energéticos, a plataforma continental ou a gestão de áreas de menor densidade demográfica, tentando compreender como as escolhas foram feitas no passado e como tal poderá ser utilizado no presente. O IPT é sede de um dos quatro polos do Centro, assumindo especiais responsabilidades na coordenação dos estudos sobre adaptações humanas no Quaternário.
CIAEGT	Tem por objetivo a investigação, os estudos, a consultoria e a formação nas áreas da Economia e na Gestão do Território.





UID	Atribuições
BIOTEC.IPT	O BIOTEC.IPT é uma unidade de investigação e de desenvolvimento de competências no campo da bioenergia e das aplicações práticas da biotecnologia, tendo presente a estratégia e os interesses das empresas da Região Centro. O BIOTEC.IPT dá especial relevância à promoção de investigação aplicada em áreas que visem a melhoria da sustentabilidade dos processos industriais, designadamente nas atividades económicas que usem bioprocessos, a valorização de subprodutos e resíduos industriais na perspetiva de economia circular, e as ações que promovam a proteção do ambiente e o desenvolvimento sustentável da sociedade.
DOMUS.IPT	Apoio tecnológico à indústria AEC do Médio Tejo. Tem como objetivos constituir um fórum para debate de temas relacionados com o setor da construção, avaliar e apresentar propostas para solução ou minimização de problemas, constituir um espaço privilegiado para formação ao longo da vida para temáticas do interesse das empresas e entidades e estabelecer parcerias que permitam a candidatura a projetos de investigação e desenvolvimento.
L-TOUR.IPT	O Laboratório de Turismo do IPT atua no âmbito do Turismo e da Cultura desenvolvendo métodos e técnicas inovadoras e de cariz transversal, sob uma visão integrada, pluridisciplinar e sustentável. Alinha a sua missão formativa e empreendedora com a estratégia e desígnios da instituição, por forma a catalisar os valores da formação superior na conceção e gestão de projetos.
LINE.IPT	Desenvolver novos produtos, tecnologias e processos e/ou melhoria/reconversão de produtos e processos já existentes, diretamente aplicáveis na indústria. Assume-se como catalisador da inovação e desenvolvimento tecnológico, promovendo a competitividade e nível de formação e especialização dos quadros técnicos das empresas.
NHRC.IPT	Desenvolver projetos na área dos riscos Naturais e Mistos, para a prestação de serviços a entidades públicas e privadas na Região Centro, e parcerias de investigação com instituições nacionais e internacionais.
VITA.IPT	Desenvolvimento de atividades de investigação e educação focados na assistência à autonomia no domicílio e em novas formas de interação homem-máquina.
LCR	O Laboratório de Conservação e Restauro (LCR.IPT) é uma Unidade de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico e Artístico que se desmultiplica por várias especialidades da Conservação Restauro (C&R), desde a Pintura (antiga e contemporânea), Escultura, Documentos gráficos, Mobilário, Património Arquitetónico, Cerâmica e Azulejo.  A atividade do LCR.IPT está desde sempre ligada aos cursos de licenciatura e mestrado em C&R, nomeadamente no apoio às aulas e à investigação, como os estágios e projetos de investigação. O reconhecimento das competências do LCR.IPT tem granjeado uma relação profícua com diversas entidades, através da celebração de protocolos de cooperação. São diversos os organismos da administração pública ou ligados à Igreja, como as Misericórdias e Dioceses, ou mesmo colecionadores particulares, que contribuem para a diversidade e qualidade dos bens artísticos e culturais intervenionados no LCR.IPT ao longo dos anos.
LIED.IPT	Promove a inovação em técnicas de aprendizagem, presencial ou a distância, com recurso a meios eletrónicos (e-learning).

Quadro 7: Unidade de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico ou Artístico do IPT

### **Diretor da Unidade de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico ou Artístico**

As competências do Diretor da Unidade de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico ou Artístico são indicadas no ponto 4 do Artº 68º dos Estatutos do IPT.

#### **4.2.5. Órgãos de governo das unidades orgânicas**

<b>UOR</b>	<b>Atribuições</b>
ESGT	Organização e competências definidas no Capítulo III dos Estatutos do IPT.
ESTA	
ESTT	

Quadro 8: Unidades Orgânicas do IPT

#### **Diretor da Escola**

O Diretor da Escola é o órgão que superiormente representa, dirige, orienta e coordena a Escola. As competências do Diretor da Escola são as indicadas no ponto 4 do Artº 72º dos Estatutos do IPT.

#### **Conselho Técnico-Científico**

As competências do Conselho Técnico-Científico são as indicadas no ponto 1 do Artº 74º dos Estatutos do IPT.

#### **Conselho Pedagógico**

As competências do Conselho Pedagógico são as indicadas no Artº 76º dos Estatutos do IPT.

#### **4.2.6. Gestão dos cursos**

Cada curso conferente de grau, de especialização tecnológica ou de pós-graduação ministrados nas Escolas do IPT tem uma estrutura de gestão, científica e pedagógica, integrada pelo Diretor de curso e pela Comissão de Coordenação de curso.

#### **Diretor de curso**

O Diretor de Curso é o órgão de coordenação científica e pedagógica do curso e é designado pelo Diretor da Escola, por sua livre escolha, preferencialmente de entre professores de carreira do IPT da área científica do curso.

As competências do Diretor de Curso são as indicadas no ponto 2 do Artº 79º dos Estatutos do IPT.

#### **Comissão de Coordenação de Curso**

A Comissão de Coordenação de Curso é constituída pelo Diretor do Curso, que preside, por três a cinco professores do curso designados pelo respetivo Diretor, que deverão refletir as áreas científicas dominantes em que o curso se organiza e por um aluno delegado do curso.

As competências da Comissão de Coordenação de Curso são as indicadas no ponto 2 do Artº 80º dos Estatutos do IPT.

## 5. Organização do Sistema Interno de Garantia da Qualidade

### 5.1. Introdução

O SIGQ tem como objetivo apoiar o IPT na concretização da sua missão e especificamente na implementação da Política da Qualidade definida pela Presidência. Aplica-se às unidades orgânicas e funcionais do IPT, a todos os trabalhadores que as integram, de acordo com as respetivas competências, e a todos os processos e atividades que direta ou indiretamente afetam os resultados dos serviços prestados pelo IPT.

### 5.2. Estruturas do SIGQ

O SIGQ é constituído por um conjunto de processos que interagem entre si e estão alinhados com os referenciais da A3ES. Estes processos assentam na abordagem do ciclo PDCA – Plan, Do, Check, Act – o que garante um compromisso com a melhoria contínua do sistema e, conseqüentemente, do IPT.

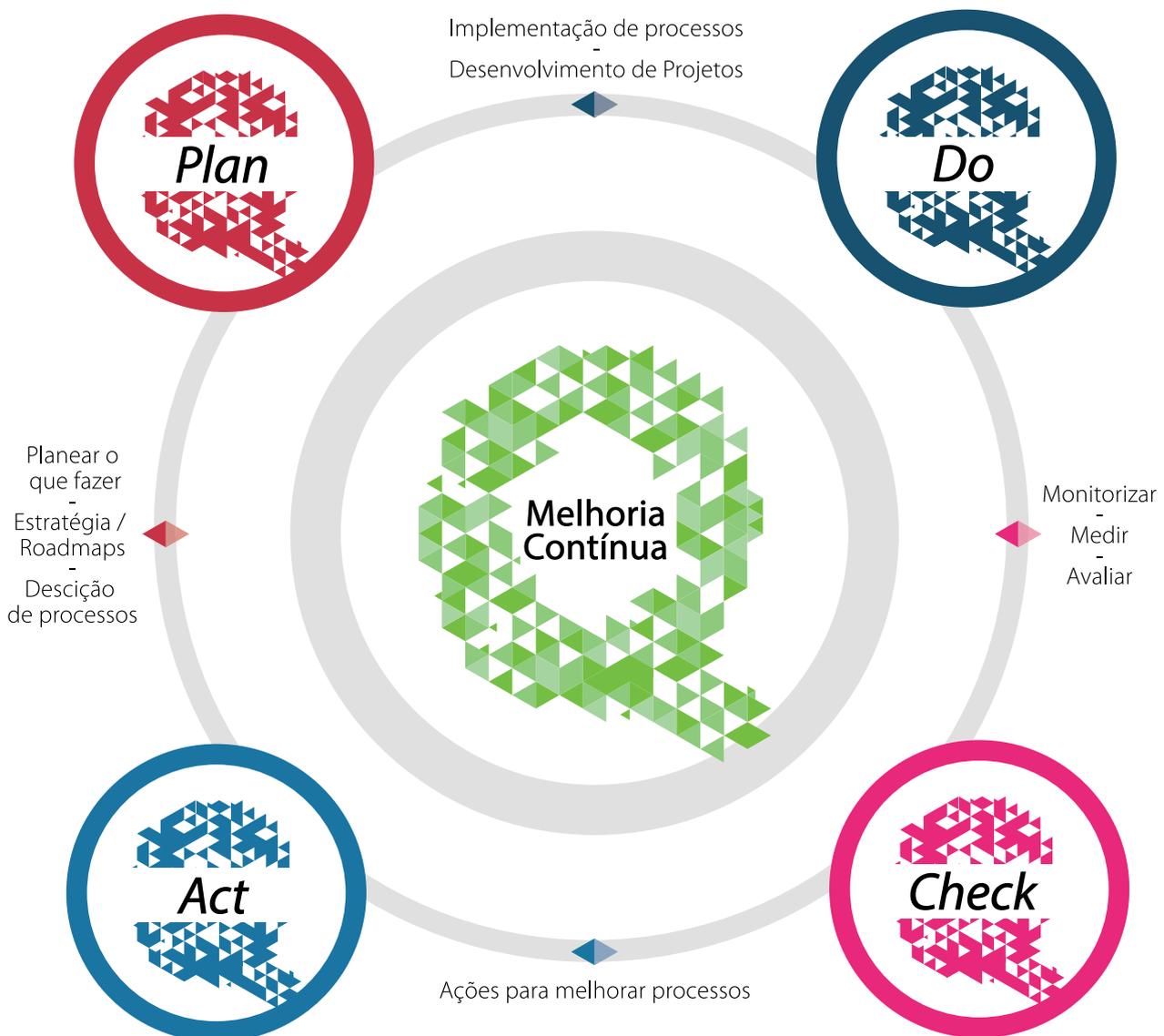


Figura 2: Ciclo PDCA

Processo	Procedimentos de Trabalho	Responsáveis	Referenciais A3ES
Gestão Estratégica	• Gestão Estratégica e Governação;	Vice-Presidente	1
	• Gestão Orçamental e Financeira;		7
	• Gestão da Informação e Comunicação;		8
	• Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade;		9
	• Gestão da Conciliação;		10
	• Gestão de Eventos da Presidência e Protocolo;		11
	• Contexto Organizacional e Identificação de Riscos e Oportunidades;		12
	• Auscultação das partes interessadas;		13
	• Revisão pela Gestão e Melhoria.		
Gestão do Sistema, Avaliação e Melhoria	• Gestão Documental;	Pró-Presidente para a Qualidade e Sustentabilidade Responsável pelo GQS	1
	• Avaliação Institucional;		3
	• Pedido de Esclarecimentos, Sugestões, Elogios e Reclamações;		10
	• Gestão de Não Conformidades e Trabalho Não Conforme		11
	• Auditorias Internas;		12
	• Monitorização e Medição através de Questionários.		13
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	• Consultoria de Candidaturas a Projetos;	Responsável pelo GID	6
	• Repositório Geral dos Trabalhos Publicados;		7
	• Transferência e Valorização do Conhecimento;		8
	• Promoção, Monitorização e Avaliação da Produção Científica;		
	• Avaliação da Investigação Aplicada.		
Formativo	• Conceção, Aprovação e Registo da Oferta Formativa;	Vice-Presidente	2
			3
	• Desempenho Formativo;		4
	• Alteração do Registo de Oferta Formativa;		5
	• Empregabilidade;		8
			9
	• Voluntariado.		13



Processo	Procedimentos de Trabalho	Responsáveis	Referenciais A3ES
Académico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Candidatura e Ingresso;</li><li>• Acompanhamento e Mentoria de Estudantes;</li><li>• Percurso Académico;</li><li>• Creditação/Reconhecimento da Habilitações Superiores Estrangeiras;</li><li>• Estatísticas.</li></ul>	Responsável pela DSA	3 4 11
Serviços de Ação Social	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bolsas de Estudo e Outros Apoios Sociais;</li><li>• Alojamento;</li><li>• Alimentação e Segurança Alimentar;</li><li>• Apoio Psicológico e Saúde;</li><li>• Desporto e Atividades Culturais;</li><li>• Bolsas de Estudante - Colaborador</li></ul>	Administrador dos SAS	10 12
Gestão de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recrutamento e Cessação;</li><li>• Assiduidade;</li><li>• Participação e Qualificação de Acidentes em Serviço;</li><li>• Formação;</li><li>• Abonos;</li><li>• Avaliação de Desempenho.</li></ul>	Responsável pela DRH	9
Gestão Financeira e Patrimonial	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aquisição de Produtos e Serviços;</li><li>• Projetos Financiados;</li><li>• Gestão do Imobilizado e Inventário;</li><li>• Controlo Financeiro;</li><li>• Gestão de stocks.</li></ul>	Pró-Presidente para a Área Financeira Responsável pela DFP	10
Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mobilidade;</li><li>• Protocolos Internacionais;</li><li>• Eventos Internacionais;</li><li>• Projetos Erasmus+ - Educação e Formação.</li></ul>	Pró-Presidente para a Divulgação e Relações Externas Responsável pelo GRI	8

Processo	Procedimentos de Trabalho	Responsáveis	Referenciais A3ES
Gestão de Sistemas de Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de Aplicações e Website;</li> <li>Gestão de Sistemas de Informação;</li> <li>Gestão de Infraestruturas de Rede, Telecomunicações e Segurança;</li> <li>Segurança e Proteção de Dados;</li> <li>Suporte ao Utilizador;</li> <li>Gestão do Parque Informático;</li> </ul>	Responsável pelo CIS	10
Comunicação e Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgação da Oferta Formativa;</li> <li>Comunicação e Divulgação Institucional;</li> <li>Organização de Eventos.</li> </ul>	Pró-Presidente para a Divulgação e Relações Externas Responsável pelo GCR	11
Biblioteca e Tradução	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aquisição, Tratamento e Divulgação de Documentos;</li> <li>Gestão de Empréstimos;</li> <li>Tradução e Revisão.</li> </ul>	Responsável pelo CAB	12
Laboratórios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionamento dos Laboratórios;</li> <li>Análise de Consultas, Propostas e Contratos;</li> <li>Gestão de Equipamentos de Laboratórios;</li> </ul>		3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Validação de Métodos de Ensaio;</li> </ul>	Responsável pelo LAB.IPT	6
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requisição de Serviços e Gestão de Amostras para Ensaio;</li> </ul>		7
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de Ensaio;</li> </ul>		10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de Peças a Intervencionar.</li> </ul>		
Manutenção, Segurança, Ambiente e Expediente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segurança, Saúde e Ambiente;</li> <li>Gestão de Salas, Auditórios e Espaços Interiores;</li> <li>Expediente Interno e Externo;</li> <li>Manutenção e Reparação;</li> <li>Deslocações em Serviço e Transportes;</li> <li>Manutenção, Monitorização e Plataforma do PVE;</li> <li>Publicações Oficiais.</li> </ul>	Administrador do IPT	10

Quadro 9: Estrutura documental do SIGQ, responsabilidades e enquadramento nos referenciais A3ES.

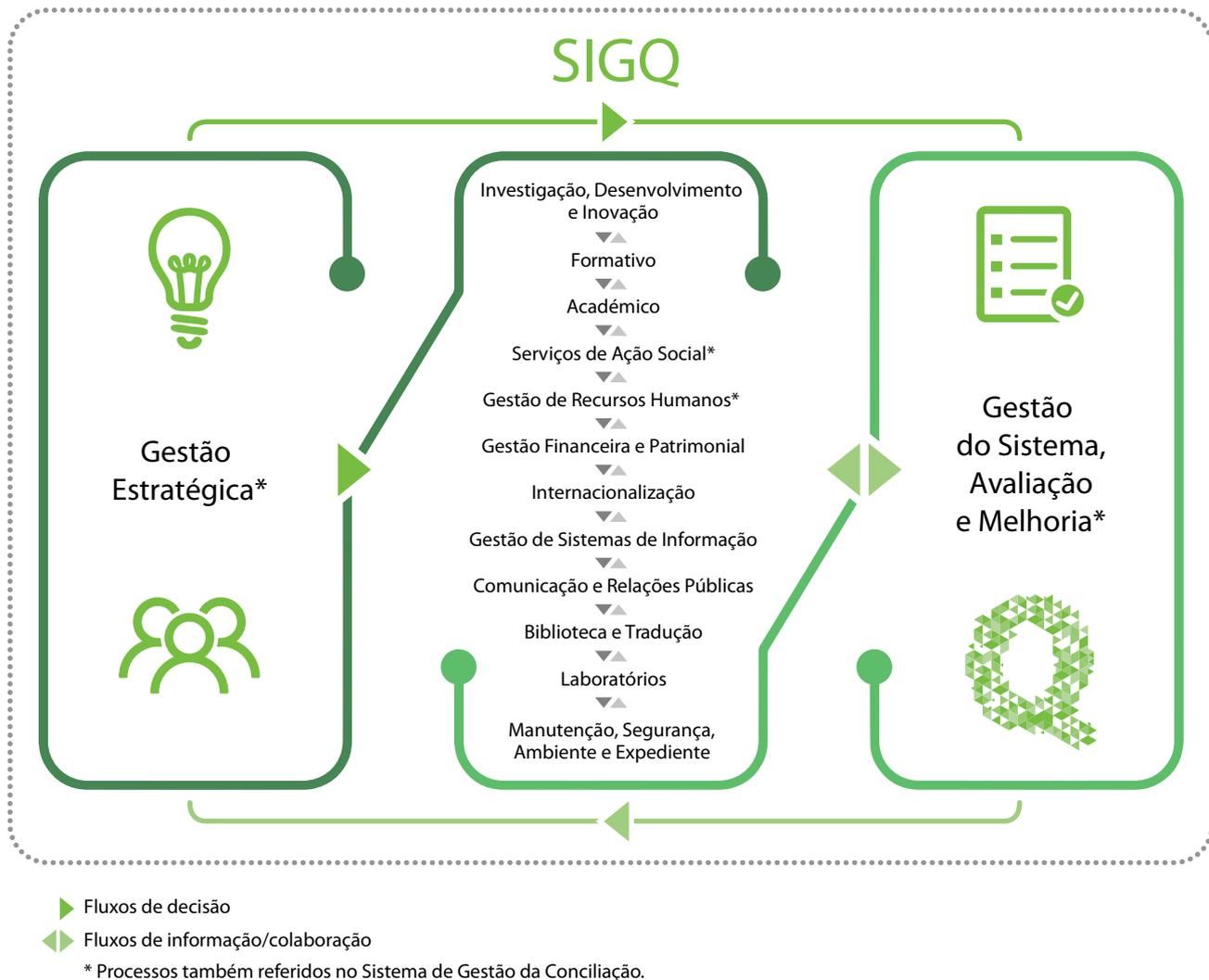


Figura 3: Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ)

### 5.3. Estrutura de Responsabilidades do SIGQ

A coordenação do SIGQ é da responsabilidade da **Pró-Presidente para a Qualidade e Sustentabilidade**. A coordenação operacional do SIGQ é da responsabilidade do QQS e os processos são geridos pelos Responsáveis pelos Processos. A realização das auditorias internas é garantida pela Bolsa de Auditores Internos qualificados e gerida pelo QQS.

#### **Pró-Presidente para a Qualidade e Sustentabilidade**

- Apoiar a Presidência na definição da política institucional e dos objetivos para a qualidade;
- Coordenar as atividades realizadas no âmbito do SIGQ;
- Apresentar o Relatório Anual de Avaliação do Desempenho do Sistema;
- Apresentar propostas de ações para melhoria do SIGQ, a integrar no plano de atividades do IPT;
- Promover uma reflexão crítica e estratégica sobre a qualidade e sustentabilidade no cumprimento da missão do IPT;
- Promover a consciencialização e envolvimento da comunidade IPT para a qualidade e sustentabilidade.

### **Gabinete da Qualidade e Sustentabilidade**

- Assegurar a gestão e supervisão do funcionamento do SIGQ;
- Assegurar o apoio técnico aos diferentes intervenientes e responsáveis no SIGQ nos termos da qualidade e sustentabilidade;
- Apoiar na elaboração dos documentos institucionais do SIGQ;
- Assegurar a adequação do SIGQ às normas legais, estatutárias e regulamentares;
- Elaborar e garantir a execução do programa anual de auditorias internas ao SIGQ e a divulgação dos seus resultados;
- Apoiar as UOR na realização da avaliação/acreditação dos cursos;
- Preparar e acompanhar as auditorias externas ao SIGQ;
- Garantir que os resultados das auditorias e das revisões pela gestão sejam implementados;
- Elaborar o relatório anual de avaliação do desempenho do SIGQ que suporta a revisão pela gestão;
- Atualizar a área do SIGQ no Sharepoint – Comunidade IPT;
- Implementar a aplicação dos vários questionários de monitorização e efetuar o tratamento dos dados e respetiva divulgação;
- Elaborar materiais de comunicação interna referentes ao SIGQ.

### **Responsável pelo SGC**

- Prepara o relatório de desempenho do SGC e em colaboração com o responsável do SIGQ elabora o Relatório Anual de Revisão dos Sistemas para análise da Presidência;
- Promove a tomada de consciência dos princípios, valores e práticas em matéria de conciliação em todo o IPT;
- Prepara e monitoriza procedimentos, planos e programas de forma a garantir que o SGC está implementado e em conformidade com os requisitos da NP4552;
- Procede à criação/ atualização de documentos do SGC sempre que necessário e colabora com o responsável do SIGQ no controlo dos mesmos;
- Assegura a integridade do SGC aquando da implementação de quaisquer alterações;
- Elaborar, em conjunto com o responsável do SIGQ, o Programa de Auditorias e seleciona a Equipa Auditor;
- Definir riscos e as oportunidades a tratar de acordo com o Procedimento de Trabalho - Contexto Organizacional e Identificação de Riscos e Oportunidades.

### **Responsáveis pelos Processos**

- Dinamizar as práticas da qualidade e sustentabilidade dentro do processo;
- Garantir a elaboração da documentação de suporte do processo;
- Monitorizar o processo mantendo os indicadores atualizados e reportar ao GQS;
- Participar nas reuniões do GQS;
- Acompanhar a realização das auditorias internas ao SIGQ;
- Definir e acompanhar, em colaboração com o GQS, a implementação de ações de melhoria;
- Colaborar nas revisões do SIGQ;
- Participar na elaboração do Relatório Anual de Avaliação do Desempenho do Sistema.

## Delegados da Qualidade da UOR

Os Delegados da Qualidade são nomeados pela Presidência.

- Participar nas reuniões do GQS;
- Difundir e dinamizar a implementação do SIGQ na respetiva UOR;
- Colaborar nas revisões do SIGQ;
- Ser interlocutor entre a comunidade académica da respetiva UOR e os Responsáveis pelos Processos.

## Bolsa de Auditores Internos

- Preparar e executar as auditorias internas;
- Colaborar com o GQS na identificação de melhorias ao SIGQ.



Figura 4: Diagrama dos Intervenientes do SIGQ

## 5.4. Partes Interessadas

A Política da Qualidade do IPT privilegia a participação das partes interessadas (PI), internas e externas, de modo a poder responder às suas expectativas. A monitorização das partes interessadas e a sua participação nas reflexões internas potenciam a antecipação de problemas, a previsão de tendências e a criação de novas ideias, contribuindo para o sucesso do IPT.

No quadro seguinte são identificadas e classificadas as partes interessadas de acordo com a sua importância e capacidade de influenciar a forma como são concretizados os objetivos estratégicos do IPT.

Partes Interessadas	Envolvimento/Relevância	Necessidades e Expectativas das PI	Monitorização e Avaliação
1 - Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>A razão de ser da instituição;</li> <li>São o resultado do que a instituição faz;</li> <li>Fonte de receita da instituição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fonte de formação;</li> <li>Recursos e instalações adequadas;</li> <li>Ligações estreitas com o mercado de trabalho;</li> <li>Conteúdos inovadores;</li> <li>Métodos e técnicas de aprendizagem inovadores;</li> <li>Taxas de empregabilidade elevadas;</li> <li>Consideração por grupos específicos de estudantes;</li> <li>Grau académico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquéritos pedagógicos;</li> <li>Relatório de UOR;</li> <li>Relatório de avaliação do curso;</li> <li>Reclamações e sugestões;</li> <li>Provedor do estudante;</li> <li>Conselho Pedagógico;</li> <li>Associação de Estudantes.</li> </ul>
2 - Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fazem funcionar a instituição e permitem o cumprimento da sua missão;</li> <li>Produzem a atividade da instituição (formação e investigação);</li> <li>Detêm as competências nucleares para produzir e transmitir o conhecimento;</li> <li>São forma de financiamento da instituição através da investigação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos e instalações adequadas para o desempenho das funções;</li> <li>Remuneração;</li> <li>Boas condições de trabalho;</li> <li>Desenvolvimento profissional e pessoal;</li> <li>Formar recursos humanos;</li> <li>Transmitir conhecimento;</li> <li>Prestígio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquéritos aos docentes;</li> <li>Reclamações e sugestões;</li> <li>Conselho Pedagógico;</li> <li>UDE;</li> <li>Conselho Científico</li> <li>Publicações científicas.</li> </ul>
3 - Não Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exercem funções de natureza técnica e operacional na instituição;</li> <li>Conhecedores das atividades de suporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação adequada;</li> <li>Recursos e instalações adequados para o desempenho das funções;</li> <li>Remuneração;</li> <li>Boas condições de trabalho;</li> <li>Desenvolvimento profissional e pessoal;</li> <li>Prestígio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquérito aos colaboradores;</li> <li>Reclamações e sugestões;</li> <li>Reuniões.</li> </ul>



Partes Interessadas	Envolvimento/Relevância	Necessidades e Expectativas das PI	Monitorização e Avaliação
4 - Órgãos de Governo do IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinação da estratégia;</li> <li>• Condução da instituição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensino de excelência;</li> <li>• Preenchimento das vagas disponíveis para cada oferta formativa;</li> <li>• Disponibilidade de recursos;</li> <li>• <b>Receitas.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatórios de atividades e contas;</li> <li>• Relatórios de auditorias;</li> <li>• Relatórios de avaliação dos cursos;</li> <li>• Relatórios de avaliação institucional (A3ES);</li> <li>• Resultados de rankings.</li> </ul>
5 - Investigadores não docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigiam o nome da instituição;</li> <li>• São forma de financiamento da instituição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos para a atividade;</li> <li>• Prestígio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inquérito de satisfação;</li> <li>• Reuniões com o GID ou centros de investigação</li> <li>• Publicações científicas.</li> </ul>
6 - Comunidade Envolve	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidade que vive/trabalha na área de influência das escolas da instituição;</li> <li>• Comunidade empreendedora na área de influência da instituição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento local regional;</li> <li>• Mudança social consequência do desenvolvimento social e económico;</li> <li>• Crescimento do número de alunos;</li> <li>• Conhecimento partilhado;</li> <li>• Disponibilidade de eventos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auscultação, intervenção e colaboração da comunidade.</li> </ul>



Partes Interessadas	Envolvimento/Relevância	Necessidades e Expectativas das PI	Monitorização e Avaliação
7 - Empresas e Instituições	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutamento de estudantes e investigadores;</li> <li>Contratação de serviços;</li> <li>Protocolos de benefícios;</li> <li>Parcerias para cursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento e potencial dos estudantes;</li> <li>Recrutamento de estudantes qualificados;</li> <li>Contratação de investigação aplicada;</li> <li>Contratação de serviços especializados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquéritos aos empregadores;</li> <li>Auscultação.</li> </ul>
8 - Ministério da <b>Ciência, Tecnologia e Ensino Superior</b> / DGES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regula e financia a atividade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bom funcionamento da instituição;</li> <li>Cumprimento da legislação;</li> <li>Ranking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resposta às solicitações</li> </ul>
9 - A3ES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica e certifica que a instituição cumpre com os requisitos a que se propôs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviços em conformidade com os referenciais normativos, legais e estatutários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificações;</li> <li>Acreditação dos cursos;</li> <li>Acreditação do SIGQ.</li> </ul>
10 - Antigos Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Embaixadores da instituição;</li> <li>Fonte de captação de novos estudantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestígio e sentido de pertença;</li> <li>Receber informação sobre novas ofertas formativas;</li> <li>Propor iniciativas relevantes no âmbito da formação ao longo da vida e valorização profissional;</li> <li>Trocar opiniões e colaborar com a instituição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquéritos sobre empregabilidade - OIVA;</li> <li>Núcleo Alumni.</li> </ul>





<b>Partes Interessadas</b>	<b>Envolvimento/Relevância</b>	<b>Necessidades e Expectativas das PI</b>	<b>Monitorização e Avaliação</b>
11 - Escolas Secundárias e Profissionais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoção do IPT e da sua oferta formativa.</li><li>• Origem de candidatos ao IPT</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Meio de prosseguimento dos estudos para os seus estudantes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relatórios de avaliação e atividade;</li><li>• Projetos conjuntos.</li></ul>
12 - Outras instituições de Ensino Superior Nacionais e Internacionais	<ul style="list-style-type: none"><li>• Criam sinergias e fomentam o empreendedorismo;</li><li>• Parceiros de investigação e oferta formativa;</li><li>• Concorrentes por estudantes, fundos e recursos;</li><li>• Mobilidade de estudantes e staff.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partilha de conhecimento;</li><li>• Acordos e protocolos;</li><li>• Parcerias e investigação;</li><li>• Programas de Mobilidade.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relatórios de avaliação e atividade.</li></ul>
13 - Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Auxiliam o funcionamento da instituição.</li><li>• Pagamento nas condições acordadas;</li><li>• Aumento do volume de negócios;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformidade do produto fornecido.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relatórios de avaliação;</li><li>• Gestão de reclamações.</li></ul>
14 - Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Órgão de representação junto da Tutela e de outras entidades para tratar de assuntos conexos com o ensino superior politécnico;</li><li>• Órgão de consulta do Ministério.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alinhamento com as estratégias definidas para a ação dos politécnicos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ações conjuntas.</li></ul>

Quadro 10: Mapeamento das PI do IPT



# ANEXO I

*Plano de Ação, João Coroado, Candidatura a Presidente do IPT*

# Plano de Ação

*Um Futuro Ousado e Sustentável*

# Missão, Visão e Valores

---

## Missão

Em conformidade com os estatutos do Instituto Politécnico de Tomar, no seu artigo 3º, “O IPT é uma instituição de ensino superior politécnico, no espaço europeu do ensino superior, dotada de valências nas áreas das ciências, tecnologias, artes e humanidades que, desde a sua génese, concorrem complementarmente para a superior formação dos seus estudantes, produzindo conhecimento útil, capacidades, competências e aptidões, preparando-os para o mercado de trabalho e para o exercício de uma cidadania ativa numa sociedade democrática”.

O IPT assume, ainda, como sua missão: “(...) a expansão do acesso ao saber em benefício das pessoas e da sociedade, através da investigação, do ensino e da cooperação, num projeto de formação global do indivíduo; a participação ativa na construção de um espaço europeu de investigação e educação, e de um modelo de desenvolvimento regional assente na criação, inovação e valorização do conhecimento científico e tecnológico (...)”.

No âmbito do cumprimento da sua missão, o IPT: “ a) valoriza a atividade dos seus investigadores, docentes e funcionários, estimula a formação intelectual e profissional dos seus estudantes e assegura as condições para que todos os cidadãos devidamente habilitados possam ter acesso ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida; b) promove a mobilidade efetiva de estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e na comunidade de países de língua portuguesa; c) participa em atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico; d) contribui para a compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, e disponibilizando os recursos necessários.”

## Visão

Um IPT comprometido em oferecer valor confiável em benefício da sociedade, num ambiente criativo, participativo e inclusivo, sustentado em investigação aplicada, desenvolvimento e inovação, com os mais elevados padrões académicos e éticos.

16

## Valores

O IPT rege-se por um conjunto de VALORES que devem destacar-se nas atividades que desenvolve e em que participa:

**Compromisso e responsabilidade:** o IPT está comprometido com os princípios do respeito pela pessoa, da justiça social, da igualdade de oportunidades, do rigor e honestidade cultural, da transparência e assunção de responsabilidades, que fomentem a consciência coletiva de compromisso com o bem-estar social nas suas diferentes dimensões (social, ambiental, cultural);

**Ousadia e criatividade:** o desenvolvimento do IPT passa por promover novas abordagens, responder de modo crítico e criativo aos desafios internos e externos e ousar pensar com horizontes alargados;

**Qualidade e eficiência:** o IPT assume como prioritário o compromisso com os mais elevados padrões de qualidade intelectuais e éticos, na formação e na investigação, na prestação de serviços e no funcionamento de toda a organização, reconhecendo a necessidade de fazer opções que promovam a eficácia dos objetivos e a eficiência na gestão sustentável dos recursos;

**Partilha e coesão:** o IPT promove a partilha e o intercâmbio em todos os domínios, a congregação de vontades e otimização de sinergias, valorizando as diferenças e o respeito pelo pluralismo de ideias.

## Diagnóstico Síntese do IPT

Os conteúdos que se seguem resultam da análise da situação interna (identificação de pontos fortes e de pontos fracos) e da envolvente externa (identificação de oportunidades e de ameaças). A identificação correta dos pontos que constituem a análise permite determinar as vantagens que o IPT apresenta e sustentar opções de gestão.

### Análise Interna - 5 Principais Pontos Fortes

**Qualificação avançada e experiência do corpo docente:** O IPT tem um corpo docente bem preparado para a sua missão. O corpo docente de carreira é constituído por 132 docentes, dos quais 55% têm o grau de doutor e 27% o grau de mestre. O número de docentes que prestou provas para especialistas é de 35%. A distribuição do corpo docente por categoria tem a seguinte distribuição: 8% de professores coordenadores, 52% de professores adjuntos; 41% são professores convidados e assistentes, totalizando 189 ETI's (Equivalente a Tempo Integral).

**Relacionamento entre professores e estudantes:** O nível de relacionamento entre professores e estudantes é excelente, conforme foi relevado nos vários relatórios de **avaliação da A3ES ao IPT** ao longo dos últimos anos.

**Ensino com orientação profissionalizante:** O ensino preconizado no IPT tem objetivos claros de conferir aos estudantes competências e conhecimento que lhes permite fácil integração no mercado de trabalho e capacidade de se adaptar às novas exigências que vão sendo solicitadas.

**Campi com valências nas áreas das ciências sociais, tecnologias, artes e humanidades:** A existência de formações nas áreas das tecnologias, das artes, das ciências sociais e empresariais e das humanidades, permite a interação entre estudantes de diferentes domínios contribuindo para uma formação integral, que os prepara para o mercado de trabalho e para o exercício de uma cidadania participativa.

**Ligação com os agentes regionais:** Ao formar quadros qualificados para a região desde 1989, o IPT tem um elevado número de decisores regionais que, associado à atividade de investigação aplicada e prestação de serviços, constituem um fator facilitador no diálogo e na cooperação, potenciando o desenvolvimento de projetos com forte impacto no Médio Tejo.

### Análise Interna - 5 Principais Pontos Fracos

**Abandono e insucesso escolar:** O abandono e o insucesso escolar do IPT apresentam um nível elevado. A taxa de sucesso escolar (nº de alunos diplomados em cursos de 1º ciclo no ano n / nº de alunos inscritos no 1º ano, 1ª vez "n-3" anos antes), tem o valor de 62% (QUAR IPT, 2017) o que representa 38% de abandono e insucesso escolar nos cursos de licenciatura. No caso do abandono no primeiro ano 1º ano, 1ª vez o IPT apresenta um valor superior de 21%. No ensino superior este valor é de cerca de 9% a nível nacional.

**Tempo para execução de atos administrativos:** O sistema de gestão documental tem um fluxo de processos lento e não permite uma plena desmaterialização e monitorização de indicadores. Os intervenientes nos processos consideram excessivo o tempo para a conclusão de atos administrativos, nomeadamente os de aquisição de bens e serviços.

**Redes de cooperação e mobilidade:** As redes de cooperação nacionais e internacionais, ainda não são convenientemente exploradas. O IPT mantém um conjunto significativo de acordos e protocolos com diversas entidades, na sua maioria nacionais que visam, no essencial, a cooperação científica, o intercâmbio de docentes e estudantes e a aproximação com as empresas. Contudo, o seu impacto na vida da instituição tem-se revelado reduzido.

**Manutenção e renovação de instalações e equipamentos:** Nos últimos anos, os meios financeiros que têm sido disponibilizados para a manutenção e renovação de instalações e equipamentos são, manifestamente, insuficientes para as necessidades. Este facto tem conduzido a algumas situações indesejadas, de deterioração e obsolescência de equipamentos fundamentais para o normal funcionamento dos Campi.

**Situação financeira:** Não obstante a redução de pessoal e reduzidas intervenções de manutenção, as transferências do Orçamento do Estado têm-se revelado progressivamente insuficientes, sendo necessários reforços extraordinários que no último ano totalizou 715.019,00 euros (**Relatório de análise demonstrações financeiras consolidadas IPT 2017**). Para esta situação tem contribuído também a redução da receita das propinas, da receita relativa à prestação de serviços e da receita relativa à participação em projetos financiados.

## Análise Externa - 5 Principais Oportunidades

**Programa Portugal 2030:** A nova programação baseada na Estratégia Nacional para o Portugal Pós 2020 permitirá um reforço das verbas destinadas à ciência e à formação, nomeadamente no que diz respeito a projetos de apoio a: competitividade e coesão dos territórios do interior; qualificação, formação e emprego; inovação e conhecimento.

**Estudantes internacionais:** A oferta formativa do IPT deve aumentar a atração de estudantes internacionais e mantê-los na fileira de formação.

**Crescimento económico:** O novo ciclo de quatro anos que agora se inicia comparativamente com o que termina, apresenta um ponto de partida mais favorável do ponto de vista económico. Isto poderá traduzir-se numa maior disponibilidade das famílias para investir em educação e das organizações para o desenvolvimento de projetos/prestações de serviços. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) a taxa de desemprego nacional (**Estatísticas Demográficas 2017**) tem vindo a diminuir e estima-se que, em 2018, fique abaixo dos 7%.

**Acessibilidades:** A região do Médio Tejo situa-se no centro do País e tem como vias rodoviárias principais a A1, A23 e a A13 e também a linha ferroviária do Norte que permitem acessos rápidos a aeroportos e portos internacionais assim como a grandes centros urbanos como Lisboa e Coimbra em menos de 1 hora.

M.

**Acesso parques tecnológicos e incubadoras de empresas:** Estas infraestruturas, a que o IPT tem ligações, fomentam e alavancam a investigação aplicada, o desenvolvimento, a inovação e o empreendedorismo, fixam ativos, atraem empresas e aumentam a empregabilidade na região.

## Análise Externa - 5 Principais Ameaças

**Orçamento:** O contrato assinado entre o Governo e os Politécnicos, que fixa a que as dotações” (...) não serão inferiores às inscritas na Lei nº 7-A/2016, de 30 de março, acrescidas dos montantes correspondentes aos aumentos de encargos salariais para a administração pública que o governo venha a determinar (...)”. O facto, é que se tem assistido à agudização e retração do financiamento, pelo não cumprimento integral daquele contrato, que conduz a limitações orçamentais.

**Demografia:** A regressão demográfica sobretudo ao nível da população jovem, o envelhecimento populacional e a desertificação do interior têm dificultado a captação de estudantes. O próximo ciclo de quatro anos (2019-2023) em termos de recrutamento de estudantes nacionais para a formação inicial será marcado por uma redução da ordem dos 3% no número de nascimentos entre 2001 (112 774 nascimentos) e 2005 (109 399 nascimentos), (INE, 2018) . Esta situação poderá não ser compensada pelo aumento da percentagem de jovens que prosseguirão estudos no ensino superior.

**Concorrência:** Seja no recrutamento de estudantes, nacionais e internacionais, para os diferentes níveis de formação, seja na captação de financiamento para a investigação, nos próximos anos assistir-se-á a um crescente aumento da concorrência entre as instituições, tanto a nível nacional como internacional.

**Mercado de trabalho:** As pessoas são a maior riqueza de uma instituição. A manutenção das restrições financeiras poderá condicionar não só o recrutamento de colaboradores, indispensáveis para o rejuvenescimento necessário, como também impedir o reconhecimento através da possibilidade de progressão na carreira. Este facto poderá conduzir a saídas com impactos negativos no funcionamento.

**Imagem Social do Ensino Superior Politécnico:** O ensino politécnico ainda é visto, por algumas camadas da população, como de qualidade inferior. Esta realidade tem sido responsável pela opção, por parte de alguns estudantes, por universidades, em detrimento dos institutos politécnicos.

## Um Futuro Ousado e Sustentável

---

O IPT deve ser um espaço de respeito e liberdade de pensamento, para partilhar valores que resultem numa marca indelével nas nossas vivências e permita sustentar a vida profissional e societal de todos.

A participação ativa na transformação e melhoria contínua de uma sociedade, que está sempre em mudança, é um desígnio do IPT, sendo um axioma fundamental no que diz respeito às pessoas e ao seu pensamento.

O IPT deve ter a capacidade de responder aos desafios que a sociedade vai enfrentando. Para fazê-lo, deve agir como uma consciência crítica e livre, capaz de estar acima dos interesses políticos e económicos. Somos uma instituição pública e é essencial garantir e aumentar, não só a rentabilidade social das nossas ações, mas também a natureza exemplar do nosso comportamento institucional, conjuntamente com a transparência e as boas práticas que exige a boa gestão dos recursos públicos.

O IPT é uma Instituição de Ensino Superior Público socialmente comprometida que disponibiliza sólida qualificação sustentada em competências e conhecimento tecnológico, científico, artístico, social, empresarial e humanístico, veiculados através de metodologias de ensino orientadas para responder às exigências que o presente e o futuro exigem.

O sucesso, a qualidade e a relevância do IPT assentam, naturalmente, nas pessoas. As pessoas que compõem a comunidade académica são o fator mais valioso para responder de forma eficaz a situações adversas. Dar prioridade às pessoas reconhecendo o esforço, a capacidade e o mérito é garantir um futuro. O IPT forma um ecossistema inovador, assente na formação, na investigação aplicada, no desenvolvimento e na inovação, que tem com um dos objetivos orientadores contribuir decisivamente para o desenvolvimento sustentável da Região e do País. Devemos assumir-nos como um centro de conhecimento que deve estar ligado aos pólos de decisão e produção promovendo inovação.

Damos especial importância aos nossos parceiros, numa relação biunívoca assente principalmente na procura de soluções e produtos inovadores que permitam alavancar a economia da região e a empregabilidade.

Neste contexto, importa fomentar as alianças estratégicas que permitam desenvolver projetos académicos e de investigação numa lógica de partilha de riscos e benefícios associados aos projetos de ID&I.

Esta nova etapa de desenvolvimento é baseada na valorização do trabalho já realizado, pelo qual o IPT adquiriu sua maturidade académica no âmbito do ensino superior, investigação aplicada e inovação. O desenvolvimento do IPT pressupõe um ambiente marcado por novas práticas e inspirado nas novas tendências de gestão das instituições de ensino superior.

É num campo complexo e mutável que o IPT encontra seu lugar. A capacidade de se organizar em torno da sua identidade ao nível regional, nacional e internacional, deve permitir à instituição a posicionar-se claramente, garantindo-lhe a flexibilidade necessária para mover-se rapidamente, respondendo ao estímulo das oportunidades e das mudanças em benefício do desenvolvimento e sustentabilidade da região e do país.

A inserção no mercado de trabalho dos nossos diplomados e graduados é uma das nossas principais preocupações. Aprofundando a adaptação da nossa formação às competências que a maioria das empresas exige, facilitaremos sua empregabilidade. No ambiente profissional, as competências cognitivas são essenciais, mas as competências transversais são, juntamente com as atitudes, a nova base para medir o real valor agregado dos profissionais atualmente procurados no mercado. Nesta área, podemos optar por uma formação profissional, incorporando competências transversais ao currículo educacional ou formativo.

Para conferir intencionalidade ao diagnóstico síntese, o plano de ação que proponho para o IPT no que diz respeito ao quadriénio 2019 a 2022 é sistematizado em 6 objetivos estratégicos que se expressam em 20 linhas de ação e 34 metas com parâmetros de avaliação, de acordo com a alínea d) do nº2 do Artigo 7º do Regulamento de Eleição do Presidente do Instituto Politécnico de Tomar. Os objetivos estratégicos estão sustentados nas quatro missões (EIXOS) académicas fundamentais que dão corpo à visão “Um Futuro Ousado e Sustentável”:

**Eixo 1** Um Politécnico empenhado no ensino, inovação pedagógica e no desenvolvimento da oferta formativa;

**Eixo 2** Um Politécnico orientado para a investigação aplicada, desenvolvimento e transferência de conhecimento;

**Eixo 3** Um Politécnico que quer assumir protagonismo na Região do Médio Tejo e juntos a internacionalização;

**Eixo 4** Um Politécnico que aposta na eficiência e na qualidade.

Os objetivos estratégicos visam estimular o desenvolvimento das missões académicas em todos os níveis da organização do IPT. Os objetivos estratégicos que se propõem para o desenvolvimento “ousado” do IPT no próximo quadriénio e as respetivas linhas de ação e metas são as seguintes:

## Objetivo estratégico 1 - *Promover Inovação Pedagógica e o Desenvolvimento da Oferta Formativa*

Num mundo cada vez mais globalizado, é essencial que a qualidade e a coerência da oferta formativa do IPT tenham reconhecimento e visibilidade, competências e saberes, que devem ser traduzidas na performance, na confiança e na qualidade dos nossos diplomados na sua atividade profissional.

Principalmente, os mestrados devem tendencialmente orientar-se para a internacionalização, aproveitando as possibilidades do programa Erasmus na construção de redes que permitam parcerias para a criação de mestrados Mundos e para as duplas titulações e, neste contexto, atrair estudantes nacionais e internacionais. Também a implementação de modelos de ensino orientados para a aprendizagem por projeto e o uso de ferramentas tecnológicas e digitais serão objeto de incentivo de utilização.

A velocidade com que a sociedade se transforma exige uma permanente atualização. Adaptar e reformar as ferramentas e metodologias utilizadas no processo ensino-aprendizagem nomeadamente com a incorporação de *softskills* é condições base para a formação pessoal e promoção da empregabilidade.

O IPT deve investir na oferta formativa ao longo da vida, destinada principalmente a profissionais que desejam mais formação especializada, de reorientação ou de atualização de conhecimentos e competências.

### ***Linha de Ação 1: Garantir a relevância e a coerência da oferta formativa.***

O catálogo da oferta do IPT deve continuar a ser elaborado sob a dupla perspetiva de, por um lado, atender às necessidades de formação exigidas pelo mercado e, por outro, garantir a aquisição de competências específicas e transversais, que fortaleçam os estudantes enquanto profissionais do futuro, independentemente dos ambientes e contextos onde vierem a trabalhar.

Deve ser dada particular atenção às competências associadas ao pensamento criativo, às competências de comunicação, ao empreendedorismo coletivo e social e, naturalmente, ao uso de tecnologias digitais. Apesar de estarmos numa era altamente digital e tecnológica, as ciências sociais, as humanidades e as artes terão sempre um papel crucial no processo de aquisição de competências transversais.

**Meta 1:** 2/3 dos cursos de licenciatura do IPT devem ter, pelo menos, um cTeSP e um mestrado em linha direta de formação (atualmente é cerca de 1/3);

### ***Linha de Ação 2: Apoiar os estudantes no seu percurso académico minimizando o abandono e o insucesso escolar.***

A promoção de iniciativas, que podem passar com a implementação de tutorias, mentorias ou acompanhamento especializado, que incrementam o sucesso escolar é condição para a diminuição do insucesso e do abandono. Estas iniciativas devem ser discutidas e implementadas com a participação da comunidade académica.

As bolsas de mérito, nomeadamente, oferecidas pelos nossos parceiros, de forma a abranger todas as áreas de formação do IPT. O ensino em língua inglesa, de preferência nos mestrados, deve ser incentivada como uma ferramenta para atrair estudantes internacionais.

**Meta 2:** Aumentar a taxa de sucesso escolar no 1º ciclo, que é de 68%, para valores da ordem de 75%.

**Meta 3:** Reduzir o valor de abandono escolar no primeiro ano dos estudantes que se matriculam no 1º ano 1º vez que de 21% para valores inferiores a 18%.

### **Linha de Ação 3: Promover a aprendizagem em ambiente colaborativo.**

A utilização de novos modelos pedagógicos deve ser implementada procurando, na experiência da utilização de novos modelos bem-sucedidos noutras instituições *benchmarking*. Modelos como a “Aprendizagem Baseada em Projeto” (*Project Based Learning – PBL*), a “Aprendizagem Baseada na Prática de Investigação” (*Practice Research Learning – PRL*) e “Aprendizagem Integrada” (*Blended Learning*), devem ser adotados no sentido de melhorar a oferta formativa que o IPT disponibiliza. Espaços indutores de inovação e inspiradores do processo criativo, que complementem o contexto de ensino-aprendizagem e promovam o empreendedorismo e a inovação coletiva devem ser considerados.

**Meta 4:** Participar em pelo menos dois projetos que permitam a formação de docentes em novas metodologias de ensino.

**Meta 5:** Incorporar novas metodologias de ensino em pelo menos 20% das unidades curriculares dos cursos.

**Meta 6:** Criar a sala de empreendedorismo, de co-criação e inovação coletiva.

### **Linha de Ação 4: Melhorar o reconhecimento pelas entidades empregadoras.**

O ensino deve estar intimamente ligado à investigação aplicada e à transferência de conhecimentos, nomeadamente, numa ótica de desenvolvimento de projetos em parceria, de forma a contribuir para o desenvolvimento e inovação e promover integração profissional. Também reconhecendo que as competências e conhecimentos dos nossos estudantes são a carta de apresentação que o IPT pode disponibilizar, devemos incentivar parcerias sustentadas no desenvolvimento de ideias e resolução de problemas, em contexto de trabalho, em particular, nas unidades curriculares de estágio e projeto.

**Meta 7:** Organizar pelo menos uma mostra por ano dos resultados de projetos desenvolvidos com e para as entidades empregadoras.

### **Linha de Ação 5: Estimular a utilização de plataformas e o ensino a distância.**

A formação combinada (online e presencial) na oferta formativa como componente de ensino é uma das prioridades a ter em conta no próximo quadriénio. A combinação de texto, vídeo, áudio e infografia através de plataformas digitais e o uso de salas de comunicação síncrona oferecem enormes possibilidades de encurtar distâncias em territórios de baixa densidade.

**Meta 8:** Criar a Unidade de Formação e Inovação Pedagógica que terá como missão dar apoio ao ensino à distância, dar formação a colaboradores em novas metodologias de ensino, criar recursos para combater o abandono escolar, apoiar a criação de conteúdos (MOOCS – *Massive Open Online Courses*) e outros materiais pedagógicos.

**Meta 9:** Criar cinco salas de comunicação síncrona na região do Médio Tejo para apoio à lecionação (em particular para cursos de TeSP e de curta duração).

**Meta 10:** Implementar um sistema de gestão de conteúdos de aprendizagem e dez cursos de curta duração (MOOCS).

## Objetivo estratégico 2: *Internacionalização*

O IPT é uma instituição ativa e inovadora que deve aumentar a sua presença internacional em fóruns relevantes que podem trazer contribuições valiosas. É importante que a atividade internacional seja principalmente enquadrada nas áreas de competência e conhecimento desenvolvidas no IPT. Neste sentido a oferta de formação em línguas estrangeiras para a comunidade académica, através do Centro de Línguas do IPT (CL.IPT) será um complemento importante, na medida que permite aumentar as suas competências linguísticas.

Este objetivo estratégico enquadra-se na nova política de internacionalização do ensino superior português (Resolução de Conselho de Ministros nº 78/2016), que se concretiza através da captação de estudantes internacionais, da promoção de parcerias investigação e desenvolvimento e do reforço da criação de cursos e formação pós-graduada.

O IPT deve promover a mobilidade internacional sustentada que permita, não só, fluxos mais frequentes da comunidade académica, mas também que proporcione a realização de projetos internacionais de investigação aplicada nas áreas de competência e conhecimento.

O IPT deve promover um reforço de adequação e compatibilidade da sua oferta formativa do ponto de vista dos padrões internacionais, de modo a aumentar a atratividade de alunos estrangeiros.

O IPT deve promover uma campanha de divulgação e promoção internacional da sua oferta formativa

### ***Linha de Ação 6: Aumentar os fluxos internacionais de estudantes e professores.***

A internacionalização do IPT é vital e foi iniciada com a mobilidade permitida pelo programa ERASMUS. Muito mais do que aumentar o número de acordos com outras instituições internacionais é mais importante aumentar o número de fluxos, *incoming* e *outgoing* de estudantes e professores, é disponibilizar programas de formação em colaboração com outras instituições de ensino superior, e projetos de investigação aplicada e desenvolvimento fomentando a formação de um nó de conhecimento que conecta o Médio Tejo com outras regiões.

Os nossos estudantes devem ser preparados em parceria com as instituições que operam no, e a partir do Médio Tejo sem perder a perspetiva nacional e internacional, nomeadamente em exercer a profissão em ambientes culturais diferentes e incentivá-los a contribuir para projetos e iniciativas que permitam o desenvolvimento sustentável do meio onde se inserem.

**Meta 11:** Execução máxima (100%) em todos os anos do valor base atribuído a fluxos de estudantes e staff pelo contrato financeiro Erasmus.

### **Linha de Ação 7: *Dinamizar ações de captação de estudantes internacionais.***

O número de estudantes internacionais a estudar no IPT é residual. Neste contexto e para mitigar os problemas que decorrem da demografia deve ser desenvolvido um programa de captação desses estudantes. Para o efeito deve ser potenciada a atração de estudantes através da presença nas plataformas digitais, portais e salões internacionais especializados, assim como a presença em feiras de educação e visitas a escolas de países estrangeiros.

Apostar no desenvolvimento e promoção de intercâmbios de curta duração, como cursos de verão e de inverno dirigidos a públicos internacionais possibilitará a atração de novos estudantes.

Também para o segundo ciclo deve ser incentivada a preparação de mestrados *mundus* e duplas titulações.

**Meta 12:** Aumentar o número de alunos internacionais matriculados no IPT, de forma a atingir, pelo menos, cinquenta alunos nas licenciaturas.

**Meta 13:** Disponibilizar na oferta formativa até 2023, duas pós-graduações conjuntas e pelo menos quatro Mestrados *Erasmus Mundus*.

## **Objetivo Estratégico 3: *Incentivar a partilha e a valorização do conhecimento***

Atualmente, a Europa promove um novo quadro estratégico para o seu desenvolvimento económico e social que visa reforçar a relação entre investigação e inovação como instrumento para enfrentar os grandes desafios da sociedade europeia. A este respeito, os programas que estão a ser desenhados apontam para a necessidade de um maior apoio à inovação e à transferência de tecnologia, nomeadamente, através de estágios e projetos em parceria com o objetivo de alcançar um crescimento económico sustentável.

Somos um Instituto motivado por projetos partilhados com empresas de diferentes formas: transferência de conhecimento, parceiros tecnológicos, criação de *spin-off*, inovação aberta, etc. Essa motivação é a base para avançar na liderança de novas dinâmicas de avaliação e valorização da nossa propriedade intelectual.

As ligações que têm sido desenvolvidas com parques tecnológicos, empresariais e incubadoras de inovação, possibilitam um ambiente ideal para experimentar sem medo de falhar e incentivar os estudantes a participar desse tipo de iniciativas com o reconhecimento das suas propostas e ideias inovadoras.

Melhorar o valor do conhecimento e da propriedade intelectual do IPT para aumentar a contribuição direta na melhoria do tecido socioeconómico devem ser compromissos assumidos. É imperativa que nos próximos quatro anos, se fortaleçam os alicerces e, ao mesmo tempo, ter a capacidade de responder aos novos desafios na competitividade e no posicionamento do IPT, estimulando o desempenho dos seus centros de investigação nas suas áreas de competência, assegurando um impacto dos resultados no contexto das suas parcerias.

***Linha de Ação 8: Fortalecer a investigação aplicada incentivando a produção científica e artística no âmbito dos centros de investigação do IPT com registo na FCT.***

Fortalecer as estruturas de investigação existentes em termos de suporte administrativo e de gestão. A promoção da atividade de investigação e transferência de tecnologia, deve passar por ações internas de formação e divulgação e a implementação de programas específicos para promover e apoiar a inovação nas diferentes áreas mencionadas.

**Meta 14:** Publicar um regulamento de incentivo à produção científica aplicada e transferência de tecnologia.

***Linha de Ação 9: Promover a capacidade de investigação em parceria, principalmente, em interface com o tecido produtivo e de redes internacionais.***

O IPT, mais do que qualquer outra instituição do Médio Tejo, tem a responsabilidade de promover a alavancagem económica, cultural e social sustentada.

O conjunto de serviços que o IPT disponibiliza às empresas, especialmente às PME da região, bem como às instituições públicas é concretizado através da colaboração, do apoio à transferência de tecnologia e do desenvolvimento. É fundamental aumentar a visibilidade de todo o conhecimento e competências desenvolvidas no IPT aplicando-o em parcerias de referência.

**Meta 15:** Aumentar em 10% ao ano os projetos em co-promoção.

## **Objetivo Estratégico 4: Fortalecer as relações com a comunidade**

O conhecimento gerado e os resultados da ID&i são fundamentais para melhorar a produtividade e a competitividade do nosso país, em nível público e privado, no contexto global. Devemos intensificar esforços, melhorar a eficiência no uso de recursos dedicados à ID&i, convencer a

sociedade de que somos parte da solução para a resolução de problemas ou desenvolvimento de ideias, intensificando a nossa colaboração com o tecido produtivo.

O IPT deve ser ponto focal no desenvolvimento económico, social e cultural principalmente da região do Médio Tejo, disponibilizando conhecimento científico, competências e acesso a redes nacionais e internacionais numa lógica de inovação territorial. Neste contexto, os projetos e serviços prestados devem ser colaborativos e sustentados na inovação e transferência de conhecimentos. Estas atividades são estratégicas e permitem aumentar o impacto do IPT no ecossistema.

### **Linha de Ação 10: Fortalecer a posição do IPT na região como parceiro preferencial.**

O IPT deve posicionar-se como parceiro preferencial no desenvolvimento regional reforçando a colaboração com a CIMT e os municípios que a compõem e tecido empresarial numa lógica de mediador e promotor da inovação territorial.

**Meta 16:** Co-promover a instalação de novas atividades empresariais na região.

### **Linha de Ação 11: Desenvolver projetos estruturantes e estratégicos em parceria com a comunidade.**

O IPT deve assumir-se como o catalisador do ecossistema de inovação onde se insere. Os projetos em parceria são fundamentais para promover o funcionamento e o desenvolvimento das instituições de forma sustentada e integrada. Desta forma são disponibilizadas efetivas mais-valias à comunidade para fomentar o desenvolvimento integrado da região. No contexto da sua missão o IPT deve imprimir o dinamismo necessário por forma a dar continuidade, construir e concluir projetos estruturantes e estratégicos.

**Meta 17:** Dinamizar a Rede de Formação Tecnológica e Profissional do Médio Tejo com a publicação 8 de ações dirigidas aos alunos principalmente do ensino secundário.

**Meta 18:** Construção do Centro de Valorização e Inovação do Conhecimento de Tomar.

**Meta 19:** Conclusão das novas instalações da Escola Superior de Tecnologia de Abrantes.

## **Objetivo estratégico 5: Eficiência institucional, qualidade e modernização**

Os Institutos Politécnicos como todas as organizações têm um desafio significativo na sua capacidade de se adaptarem a contextos altamente variáveis. Nos últimos vinte anos, as instituições de ensino superior usaram o planeamento estratégico para organizar os seus objetivos, recursos e prioridades. Hoje, surgem novos desafios todos os dias, queremos complementar o planeamento estratégico com um modelo mais flexível e interativo, como os modelos de inovação

aberta. A inovação é a fórmula pela qual as organizações procuram novas oportunidades que ofereçam uma diferenciação clara e atrativa para mitigar a inércia interna e procurar formas mais eficientes de alcançar resultados. É necessário tornar a instituição sustentável e melhorar a sua eficiência de recursos.

Assim, é imperativo adotar uma gestão mais eficiente num contexto de otimização do financiamento disponível. Para responder a novos cenários é necessário maior investimento na eficiência organizacional, na tomada de decisões e na gestão.

### ***Linha de Ação 12: Otimizar os processos de gestão administrativa e académica.***

Uma componente importante para um ensino e investigação de alta qualidade é a agilidade dos processos administrativos e da formação dos colaboradores que os desenvolvem. Para facilitar a gestão administrativa e otimizar recursos, é necessário desenvolver, implementar e aperfeiçoar procedimentos e ferramentas de gestão através da administração eletrónica numa lógica de melhoria contínua.

A organização atual das estruturas de gestão deve ser, cada vez mais, orientada para o utilizador, em processos integrados e flexíveis que facilitem a correção rápida de desequilíbrios. Neste contexto, deve ser implementada a rotatividade entre os serviços, bem como a redefinição de funções no sentido de otimizar os processos e agilizar os procedimentos.

Os processos administrativos recorrem ainda a quantidades elevadas de papel. É necessário tornar mais eficientes estes processos de forma a evitar o recurso ao papel sempre que não for legalmente obrigatório. A redefinição dos processos, numa lógica normativa de acordo com a certificação A3ES dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade, permitirá uma efetiva eliminação de documentos em papel, a diminuição do tempo de fluxo de documentos e a redução da pegada de carbono.

**Meta 20:** Obtenção da certificação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade em 2020.

**Meta 21:** Criação do Balcão único como ponto focal dirigido aos estudantes.

### ***Linha de Ação 13: Promover o desenvolvimento de carreiras e melhorar as competências académicas dos colaboradores.***

Os colaboradores desempenham um papel fundamental nos desafios que o IPT enfrentará nos próximos anos. As funções desempenhadas devem ser orientadas por critérios de qualidade e excelência em tarefas cada vez mais especializadas que exigem versatilidade, compromisso, dinamismo e eficiência. Neste contexto, o IPT deve colocar ênfase e recursos no melhor desenvolvimento profissional dos serviços.

É relevante consolidar o emprego e a progressão na carreira profissional como elemento fundamental da política de recursos humanos. A progressão deve estar ligada ao desempenho pessoal, à responsabilidade e à aquisição das competências necessárias para realizar as tarefas atribuídas.

O plano de formação dos recursos humanos permitirá priorizar a especialização e aquisição de competências que assegurem a atualização profissional para prestar um serviço de qualidade. Pretende-se ampliar o conhecimento das línguas particularmente para atingir o nível B2 em inglês.

**Meta 22:** Divulgar anualmente o Plano de Formação dos Recursos Humanos.

**Meta 23:** Disponibilizar formação a todos os colaboradores pelo menos no domínio da língua inglesa por forma a atingir o nível B2 (Quadro Comum Europeu de Referência para Línguas – QCER).

**Meta 24:** Criar uma bolsa para formação interna.

#### ***Linha de Ação 14: Melhorar as condições de alojamento da comunidade académica.***

O grau de satisfação da comunidade académica é dependente da sua qualidade de vida. Este também está associado à imagem da Instituição, nomeadamente à sua eficiência, eficácia e prestígio, que induz o sentimento de pertença da comunidade académica.

**Meta 25:** Disponibilizar mais 40 camas para os estudantes deslocados.

**Meta 26:** Criação de um portal de interface entre estudantes e a comunidade com vista a garantir o alojamento com condições e qualidade mínima de habitabilidade.

#### ***Linha de Ação 15: Promover a partilha de recursos e a prática de “Benchmarking” entre Instituições de Ensino Superior (IES).***

No “Benchmarking” a avaliação e a comparação não representam um fim em si, mas sim um meio para apoiar qualquer processo de melhoria. Esta ferramenta constitui-se como uma forma de aprendizagem, dado que a procura de melhores práticas implica uma análise cuidada das diversas formas de implementação dos processos, das metodologias de trabalho e dos diferentes modelos organizacionais.

**Meta 27:** Desenvolvimento de pelo menos oito ações/workshops com outras IES para melhorias de processos e procedimentos.

#### ***Linha de Ação 16: Propor o Plano Estratégico 2020-2030 para o IPT.***

O IPT concebeu o seu primeiro Plano Estratégico para o período de 2008 a 2012, o que permitiu ao IPT refletir profundamente sobre a sua missão e orientar a nossa instituição até aos dias de hoje.

Os eixos estratégicos definidos foram moldados, fortemente apoiados por linhas e planos de ação concretos, e uma série de indicadores avaliáveis que continuam a permitir avaliar o grau de

cumprimento dos objetivos. É necessário atualizar o Plano Estratégico de modo a dar resposta à realidade e desafios atuais.

**Meta 28:** Propor ao Conselho Geral um Plano Estratégico 2020–2030.

### **Linha de Ação 17: *Melhorar a comunicação interna e externa do IPT.***

Num ambiente cada vez mais competitivo e globalizado, a reputação de uma instituição é fundamental para a diferenciação e atração de talentos. Queremos comprometer-nos firmemente com a consolidação da marca IPT como pólo de conhecimento ligado à tecnologia, à ciência, à arte e às humanidades. É por isso que importa melhorar a comunicação interna e externa, maximizar os recursos disponíveis e definir o Plano de Comunicação IPT. A comunicação interna deve ser melhorada através da realização de ações sustentadas num Plano Anual de Comunicação, alinhado com a abordagem estratégica do IPT e com indicadores que permitem medir objetivamente a eficácia das ações de comunicação.

**Meta 29:** Elaboração do Plano Anual de Comunicação.

## **Objetivo estratégico 6: *Compromisso social e cultural***

O IPT tem como compromisso ter pessoas envolvidas e conscientes da importância da responsabilidade social. Além dos resultados académicos, da investigação e da nossa atividade diária, é muito importante valorizar a dimensão social, ambiental e económica, e o compromisso incontornável que temos com a sociedade. Somos uma IES com características muito específicas, e o nosso modelo de responsabilidade social deve ser adaptado ao nosso contexto.

### **Linha de Ação 18: *Criação de um Quadro de Responsabilidade Social.***

No IPT são desenvolvidas ações no âmbito da responsabilidade social, das quais toda a comunidade académica deve estar envolvida. A criação de um Quadro de Responsabilidade Social é primordial, pretendendo-se através deste dinamizar ações como a transparência na gestão, o código de boas práticas em gestão pública, a melhoria da comunicação com agentes externos sociais, culturais e económicos numa ótica de desenvolvimento sustentável.

**Meta 30:** Criar e dinamizar o Quadro de Responsabilidade Social.

### **Linha de Ação 19: *Apoiar a inclusão de pessoas com necessidades especiais.***

O IPT deve ser incondicionalmente a favor da igualdade de oportunidades, da não discriminação e da inclusão educacional das pessoas com necessidades especiais. Não se trata apenas de eliminar barreiras físicas, mas de dar um passo adiante na promoção de uma atitude positiva, ativa e recetiva em relação a esses valores dentro da comunidade académica. Um IPT socialmente responsável não pode excluir pessoas, nomeadamente aquelas com necessidade de maior acompanhamento.

**Meta 31:** Fazer o levantamento das barreiras físicas existentes nos campi, planear e implementar a sua mitigação.

## **Linha de Ação 20: *Disseminar e apoiar a cultura e o desporto no IPT.***

O IPT como projeto educacional tem capacidade e potencial para ser mediador na construção da cultura. Portanto, apostaremos fortemente na promoção e na melhoria da atividade cultural e desportiva.

A atividade cultural do IPT deve centrar-se na celebração de protocolos de cooperação institucional dando suporte à revitalização de projetos culturais.

O IPT tem-se comprometido com a prática e promoção do desporto universitário, uma vez que é um elemento integrante de enriquecimento pessoal e uma ferramenta de saúde inestimável. Neste sentido deve continuar a incentivar a participação em competições desportivas de todos os membros da nossa comunidade.

**Meta 32:** Promover um evento por ano no domínio das artes do espetáculo.

**Meta 33:** Publicar por cada biénio o catálogo das atividades desenvolvidas na galeria IPT.

**Meta 34:** Publicar os acordos e benefícios nas áreas desportivas e culturais que o IPT disponibiliza a toda a comunidade.

## Sustentabilidade Financeira

De acordo com os dados apresentados no Relatório de Análise, Demonstrações Financeiras Consolidadas do IPT de 2017, o total do valor de despesa orçamentada corrigida foi de 15,5 milhões de euros; 10,5 milhões de euros foram provenientes do OE, dos quais 0,7 milhões de euros (715.019 euros) foram reforços extraordinários, 2,5 milhões de euros de receita própria e 0,6 milhões de euros foram provenientes de receita comunitária. A despesa com pessoal foi da ordem de 11,7 milhões de euros, que representou 75,3% do total da despesa orçamentada corrigida, e a de funcionamento (aquisição de bens e serviços) foi de 1,4 milhões de euros ou seja 9,8% do total da despesa orçamentada corrigida.

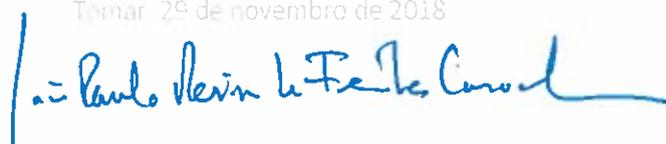
Em 2017, o reforço orçamental de 715.019 euros permitiu o fecho das contas. A situação financeira do IPT não se encontra resolvida, pois o equilíbrio tem sido alcançado por força de um controlo de despesa e por reforço do OE. Esta situação não é passível de perdurar uma vez que agrava situações que concorrem para o funcionamento equilibrado da instituição, nomeadamente:

1. A não progressão de carreiras (não abertura de concursos), que conduz a saídas indesejadas e à insatisfação dos que permanecem;
2. A redução dos colaboradores, com impacto negativo no desempenho institucional;
3. O adiamento de ações de manutenção e de renovação de instalações e equipamentos que, para além do impacto negativo imediato no desempenho institucional, no futuro tende a produzir mais despesa.

A contribuição para a resolução deste problema deverá passar por ações que implicam melhorar a gestão dos recursos económicos e financeiros, maximizar o seu valor acrescentado, aumentar os níveis de eficiência na sua utilização e promover medidas para o aumento das receitas próprias, tais como:

1. Aumento das receitas de propinas através do aumento do número de estudantes, primeiro ano primeira vez, internacionais, e também com ações que mitiguem o abandono escolar;
2. Recuperação de dívidas de propinas. O procedimento já foi iniciado, mas deverá ser intensificado;
3. Aumento da receita proveniente de projetos de I,D&i e de prestação de serviços;
4. Redução do valor de algumas rubricas de fornecimentos e Serviços Externos, nomeadamente da eletricidade por via do projeto que está a ser implementado POSEUR-01-1203-FC-000013 Eficiência Energética Campus do IPT.

Tomar, 29 de novembro de 2018



Candidatura à Presidência do Instituto Politécnico de Tomar

*jcorrado2019.wordpress.com* 



 **ipt.pt**

**OBJETIVOS**  
DE DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL

