

**ACTA DA DÉCIMA SEGUNDA REUNIÃO DO CONSELHO GERAL DO IPT
(QUADRIÉNIO 2022-2025)**

Ao décimo oitavo dia do mês de dezembro do ano de dois mil e vinte e quatro, pelas dez horas, na Sala dos Conselhos do Edifício “F”, no Campus do Instituto Politécnico de Tomar, em reunião previamente convocada pela Senhora Presidente do Conselho Geral, Prof. Ingelore Scheunemann, compareceram os membros do Conselho Geral constantes da lista de presenças anexa a esta ata (anexo 1), para tratar, discutir e deliberar sobre os assuntos constantes da seguinte ordem de trabalhos: -----

Ponto 1 - Informações; -----

Ponto 2 - Análise e aprovação do novo logotipo do Instituto Politécnico de Tomar, proposto pela Presidência do IPT; -----

Ponto 3 - Análise e aprovação de adesão do IPT à Associação INOV@TERMAS - Centro de Inovação e Qualificação – Termalismo, Saúde e Bem-estar; -----

Ponto 4 - Análise e aprovação de proposta do grupo de trabalho constituído para preparação e elaboração do Plano Estratégico 2023-2033, sobre a estrutura do plano estratégico e a metodologia a adotar; -----

Ponto 5 - Outros assuntos. -----

Esteve também presentes o Presidente do Instituto Politécnico de Tomar, no exercício do seu direito a estar presente em todas as reuniões do Conselho Geral para acompanhar os trabalhos da reunião e neles participar, ainda que sem direito a voto, conforme estabelecido nos Estatutos do IPT. -----

Ponto 1 - Informações: -----

Tomando a palavra, o Presidente do IPT começo por informar da obtenção pelo IPT da sua certificação EcoCampus, galardão que reconhece a implementação pelo IPT de uma estratégia de sustentabilidade, articulada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, envolvendo todos os serviços do IPT. -----

O Presidente do IPT informou de seguida que as recentes alterações ao nível das regiões NUT II, que passaram a incluir a região NUT II Oeste e Vale do Tejo, que tem como sub-regiões NUT III as CIM do Médio Tejo, do Lezíria do Tejo e do Oeste, vêm gerando alguma movimentação a nível da rede de instituições politécnicas e que neste quadro o IPT vem desenvolvendo uma relação privilegiada com a UAL - Universidade Autónoma de Lisboa, nomeadamente, através do estabelecimento de 4 cursos de licenciatura em associação, nas áreas da Computação Logística/Ciência de Dados e Logística, do Marketing, da Gestão do Património e Cultura e do Turismo, este último sem por em causa a manutenção do nosso curso de Turismo e Gestão do Património Cultural, equacionando-se, ainda, a constituição de um consórcio formal entre IPT e a UAL. -----

Ainda relacionada com esta informação, e no que em particular diz respeito aos 3 ciclos de estudos a funcionar em parceria com a ESAI, o Presidente do IPT informou que existe neste momento a possibilidade de a ESAI ser integrada na UAL, valorizando, ainda mais, a parceria com a UAL, projetada pelo IPT. -----

O Presidente do IPT informou de seguida que foi aprovado ao Município de Abrantes, o financiamento da construção da nova Escola Superior de Tecnologia de Abrantes, ao abrigo do Fundo de Transição Justa da União Europeia, pelo que se antevê, a médio prazo a ocupação pela ESTA das novas instalações. -----

Finalmente, o Presidente do IPT informou que no dia 20 de dezembro, sexta-feira, irá ser feita uma apresentação do projeto de alteração do RJIES. -----

Após estas informações intervieram conselheiros Alexandra Figueiredo, Luiz Oosterbeek, manifestando-se muito agradados com as informações transmitidas, sugerindo a primeira, que o curso em associação com a UAL na área do património, inclísse na sua designação a vertente de educação patrimonial, e, relevando o segundo, o sentido estratégico na atuação do IPT e sugerido, por um lado, que o IPT, por sua iniciativa própria, se constitua com Escola UNESCO e, por outro lado, que se pondere a

possibilidade de com a parceria IPU/UAL se criar um Campus fora de Portugal, como por exemplo no Brasil ou na Ásia. -----

Ponto 2 - Análise e aprovação do novo logotipo do Instituto Politécnico de Tomar, proposto pela Presidência do IPT: -----

Dando início à discussão deste ponto da ordem do trabalho, o Presidente do IPT apresentou e justificou a proposta de novo logotipo do IPT (anexo 2). -----

Intervieram acerca da proposta apresentada os conselheiros Paulo Coelho, Alexandra Figueiredo, Luiz Oosterbeek, Carlos Coelho, Casimiro Ramos e José Júlio Filipe, apontando algumas questões e sugestões. -----

Após estas intervenções interveio de novo o Presidente do IPT, defendendo e mantendo a sua proposta e justificando-a de forma mais detalhada. -----

Não tendo sido solicitadas mais intervenções sobre este ponto da ordem do trabalhos, a Presidente do CG submeteu a votação a aprovação do novo logotipo do Instituto Politécnico de Tomar, proposto pela Presidência do IPT. -----

No ato da votação, cada conselheiro expressou o seu sentido de voto, resultando da votação realizada, 11 votos a favor da aprovação da proposta da Presidência, por parte dos conselheiros Inguelore Scheunemann, José Júlio Mendes Martins Filipe, Casimiro Ramos, Luiz Miguel Oosterbeek, Ana Paula Gerardo Machado, Paulo Manuel Machado Coelho, Maria da Conceição Coreia Salvado P. P. Barradas Romana, Alexandra Águeda de Figueiredo, Maria Graciete da Purificação Reis Henriques Honrado, Marta Margarida Santos Dionísio e Maria Fernanda Pires Aparício, dois votos de abstenção dos conselheiros Carlos Alexandre Campos Pais Coelho e Flávio Rodrigues Fernandes Chaves e nenhum voto contra. -----

Em face dos resultados da votação o Presidente do CG deu como aprovado, por maioria, novo logotipo do Instituto Politécnico de Tomar, proposto pela Presidência do IPT. -----

Ponto 3 - Análise e aprovação de adesão do IPT à Associação INOV@TERMAS - Centro de Inovação e Qualificação – Termalismo, Saúde e Bem-estar: -----



Dando início à discussão deste ponto da ordem do trabalho, o Presidente do IPT apresentou e justificou a proposta de adesão do IPT à Associação INOV@TERMAS - Centro de Inovação e Qualificação – Termalismo, Saúde e Bem-estar (anexo 3). -----

Relativamente a esta proposta intervieram a Presidente do CG Ingelore Scheunemann e os conselheiros Paulo Coelho, Alexandra Figueiredo, Luiz Oosterbeek e Casimiro Ramos, todas pronunciando-se favoravelmente à adesão proposta, por se apresentar vantagens para a ação do IPT- -----

Não tendo sido solicitadas mais intervenções sobre este ponto da ordem do trabalhos, a Presidente do CG submeteu a votação a proposta de adesão do IPT à Associação INOV@TERMAS - Centro de Inovação e Qualificação – Termalismo, Saúde e Bem-estar.

No ato da votação, cada conselheiro expressou o seu sentido de voto, resultando da votação realizada, 13 votos a favor da aprovação da proposta da Presidência, por parte dos Ingelore Scheunemann, José Júlio Mendes Martins Filipe, Casimiro Ramos, Luiz Miguel Oosterbeek, Ana Paula Gerardo Machado, Carlos Alexandre Campos Pais Coelho, Paulo Manuel Machado Coelho, Maria da Conceição Coreia Salvado P. P. Barradas Romana, Alexandra Águeda de Figueiredo, Maria Graciete da Purificação Reis Henriques Honrado, Flávio Rodrigues Fernandes Chaves , Marta Margarida Santos Dionísio e Maria Fernanda Pires Aparício e nenhum voto de abstenção ou contra. -----

Em face dos resultados da votação o Presidente do CG deu como aprovada, por unanimidade, a adesão do IPT à Associação INOV@TERMAS - Centro de Inovação e Qualificação – Termalismo, Saúde e Bem-estar. -----

Ponto 4 - Análise e aprovação de proposta do grupo de trabalho constituído para preparação e elaboração do Plano Estratégico 2023-2033, sobre a estrutura do plano estratégico e a metodologia a adotar: -----

Foi apresentado e justificado pelo conselheiro Luiz Oosterbeek o documento preparado pelos membros do grupo de trabalho propondo a estrutura em que deve assentar a elaboração do plano estratégico de longo prazo para o IPT, e a metodologia a adotar para a fase que se segue, que consiste na definição dos pontos mais relevantes de uma

análise SWOT abrindo a sua discussão a todos os docentes e funcionários, bem como aos estudantes eleitos nos cursos e a alguns atores externos ao IPT (anexo 4). -----

Intervieram de seguida os conselheiros Carlos Coelho, Alexandra Figueiredo, Flávio Chaves e Luiz Oosterbeek, indicando sugestões a incluir no documento, que foram devidamente anotadas pelos elemento do grupo de trabalho constituído para preparação e elaboração do Plano Estratégico 2023-2033. -----

Não tendo sido solicitadas mais intervenções sobre este ponto da ordem do trabalhos, a Presidente do CG submeteu a votação a proposta apresentada definindo a estrutura em que deve assentar a elaboração do plano estratégico de longo prazo para o IPT, e a metodologia a adotar para a análise SWOT. -----

No ato da votação, cada conselheiro expressou o seu sentido de voto, resultando da votação realizada, 13 votos a favor da aprovação da proposta da Presidência, por parte dos conselheiros Inguelore Scheunemann, José Júlio Mendes Martins Filipe, Casimiro Ramos, Luiz Miguel Oosterbeek, Ana Paula Gerardo Machado, Carlos Alexandre Campos Pais Coelho, Paulo Manuel Machado Coelho, Maria da Conceição Coreia Salvado P. P. Barradas Romana, Alexandra Águeda de Figueiredo, Maria Graciete da Purificação Reis Henriques Honrado, Flávio Rodrigues Fernandes Chaves, Marta Margarida Santos Dionísio e Maria Fernanda Pires Aparício e nenhum voto de abstenção ou contra. ----

Em face dos resultados da votação o Presidente do CG deu como aprovada, por unanimidade, proposta apresentada definindo a estrutura em que deve assentar a elaboração do plano estratégico de longo prazo para o IPT, e a metodologia a adotar para a análise SWOT. -----

Ponto 5 - Outros assuntos: -----

Para este ponto da ordem de trabalhos não foi colocada qualquer questão. -----

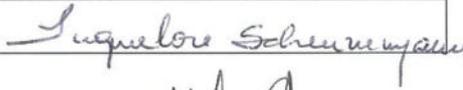
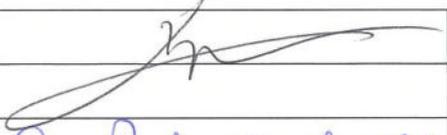
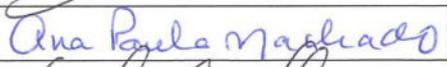
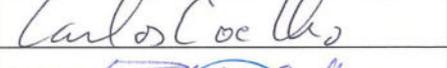
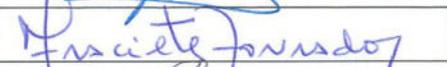
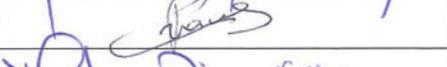
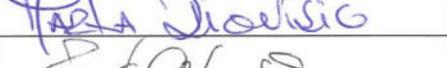
Não havendo mais pedidos de intervenção e nada mais havendo a tratar, deu-se por encerrada a reunião pelas 12 horas e 45 minutos. -----



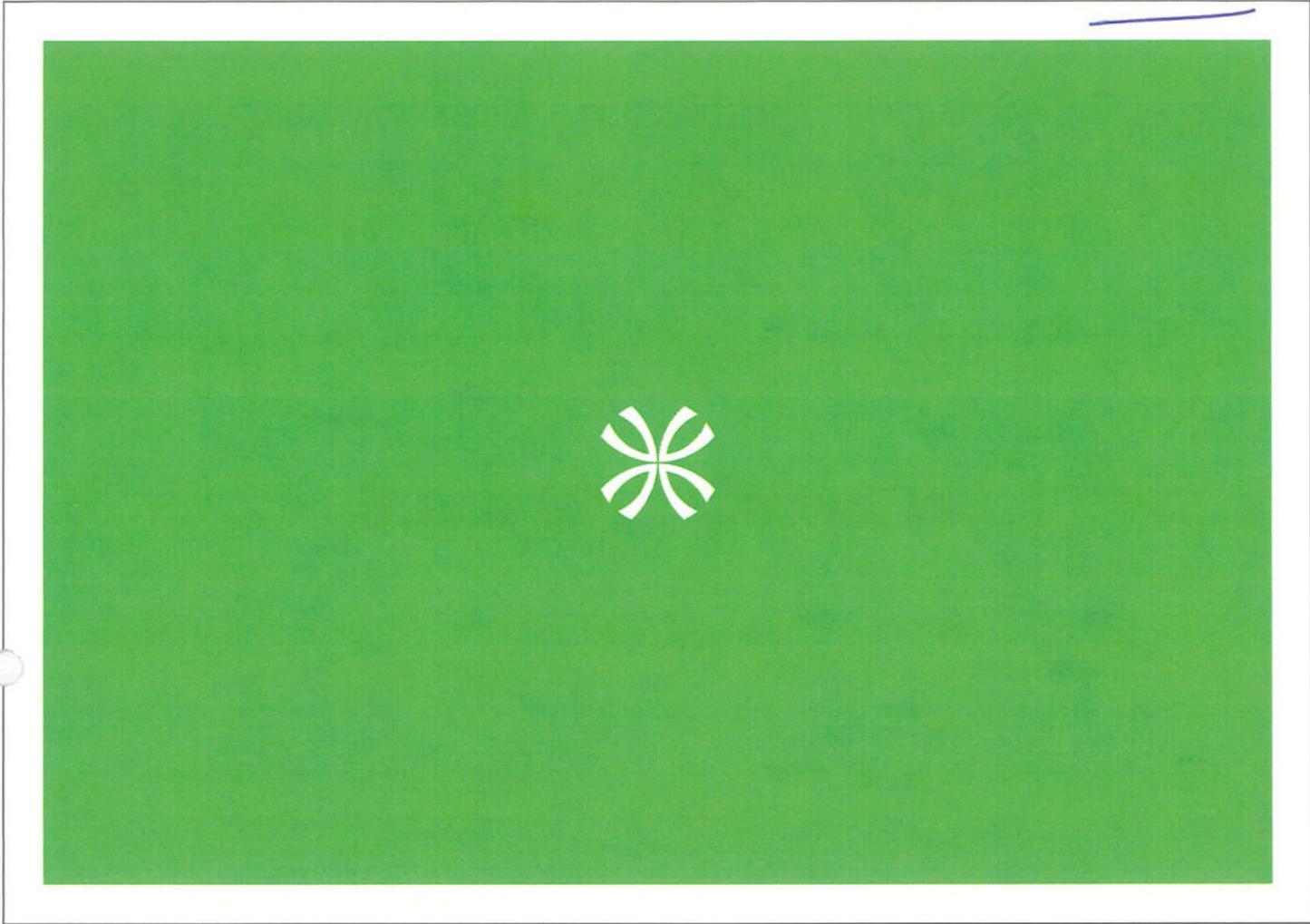
LISTA DE PRESENCAS

CONSELHO GERAL DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR

REUNIÃO DE 18 DE DEZEMBRO DE 2024

Nome	Assinatura
PRESIDENTE DO CONSELHO GERAL:	
Ingelore Scheunemann	
SECRETÁRIO DO CONSELHO GERAL:	
José Júlio Mendes Martins Filipe	
REPRESENTANTES DA COMUNIDADE EXTERNA:	
António Manuel Campos	
Anabela Gaspar Freitas	
Casimiro Francisco Ramos	
Gonçalo Costa Andrade	
Duarte Filipe Marques	
REPRESENTANTES DOS PROFESSORES:	
Luiz Miguel Oosterbeek	
Henrique Carlos dos Santos Mora	
Ana Paula Gerardo Machado	
Carlos Alexandre Campos Pais Coelho	
Paulo Manuel Machado Coelho	
Maria da Conceição Correia Salvado P. P. Barradas Romana	
Alexandra Águeda de Figueiredo	
Maria Graciete da Purificação Reis Henriques Honrado	
Flávio Rodrigues Fernandes Chaves	
Marta Margarida Santos Dionísio	
Maria Fernanda Pires Aparício	
REPRESENTANTES DOS ESTUDANTES:	
Vasim Tana	Suspenso
Paula Cristina Guimarães Costa	
Pedro Miguel Henriques Monteiro	Aguarda substituição

O Secretário:



Principal problema detetado no logotipo atual
Falta de força visual perante a atualização dos logotipos dos nossos concorrentes.



#CentrodePortugal



#CentrodoMundo





O Politécnico de Tomar é o meio privilegiado e ímpar da transmissão de valores e conhecimento da cidade e região.

A condição para a nova imagem do Politécnico de Tomar deve continuar a reflectir a singularidade da identidade Templária e a reflexão do conhecimento global presente na imagem atual e no reforço e consolidação da sua posição proeminente no mercado interno e externo através da implementação de uma imagem forte e inovadora.



**Politécnico
de Tomar**

Polytechnic University



Politécnico de Tomar

Polytechnic University



P - Polytechnic



U - University



Cruz Templários

Tipo de letra jovem, forte e webfriendly: **MULI**
abcdefghijklmnopqrstuwxyz
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
1234567890



Brasão
ReUnião
do conhecimento
do saber fazer
e saber pensar.



Ponto de União
e Centralidade.



Logotipo
**Politécnico
de Tomar**

Polytechnic University

Símbolo

Lettering

OLD IPT



NEW IPT



ESCOLAS



ESCOLAS



Versão principal em Inglês | utilização no estrangeiro não lusofono



Aplicação em outdoors



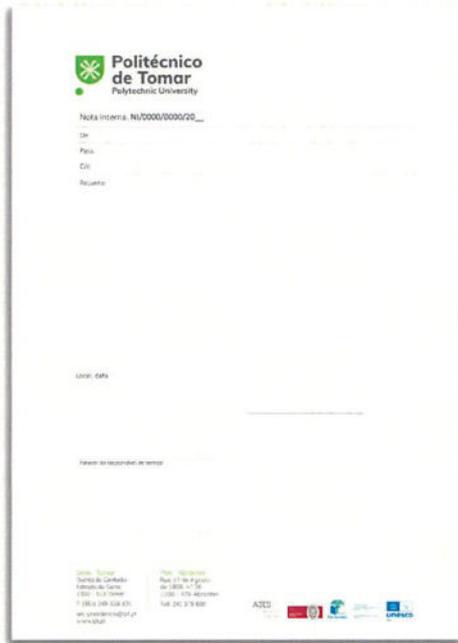
Aplicação no website IPT



Aplicação em divulgação de rua



Aplicação em economato



Aplicação em suportes de merchandising



Aplicação em Fundos



Aplicação em Fundos



O Futuro...

Universidade Politécnica de Tomar
Polytechnic University of Tomar



**Universidade
Politécnica de Tomar**

Polytechnic University



**Universidade
Politécnica de Tomar**

Polytechnic University



ANEOR

AGENDA PARA A
VALORIZAÇÃO DOS
TERRITÓRIOS TERMAIS
REGIÃO CENTRO

2030

ÍNDICE

1. ENQUADRAMENTO	3
2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA AGENDA	5
3. CARACTERIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE CONTEXTO	7
4. AMBIÇÃO, OBJETIVOS E PRINCÍPIOS	9
5. AGENDA REGIONAL	10
5.1. ÁREAS DE INTERVENÇÃO	10
5.2. RACIONAL	11
5.3. EIXOS DE INTERVENÇÃO	12
5.4. MODELO DE GOVERNAÇÃO	15
5.4.1. ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS	16
5.4.2. INSTRUMENTOS	18
NOTA FINAL: a implementação da Agenda	19

FICHA TÉCNICA

Título

Agenda para a Valorização
dos Territórios Termais
– Região Centro 2030

Grupo de Trabalho

Filipe Teles (coord.),
Ana Palmeira Oliveira,
Dália Dias,
Flávio Massano,
João Diniz,
Jorge Sampaio,
Maria José Mouro,
Victor Leal,
CCDR

15 de março de 2023

1. ENQUADRAMENTO

A Região Centro apresenta condições privilegiadas para se afirmar enquanto Território Termal, concentrando 50% da oferta termal do território nacional.

Os dados disponíveis, relativamente ao comportamento dos consumidores nos últimos anos, revelam uma procura de, aproximadamente, um terço dos clientes para termalismo terapêutico (com cerca de 65% com idade superior a 65 anos) e os restantes dois terços para atividades de lazer e bem-estar termal (a maioria com idades compreendidas entre os 35 e os 64 anos). No entanto, quase três quartos da faturação resulta das atividades de termalismo terapêutico (*dados da ATP*). Sendo que o mercado externo ainda representa um valor inferior a 10% da procura total. Acresce uma ausência de informação relevante quanto ao real impacto económico na região destas atividades.

Uma imediata apreciação resultante destes dados, razoavelmente estáveis ao longo da última década e apenas perturbados pelos efeitos da pandemia na procura, permite constatar dois aspetos fundamentais:

- a) a relevante procura de atividades de turismo de bem-estar termal, e
- b) o maior impacto económico do termalismo terapêutico.

Reconhecer esta situação paradoxal, particularmente num momento de lançamento de um novo ciclo de políticas públicas e de financiamento através de instrumentos regionais, nacionais e europeus, é determinante para as orientações que se pretendem assumir e que influenciarão as políticas de desenvolvimento regional na próxima década.

Porém, mais relevantes são as **oportunidades** que esta informação permite identificar, mas para as quais é fundamental uma significativa aposta em incorporação de conhecimento, inovação de produtos e processos, capacitação, especialização, comunicação e posicionamento:

1. a valorização adequada de ambas as especializações de produtos associados ao termalismo pode gerar um retorno económico mais significativo;
2. o potencial de valorização – por explorar – do recurso água mineral natural para outros produtos e serviços;
3. a abordagem territorializada, integrando outros recursos, possibilitará novos instrumentos de valorização económica;
4. a identificação de um conjunto de orientações estratégicas comuns e de um modelo de governação adequado possibilitarão respostas mais eficazes.

Consequentemente, a capacidade de desenhar estratégias a partir da valorização dos recursos territoriais, procurando alavancar as oportunidades acima referidas e reconhecendo as dinâmicas económicas, sociais e demográficas da Região, é de particular importância.

Os princípios orientadores da Estratégia Regional do Centro, bem como da sua Estratégia de Especialização Inteligente, são claramente favoráveis à valorização de recursos específicos deste território, cujo sucesso depende claramente da articulação entre múltiplos agentes e da capacidade de gerar iniciativas integradas.

Importa, assim, sublinhar que estamos perante a possibilidade de construir uma agenda comum, que consubstancie um conjunto de iniciativas, programas e projetos orientados para a valorização dos territórios termais da Região Centro, consensualizando as prioridades que contribuam mais diretamente para os objetivos definidos. A presente Agenda reconhece, assim, a importância da adoção de **um conjunto de prioridades de intervenção que permitam:**

- a) dar maior eficácia às opções de investimento regional, criando sinergias entre projetos, territórios e recursos complementares, integrando inovação, conhecimento, capacitação e internacionalização;
- b) Identificar processos para uma mais eficiente utilização dos mecanismos de financiamento regionais, nacionais e europeus;
- c) definir prioridades e enquadramento ao investimento, acompanhado de mecanismos de governação, monitorização e avaliação;
- d) promover a articulação entre políticas públicas, incentivos e investimentos resultantes da iniciativa dos diversos setores (público e privado).

Importa, por isso, proporcionar aos territórios de intervenção pensamento estratégico e compromisso institucional que possibilitem experiências inovadoras ligadas ao desenvolvimento económico e sustentável da Região, constituindo esta Agenda e o processo que a ela conduziu um instrumento privilegiado para alcançar este valor diferencial.

Criar condições para que a Região Centro se possa afirmar neste domínio foi a proposta de base para a elaboração da presente Agenda. Este documento procura, enquanto referencial estratégico, identificar um conjunto de prioridades de atuação que consubstanciem um compromisso coletivo da Região.

Para além da identificação de um conjunto de prioridades de intervenção, é condição fundamental para a eficaz implementação desta Agenda a capacidade para a concretizar. Assim, ela assenta em três **princípios fundamentais:**

- a) a existência de um compromisso coletivo em torno de uma visão integrada dos territórios termais e dos seus recursos e produtos complementares;
- b) a necessidade de estimular e incentivar a capacitação institucional dos diversos *stakeholders* e intervenientes na implementação da Agenda; e
- c) um modelo de governação eficiente no envolvimento coletivo, na orientação e liderança das diferentes intervenções, e na monitorização e avaliação dos resultados.

Reconhece-se que este documento constitui – apenas – o traçar de um conjunto de prioridades de intervenção, resultantes da avaliação participada efetuada e coerentes com os princípios e objetivos delineados. Trata-se de um compromisso regional com essas mesmas prioridades. A sua implementação dependerá, assim, das iniciativas, projetos e tarefas específicas de curto, médio e/ou longo-prazo que venham a ser criadas e construídas sobre dinâmicas favoráveis já existentes. Essa *agenda operativa* deverá estar em total articulação e demonstrar o seu eficaz contributo para o cumprimento das orientações estratégicas e a operacionalização das prioridades identificadas na presente Agenda.

O processo de elaboração de uma agenda da Região Centro para a Valorização dos Territórios Termais é o resultado do trabalho conjunto e do envolvimento dos mais diversos *stakeholders*, possibilitando uma melhor caracterização das oportunidades e desafios enfrentados, bem como um levantamento e construção coletiva de um quadro de referência que permitiu a identificação das prioridades a incluir. Os caminhos propostos para a concretização da Agenda apresentam dimensões inovadoras e reconhecem os aspetos distintivos acima identificados, nomeadamente: os novos comportamentos de procura, a integração de conhecimento na valorização dos recursos, a inovação ao nível dos produtos, serviços e modelos de governação; e a criação de novos espaços de valorização económica e social dos recursos territoriais associados à atividade Termal.

Há já um percurso significativo de reflexão estratégica por parte de muitos dos atores regionais com responsabilidades diretas e indiretas sobre os territórios termais. No entanto, este processo constituiu uma oportunidade para, num formato de discussão e construção coletiva, identificar linhas orientadoras e espaços de consenso estratégico à escala regional que permitam valorizar e alavancar essas prioridades.

Considerar a Região Centro como *Destino Termal* é reconhecer que há características distintivas nos diversos territórios que a constituem e que há capacidades e recursos diferentes ao dispor dos vários *stakeholders*. A Agenda não procura determinar o posicionamento estratégico de cada um deles, mas orientará as linhas de ação da Região como um todo. Trata-se, assim, de um compromisso coletivo.

2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA AGENDA

A construção desta Agenda foi um processo coletivo, desenvolvido no contexto da Estratégia Regional de Especialização Inteligente (RIS3) do Centro, em particular no âmbito da Plataforma de Inovação “Promover a Inovação Territorial”, tendo sido identificada uma oportunidade para a valorização de um recurso regional diferenciador que, através da aplicação de uma abordagem de descoberta empreendedora, permitiu o envolvimento de diferentes agentes regionais, cuja participação e contributos foram essenciais para se definir a ambição regional que este documento estabelece.

O início deste processo foi marcado por uma reunião alargada, que decorreu a 27 de maio de 2022, no auditório da CCDRC, sendo ainda possível acompanhar a sessão

em formato digital. Nesta sessão, que contou com a presença física de mais de 50 participantes, todos foram convidados a partilhar a sua opinião sobre qual deveria ser o caminho a seguir para se conseguir uma eficaz valorização (económica, social e ambiental) dos territórios termais do Centro.

No seguimento da discussão promovida, a CCDRC criou um grupo de trabalho exclusivamente dedicado a este tema e cuja principal missão foi a elaboração de uma proposta de Agenda Regional. Este grupo, foi coordenado pelo Professor Filipe Teles (Coordenador da Plataforma de Inovação "Promover Inovação Territorial" da RIS3 do Centro e Pró-reitor da Universidade de Aveiro) e composto por: Ana Palmeira de Oliveira (Presidente da Associação Empresarial da Beira Baixa, Diretora Geral da empresa Labfit – HPRD Lda e professora convidada da Universidade da Beira Interior); Dalila Dias (Coordenadora da Estrutura de Gestão e Coordenação do PROVERE Aldeias Históricas de Portugal); Flávio Massano (Presidente da Câmara Municipal de Manteigas); João Diniz (Presidente do Conselho de Administração do Grande Hotel do Luso); Jorge Sampaio (Vice-Presidente da Câmara Municipal de Anadia e Presidente da Direção da Associação das Rotas do Vinho de Portugal); Maria José Mouro (Representante da AHRESP e Diretora do Hotel Vouga); Victor Leal (Presidente da Direção Associação das Termas de Portugal, Presidente do conselho de administração das Termas São Pedro do Sul e Vice-Presidente da European Historic Thermal Towns Association).

Ao longo de 10 meses, este grupo reuniu-se em diferentes momentos, ora em formato presencial, ora em formato remoto, com o objetivo de debater diferentes questões relevantes e de construir, progressivamente, a Agenda que aqui se apresenta. Numas das reuniões deste grupo a DGEG foi convidada a participar e a apresentar o projeto Hidrogenoma, numa lógica de capitalização do conhecimento já existente. Outro marco decisivo deste processo foi o momento de auscultação dos atores regionais, com responsabilidades diretas e indiretas sobre os territórios termais, que se organizou de forma a promover uma recolha de contributos estruturada, num workshop realizado a 3 de novembro de 2022, no Instituto Politécnico de Viseu. Este evento contou com quase 60 participantes que, num formato de discussão e construção coletiva, contribuíram para o processo de identificação dos aspetos centrais para a definição dos compromissos a incluir na Agenda, identificando linhas orientadoras e espaços de consenso estratégico à escala regional que permitam valorizar e alavancar essas prioridades.

Este documento teve em consideração as diferentes agendas, programas e outros instrumentos, em linha com a política pública nacional e comunitária, com o desígnio subjacente ao estabelecimento dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

Esta Agenda, que é o produto da consolidação dos contributos de todos quantos participaram neste trabalho conjunto, esteve ainda aberta a consulta à região, dirigida a todas as pessoas e entidades que pretendessem igualmente dar algum tipo de contributo.

O referencial estratégico para a valorização dos territórios termais no Centro na próxima década a que se chegou foi apresentado à região no dia 22 de março de 2023, nas Termas de São Pedro do Sul.

3. CARACTERIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE CONTEXTO

Esta Agenda para a Valorização dos Territórios Termais procura fornecer um conjunto de orientações estratégicas, coletivamente definidas, assegurando o cumprimento dos seus objetivos e reconhecendo, como condição de partida, um conjunto de aspetos relevantes de contexto. Esta caracterização beneficiou da existência de um conjunto já vasto de fontes de informação, de estudos e de estratégias complementares de um número significativo de *stakeholders*, bem como do envolvimento direto dos mesmos na sua caracterização.

Condições favoráveis de contexto: é possível identificar na Região Centro um conjunto relevante de oportunidades que se constituem enquanto condições favoráveis de contexto territorial para considerar viável um compromisso coletivo em torno de uma agenda de desenvolvimento. Estas incluem:

1. A Região Centro concentra 50% da oferta de serviços termais do território nacional;
2. Relevante procura de atividades de turismo de bem-estar;
3. Associação positiva à sustentabilidade ambiental;
4. Recurso exclusivo e com um valor único: água mineral natural;
5. A existência de uma visão estratégica e integradora por parte da CCDRC;
6. Disponibilidade e colaboração com um sistema científico consolidado;
7. Articulação com outros setores de atividade económica;
8. Potencial de branding regional;
9. Possibilidade de atuação a diferentes escalas territoriais;
10. Diversidade geográfica e de recursos naturais e culturais;
11. Relação transfronteiriça;
12. Diversidade de produtos a associar ao recurso água mineral natural;
13. Atenção social aos temas da saúde e bem-estar;
14. Oportunidades de financiamento e políticas públicas;
15. Crescimento do mercado turístico internacional;
16. Cooperação entre operadores;
17. Estratégias públicas que valorizam a investigação, inovação e formação.

Este ponto de partida, que resultou do reconhecimento das oportunidades únicas no contexto da Região Centro e que justificam, por si só, uma atenção particular às atividades associadas aos recursos territoriais e produtos termais, foi complementado com uma mais sistemática identificação dos fatores distintivos, riscos associados e debilidades.

Riscos associados: foi identificado um conjunto de riscos de caráter mais global e outros de clara incidência regional, mas que retratam de forma muito objetiva dois aspetos fundamentais e que resultam, por um lado, dos constrangimentos relacionados com a oferta de serviços associados aos destinos termais e, por outro, da mudança de padrão de comportamento da procura por parte dos consumidores.

1. O peso significativo do termalismo terapêutico na sustentabilidade de uma parte relevante da atividade termal;
2. A existência e crescimento de oferta associada a destinos mais competitivos;
3. Os constrangimentos associados à legislação e fiscalização da atividade termal;
4. A valorização da procura de produtos substitutos por parte dos consumidores;

5. As limitações das tipologias e oportunidades de financiamento;
6. Dificuldades identificadas em termos de acessibilidade e mobilidade regional;
7. Dificuldade na articulação em rede entre atividades termais dependentes de gestão pública e as de gestão privada;
8. Sazonalidade da procura;
9. Maior exigência na escolha dos consumidores face à oferta disponível;
10. Maior capacidade de escolha e de acesso à informação por parte dos clientes;
11. Desvalorização do termalismo terapêutico;
12. Concorrência acrescida de outros serviços de saúde e bem-estar.

Debilidades: aos riscos acima identificados acresce um número importante de debilidades identificadas e a que importa dar resposta através de prioridades de intervenção a estabelecer na presente Agenda.

1. Significativas assimetrias intrarregionais na qualidade da oferta termal, dos equipamentos e dos serviços, bem como na integração territorial de serviços e produtos complementares;
2. Capital humano, disponibilidade de mão de obra qualificada e competências com assimetrias regionais;
3. Limitações a uma gestão integrada e em rede dos produtos e recursos territoriais associados ao recurso água mineral natural;
4. Ausência de uma visão regional integrada e em rede, assente numa lógica de valorização territorial;
5. Estratégias existentes demasiado centradas apenas no produto 'termas';
6. O mercado externo representa um valor inferior a 10% da procura total de serviços termais;
7. Limitada inovação de produtos complementares;
8. Limitada inovação organizacional;
9. Indiferenciação e/ limitada estruturação da oferta;
10. Atividades económicas associadas e/ou complementares ainda pouco mobilizadas para uma atuação integrada.

Fatores distintivos: apesar dos riscos e debilidades identificadas, a Região Centro apresenta, neste domínio, um conjunto de forças que possibilitam estabelecer uma ambição coletiva em torno da qual se constitui uma Agenda para a Valorização dos Territórios Termais. Esses fatores distintivos incluem:

1. Valor territorial diverso da região e dos múltiplos recursos e produtos associados: paisagem, património, cultura e sustentabilidade;
2. Diversidade territorial e quantidade da oferta associada a serviços termais;
3. Enraizamento cultural ainda identificável;
4. Elevado potencial de diferenciação;
5. Existência de práticas inovadoras e de incorporação de conhecimento;
6. Capacidade de complementaridade territorial com outros recursos;
7. Existência de elementos patrimoniais e históricos associados ao recurso;
8. Uma rede já constituída entre operadores na região;
9. Liderança nacional em termos quantitativos.

Assim, dadas as condições de contexto e as oportunidades que delas advêm, apresenta-se – de seguida – a ambição, objetivos e princípios que orientam a elaboração da presente Agenda.

4. AMBIÇÃO, OBJETIVOS E PRINCÍPIOS

Tendo em consideração o contexto regional e a análise sintética acima apresentada, é possível afirmar que a Região Centro apresenta um conjunto rico e diversificado de territórios termais, no qual a água mineral natural é um ativo com elevado potencial de valorização económica, social e ambiental. Considera-se, assim, estarem reunidas condições para identificar mecanismos de valorização que aprofundem as dimensões terapêuticas e turísticas – mais usuais – e que permitam desenvolver também novos produtos, serviços, clusters e cadeias de valor associadas a este recurso.

Neste contexto, a Região assume de forma coerente e estratégica a seguinte **ambição**:

A Região Centro afirma-se enquanto região líder na inovação e na sustentabilidade do recurso água mineral natural, tendo em vista a competitividade e atratividade da região, a fixação de população qualificada, a promoção de saúde e bem-estar e de estilos de vida saudáveis e equilibrados.

Para a sua concretização e atendendo às condições apresentadas são, assim, identificados os seguintes **objetivos** orientadores das prioridades da Agenda:

- a) **Inovar** nos produtos e serviços associados ao recurso água mineral natural;
- b) Proteger e garantir a **sustentabilidade** do recurso água mineral natural;
- c) Promover um contexto de suporte à **competitividade** e ao emprego;
- d) Qualificar os instrumentos de **governança** promovendo uma abordagem integrada aos territórios termais.

A definição das prioridades de intervenção que tenham como missão os objetivos acima definidos, através da valorização dos territórios termais, obedecem a três **princípios orientadores**: a importância de uma *abordagem territorial e integrada* aos recursos, produtos e serviços; a definição de linhas orientadoras para a *capacitação e mobilização dos recursos e competências*; a identificação das *condições para uma agenda operativa*.

Intervenções deste género pressupõem, assim, o apoio à valorização de recursos específicos, de forma diferenciadora, procurando potenciar as características únicas e distintivas do território, considerando sempre as sinergias e novas formas de combinação de recursos e competências. Devem, ainda, apontar um conjunto restrito de ações comuns regionais, ou de escala infra-regional, promotoras de inovação e criação de novos produtos e serviços com elevado potencial de integração de conhecimento e criação de valor. Será, ainda, indispensável promover iniciativas de curto prazo, com base nas dinâmicas já existentes, valorizando os contributos mais imediatos que poderão gerar, para que – devidamente monitorizados – possam criar condições de sustentabilidade de ações futuras e de escalabilidade para toda a Região.

5. AGENDA REGIONAL

Para garantir o dinamismo de um sector multiproduto, de carácter territorial e o desenvolvimento regional a ele associado, é fundamental reconhecer que o mesmo resulta de um sistema complexo de recursos, produtos, atores, competências e estratégias. A abordagem temática que aqui se propõe não pretende limitar essa visão integrada, mas procura, de um modo mais operacional, sublinhar as áreas de intervenção que contribuem precisamente para essa abordagem sistémica. Trata-se, assim, de entender os Territórios Termais como um todo social, cultural, económico, ambiental e inovador.

5.1 ÁREAS DE INTERVENÇÃO

De acordo com os objetivos apresentados, a Região reconhece a necessidade de estabelecer uma Agenda para a Valorização dos Territórios Termais que atue sobre domínios diferenciados de intervenção. Foram, assim, definidas cinco áreas de intervenção temática, articuladas com os desafios e objetivos identificados.

a) **Destino Termal** – reconhecendo que um dos principais motores de uma estratégia de desenvolvimento assente no recurso água mineral natural valorizando os produtos já presentes no território é indissociável da atividade turística e das economias a ela associadas. A identificação de prioridades de ação que valorizem os territórios termais da região Centro enquanto destino são, desta forma, prioritários. Atendendo aos objetivos, princípios e condições de contexto identificadas, importa, no entanto, que esta área de intervenção resulte de uma visão integrada de recursos, produtos e serviços, afastando-se de uma abordagem estritamente centrada no produto “termas”. A integração de valor resultante do conhecimento e da inovação é, também, nesta matéria, fundamental.

b) **Serviços Termais** – a diversidade de oportunidades de valorização a partir do recurso água mineral natural estende-se muito para além das suas valências e serviços terapêuticos. Para além das diversas oportunidades de negócio e serviços com aplicações na área da saúde, a designada fileira dos produtos e serviços de *wellbeing* tem também um potencial relevante de valorização na região. Acrescem as oportunidades associadas à incorporação de conhecimento e desenvolvimento de produtos em áreas como a dermocosmética, entre outras.

c) **Economia Termal** – o emprego, a atração de recursos humanos qualificados e a competitividade da região dependem de uma visão integrada nesta abordagem à valorização dos Territórios Termais. Numa agenda para a valorização territorial, a capacitação dos recursos humanos, a qualificação de infraestruturas associadas aos balneários e às respetivas áreas urbanas, e a inovação de produtos e serviços são fundamentais, nomeadamente nos domínios da eficiência energética e da geotermia.

d) **Cultura Termal** – a identidade, a cultura e o património material e imaterial associado às atividades termais desempenham um papel fundamental num processo integrado de valorização. A abordagem territorial aqui proposta não poderia deixar de considerar a relevância de integrar as dimensões culturais e patrimoniais nos processos de valorização.

e) **Sustentabilidade** – uma integração capaz no território implica uma atenção especial e ações determinadas no sentido de garantir uma adequada sustentabilidade ambiental do recurso e das atividades económicas a ele associadas. Intervenções nos domínios da proteção do recurso água mineral natural, economicamente mais evidente dado o objetivo da sua valorização, mas também ambientalmente responsável dada a importância estratégica dos recursos hídricos, colocam esta área de intervenção como prioritária.

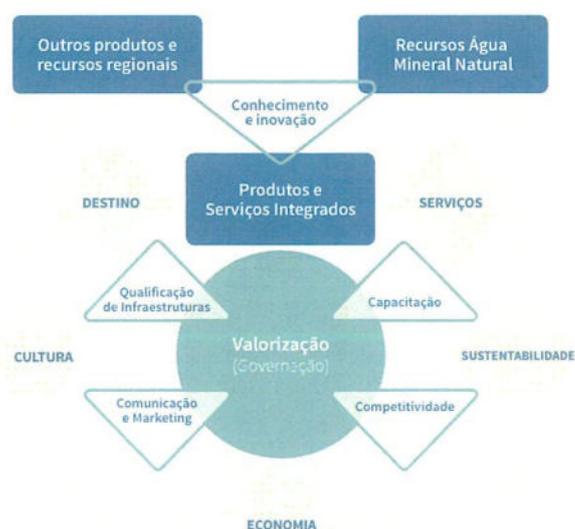
5.2 RACIONAL

O racional que preside à elaboração da Agenda e à identificação das Prioridades de Intervenção resulta do primeiro princípio orientador acima descrito (a necessária visão territorial integrada), que se traduz numa abordagem que segue as cinco áreas de intervenção propostas.

Os princípios da mobilização de recursos e competências, bem como de garantia de identificação de uma agenda operativa, tendo em vista o cumprimento dos objetivos delineados (inovação, sustentabilidade, competitividade e boa governação), permitiram identificar um conjunto de Eixos de Intervenção: Conhecimento e Inovação; Capacitação; Qualificação de Infraestruturas; Comunicação e Marketing; e Competitividade.

Reconhece-se, desta forma, que a valorização dos territórios termais resulta da articulação e integração do recurso Água Mineral Natural com outros recursos, produtos e serviços presentes no território, possibilitando uma abordagem integrada e diferenciada. Esta far-se-á nas cinco áreas de intervenção de acordo com as prioridades identificadas para cada um dos Eixos de Intervenção.

A operacionalização das cinco áreas temáticas de forma matricial em Eixos de Intervenção, declinam nas Prioridades de Intervenção a seguir identificadas. Desta forma, em cada eixo de intervenção são identificadas as ações, iniciativas e programas que permitem consubstanciar prioridades respeitantes às áreas temáticas identificadas. Acresce um eixo transversal, relativo ao modelo de governação.



5.3 EIXOS DE INTERVENÇÃO

EIXO 1 - CONHECIMENTO E INOVAÇÃO	
<p>E1.P1 Redes do Sistema C&T</p>	<p>Criação de grupo de trabalho com vista ao desenvolvimento e comunicação da componente de ID ao nível das várias áreas de intervenção.</p> <p>Reforçar o trabalho colaborativo da Rede de Clusters e Centro de Inovação da Região Centro focado no recurso água mineral natural e a sua relação de complementaridade com outros recursos e eixos de intervenção.</p> <p>Apoiar a transferência e valorização do conhecimento produzido nos centros de saber: processo de colaboração entre as universidades, politécnicos e outras entidades do sistema científico e tecnológico e as empresas.</p>
<p>E1.P2 Investigação Aplicada e Transferência de Conhecimento</p>	<p>Apoio à investigação (ex.):</p> <ul style="list-style-type: none"> . Reforço da investigação médica-hidrológica para aprofundar conhecimento técnico-científico das propriedades terapêuticas e efeitos favoráveis à saúde das águas minerais naturais. . Reforço da investigação em hidroterapia. . Promover/expandir o potencial dermocosmético das águas minerais naturais, bem como para outras finalidades (estudos técnicos laboratoriais). . Aprofundar o conhecimento relevante sobre memória histórica material e imaterial. . Identificar oportunidades e desenvolver soluções de aproveitamento do potencial geotérmico das águas termais. <p>Apoio à elaboração de estudos (ex.):</p> <ul style="list-style-type: none"> . de avaliação de capacidade de acolhimento (impactes na sustentabilidade e respetivas medidas de mitigação); . de impactes socioeconómicos dos tratamentos termais no SNS (medicamentos) e no SSS (baixas médicas/absentismo); . da economia do termalismo e dos seus impactes diretos, indiretos e induzidos; . desenvolvimento do produto termas com um produto composto (oferta conjunta de Termas com turismo da natureza, por ex.) . de valorização territorial de percepção de marca . análise do valor e força da marca para ser associada a bens e serviços resultantes do processo de inovação.
<p>E1.P3 Incentivos regionais à Inovação e Empreendedorismo para Territórios Termais</p>	<p>Incentivo e apoio à inovação de produtos, serviços e processos.</p> <p>Criação de um prémio regional para destacar o melhor projeto aplicado de turismo destino termal.</p> <p>Criação de um programa de empreendedorismo nas IES quecorporeze soluções/projetos resultantes da investigação sobre territórios termais.</p> <p>Criação de uma zona livre tecnológica para promover estudos em laboratório e clínicos.</p> <p>Criação de parceria com entidades do setor cultural e patrimonial com vista ao desenvolvimento de ações de valorização dos territórios termais.</p>

EIXO 2 - CAPACITAÇÃO	
<p>E2.P1 Formação no contexto das Instituições de Ensino Superior</p>	<p>Diagnóstico das necessidades formativas no contexto do termalismo.</p> <p>Inclusão de unidades curriculares dedicadas ao Termalismo em cursos de turismo existentes.</p> <p>Apoio à criação de oferta de CTeSP em áreas afins.</p> <p>Promover a oferta de formação técnica específica (ex: Diploma de Técnico Superior Profissional em Termalismo e Bem-Estar) e de cursos superiores ou profissionais na área dos técnicos de saúde termais.</p>
<p>E2.P2 Formação especializada</p>	<p>Implementação de ações de capacitação dos profissionais do setor bem como de profissionais indiretos, com vista à sua plena capacitação com os temas ligados ao recurso endógeno e em todas as suas dimensões.</p> <p>Formação para técnicos de saúde e outros profissionais relacionados especificamente na área dos serviços de saúde de termalismo.</p> <p>Capacitar os técnicos das estruturas termais sobre os recursos e ofertas turísticas do território.</p> <p>Capacitar os técnicos da área do turismo (entidades públicas e privadas) sobre o recurso e oferta termal.</p> <p>Formação dirigida a agências de viagens tendo por base o posicionamento e a estruturação da oferta.</p>
<p>E2.P3 Integração das comunidades</p>	<p>Campanhas de informação e sensibilização para as áreas destino (comunidades). Ações de promoção junto das comunidades locais sensibilizando para a importância do recurso termal enquanto fator de dinamização económica e turística.</p> <p>Apoio à economia local (SI específico para as empresas dos territórios termais) e social, que reforce o compromisso com as comunidades locais (tb informação e sensibilização das populações locais).</p> <p>Reforçar o papel das comunidades na transição energética e promover a adoção de comportamentos sustentáveis de produção e consumo por via da educação e sensibilização ambientais.</p>
<p>E2.P4 Apoio às atividades económicas</p>	<p>Incentivos à formação de start-ups com atividades ligadas à fileira do destino termal.</p> <p>Promover simbioses empresariais, modelos económicos circulares e de baixo carbono e fomentar abordagens inovadoras a uma economia de estância termal "carbono zero".</p>
<p>E2.P5 Capacitação Institucional</p>	<p>Aprofundar o desenvolvimento de programas de intercâmbio com outros destinos termais, nas áreas de saúde e de bem-estar.</p> <p>Capacitação dos RH que vise a diversificação e inovação da oferta, através da criação dos denominados produtos específicos, adequados a cada segmento de mercado.</p> <p>Integração de agentes de destino termal nos Conselhos Municipais de Educação, com vista à sensibilização para a inclusão do recurso endógeno e todas as suas atividades nos Planos Educativos Municipais.</p> <p>Apoiar a contratação de RH qualificados.</p> <p>Organizar ações de capacitação em áreas relacionadas com cultura, identidade e património, críticas da operação turística para as entidades gestoras das estâncias termais da rede.</p> <p>Criação de uma Rede da Cultura Termal no Centro, para estabelecer um projeto integrado de valorização do universo criativo e valorativo do património natural e cultural material e imaterial.</p>

EIXO 3 – QUALIFICAÇÃO DE INFRAESTRUTURAS	
<p>E3.P1 Espaço público, acessibilidades e equipamentos complementares</p>	<p>Criação de medidas de apoio à capacitação infraestrutural dos territórios termais, que seja passível de ser utilizada por qualquer beneficiário estabelecido no destino termal.</p> <p>Promover a mobilidade sustentável, reforçando a acessibilidade universal e fomentando a descarbonização dos transportes através da mobilidade elétrica e outras tecnologias de zero emissões.</p> <p>Requalificar as infraestruturas complementares (alojamento, restauração e animação) bem como as envolventes (espaços públicos e infraestruturas de acolhimento).</p> <p>Preservação do património histórico, cultural e arquitetónico associado ao termalismo.</p> <p>Melhoria das acessibilidades (transporte, telecomunicações), sinalética e informação turística.</p> <p>Dotar o território, e as respetivas atividades, de infraestruturização tecnológica que suporte uma rede de serviços digitais, que permita o reforço da sustentabilidade do tecido económico e da qualidade de vida dos cidadãos e a experiência dos turistas.</p> <p>Requalificação dos espaços naturais envolventes.</p> <p>Criar comunidades de energia renovável nos territórios termais.</p>
<p>E3.P2 Balneários e Termas</p>	<p>Apoio à renovação de estruturas dos balneários para a modernização de equipamento e oferta de serviços. Requalificar balneários visando a sua modernização visando novos segmentos de mercado, bem como promover a aquisição de equipamentos (exclusivamente na lógica de introdução da alta tecnologia na atividade).</p> <p>Promover a descarbonização das estâncias termais e o incremento da autossuficiência energética, potenciando o papel da comunidade enquanto parte ativa do sistema energético.</p> <p>Adaptação dos balneários a públicos com necessidades especiais.</p>

EIXO 4 – COMUNICAÇÃO E MARKETING	
<p>E4.P1 Oferta estruturada</p>	<p>Desenvolver produto turístico compósito de base territorial e multiterritorial (territórios termais) alinhado com o conceito de turismo sustentável.</p> <p>Promover a integração da oferta complementar (património natural, cultural material e imaterial) no produto turístico nuclear (destino termal).</p> <p>Criação/adequação de estruturas de animação permanente que conectem os diferentes territórios termais.</p>
<p>E4.P2 Marca Termas do Centro</p>	<p>Avaliação e reposicionamento de marca comum aos territórios termais da Região Centro, para comunicação do território e o destino, o recurso endógeno e as suas diversas utilizações e benefícios.</p> <p>Consolidar/reposicionar a marca Termas do Centro nos mercados interno e externo, valorizando a nova abordagem integrada e territorializada proposta nesta agenda.</p> <p>Criar campanhas de sensibilização para os benefícios de comportamentos mais responsáveis e para a adoção de práticas conducentes à sustentabilidade.</p>
<p>E4.P3 Comunicação, divulgação e promoção</p>	<p>Definir um plano de comunicação interna e externa, no sentido da promoção/ divulgação dos territórios termais junto dos diferentes mercados e públicos-alvo – consumidores, media, operadores turísticos, agências de viagens e prescritores.</p> <p>Comunicação das áreas de atividade com potencial de investimento.</p> <p>Ações de relações públicas dirigidas aos grupos de prescritores do termalismo terapêutico.</p> <p>Comunicação de especialização individual de tratamentos em cada balneário alavancada pela informação relativa às características de cada água termal e outros recursos integrados na oferta.</p> <p>Ações de comunicação conjuntas com outros setores que potenciem o recurso endógeno.</p>

EIXO 5 – COMPETITIVIDADE	
<p>E5.P1 Redes para a competitividade</p>	<p>Definição/identificação de territórios termais na Região Centro.</p> <p>Desenvolver processos de descoberta empreendedora que façam surgir novas oportunidades de negócio e novas formas de valorização económica das águas minerais naturais.</p> <p>Criação de parcerias e dinâmicas entre os diversos operadores, de modo a explorar novas formas de promoção da saúde através das águas minerais naturais e outros meios complementares e serviços colaterais.</p> <p>Promover as ligações transfronteiriças. Identificar as estâncias termais transfronteiriças que incorporem valor à oferta da região centro no contexto da promoção do destino ibérico ao nível intercontinental.</p>
<p>E5.P2 Compromissos institucionais com a sustentabilidade ambiental</p>	<p>Definição de compromissos (ex: 50% das estâncias termais terem a classificação de destino turístico sustentável até 2030).</p> <p>Assumir a sustentabilidade e preservação ambiental enquanto fatores diferenciadores.</p> <p>Contratação sustentável: Integrar preocupações ambientais na contratação e nas compras públicas e privadas visando a consolidação do conceito de desenvolvimento sustentável e o estímulo à alteração de comportamentos de cidadãos e empresas.</p> <p>Reforçar a responsabilidade ambiental e a sustentabilidade no sector de turismo, apoiando os agentes económicos na transição para modelos de atuação tendentes à neutralidade carbónica.</p> <p>Criar majorações para as empresas que contribuam para a promoção de um território sustentável.</p>
<p>E5.P3 Valorização do setor</p>	<p>Identificação dos serviços de saúde e bem-estar associados a cada estância termal que oferecem vantagem competitiva (nucleares) e especializar cada unidade para no conjunto a região ganhe diversidade e capacidade de atrair públicos distintos. Identificar outros de natureza complementar para potenciar a atratividade da cadeia de valor.</p> <p>Valorização efetiva no SNS do contributo de tratamento e prevenção efetivo de ambas as componentes saúde e bem-estar, considerando não só as doenças físicas, mas também a saúde mental.</p>

5.4 MODELO DE GOVERNAÇÃO

A eficácia na resposta aos desafios identificados, de alcançar a visão preconizada para a Região Centro e de implementar as prioridades de intervenção é determinada pela capacidade de se estabelecer um quadro institucional de suporte e de governação que garanta a coerência da estratégia que ela preconiza e a sua sustentabilidade.

Torna-se, assim, decisivo efetuar um esforço supletivo no sentido de criar os mecanismos de governação que possibilitem o desenho, implementação, liderança e monitorização desta visão integrada de alcance regional, garantindo o envolvimento dos diversos agentes na decisão, identificação dos potenciais impactos, no assumir de compromissos e na implementação das ações previstas. Para tal, é necessário estimular o trabalho em rede, em duas vertentes distintas: na partilha de conhecimento, no trabalho conjunto de promoção e valorização, otimizando recursos; no compromisso com iniciativas concretas, na liderança das ações identificadas e na condução do processo de implementação da Agenda.

O processo de implementação deve resultar do envolvimento das diversas entidades locais e regionais, da esfera pública, privada ou do terceiro setor com um papel a desempenhar na valorização dos territórios termais.

Por último, é fundamental assegurar o desenvolvimento de mecanismos de monitorização e avaliação que permitam, por um lado, acompanhar, atualizar e redesenhar as intervenções e, por outro, perspetivar novas bases de intervenção estratégica que possam ser identificadas como necessárias, criando também oportunidades de aprendizagem e de troca de boas práticas.

O modelo de governação deve resultar, assim, dos seguintes princípios:

- Reforço da **corresponsabilização** dos *stakeholders* em todo o processo de implementação, gestão e monitorização da Agenda;
- Valorização de **abordagens integradas e territorializadas** no domínio das respostas aos desafios de territórios específicos na Região, inovando nos processos de descoberta empreendedora, de incorporação de conhecimento, de articulação entre diversos sectores de atividade, na integração de produtos e serviços, na inovação e no envolvimento das comunidades;
- Garantir **processos eficazes de liderança** e condução desta Agenda.

A implementação e acompanhamento da Agenda será garantida pela constituição de um **fórum regional** que assume uma posição chave na coordenação deste modelo de governação através de um **grupo de coordenação**, garantindo a concertação entre stakeholders e o estabelecimento de parcerias alargadas aos diversos agentes regionais. Esta estrutura deverá incluir municípios e entidades supramunicipais, entidades responsáveis pela gestão das termas e balneários da Região, instituições do sistema científico e tecnológico e de formação, associações empresariais e clusters, associações de desenvolvimento local, agentes de serviços e atividades económicas complementares identificadas na Agenda.

5.4.1 ESTRUTURA E COMPETÊNCIAS

Considerando a necessária adequação à estrutura e objetivos que vierem a ser refletidos na operacionalização dos instrumentos que venham a ser mobilizados, importa garantir a articulação global entre estes e o acompanhamento eficiente de toda a Agenda.

Considerando os princípios fundamentais para a implementação (corresponsabilização, efetiva participação de *stakeholders* e liderança), o modelo de governação procura garantir uma efetiva separação entre coordenação estratégica e a gestão executiva dos instrumentos, bem como a promoção das escalas infra-regionais mais eficientes para as atividades de valorização. Desta forma, o modelo proposto inclui:



- Um **fórum** entre as diversas entidades promotoras, que constituirá um **grupo de coordenação geral** da Agenda. No exercício das suas competências, este órgão acompanha a implementação da Agenda através dos diferentes instrumentos que venham a ser desenhados, define as orientações gerais da mesma e aprova das opções estratégicas propostas pelas respetivas estruturas diretivas/ de coordenação, bem como assegura os mecanismos de monitorização interna e a avaliação dos resultados das atividades desenvolvidas;
- Nas escalas infra-regionais que se identificarem como territórios prioritários de intervenção e nos quais seja recomendável a articulação de *stakeholders*, constituir-se-ão **estruturas territoriais de coordenação** e acompanhamento da agenda;
- Os diferentes instrumentos, iniciativas e projetos financiados que venham a ser implementados deverão respeitar as estruturas de governação previstas nos respetivos regulamentos, constituindo – para o efeito – as necessárias **equipas de coordenação executiva**. Caberá à coordenação geral do consórcio garantir o alinhamento entre a Agenda e as iniciativas incluídas nos diversos instrumentos, bem como acompanhar e coordenar a efetiva implementação das ações previstas. Estas estruturas de coordenação deverão procurar evitar redundâncias e custos associados à sua arquitetura de governação, incorporando e aproveitando os órgãos já previstos nesta Agenda;
- Um **órgão de acompanhamento e de aconselhamento** estratégico e científico. No exercício das suas competências, este órgão (Conselho Estratégico Científico) terá funções de natureza consultiva destinado ao apoio ao processo de decisão, nomeadamente no que concerne à articulação entre *stakeholders* e com o sistema científico e tecnológico. Este órgão acompanhará de forma transversal a execução Agenda, avaliando o seu grau de convergência com os objetivos estabelecidos, dando, sob solicitação da coordenação geral, contributos sobre propostas

específicas de implementação das Prioridades de Intervenção. Poderá, ainda, apresentar recomendações, constituindo-se com um espaço de reflexão sobre as dinâmicas e as estratégias para o desenvolvimento territorial integrado;

- Uma **entidade de monitorização** que garantirá o acompanhamento da execução da Agenda, reportando aos órgãos competentes de coordenação e acompanhamento. Os indicadores e metas a definir (e transpostos para os futuros instrumentos de financiamento das ações) constituem os elementos centrais da monitorização, sendo que esta entidade ficará responsável por desenvolver e implementar os instrumentos de recolha de informação e dados relevantes para os mesmos.

Tendo em vista a necessária articulação interinstitucional, a eficiência na gestão destes processos e a capacidade de envolver um número significativo e representativo de *stakeholders*, a arquitetura institucional proposta procura facilitar uma condução agilizada da aplicação Agenda, da gestão dos programas e instrumentos a contratualizar e implementação de projetos.

5.4.2 INSTRUMENTOS

No âmbito dos mecanismos referidos no Acordo de Parceria Portugal 2030, Estratégia Regional e Programa Regional do Centro, tendo em vista o reforço da dimensão territorial da implementação das Agenda, identificam-se um conjunto de instrumentos preferenciais:

- PROVERE - dado o foco preferencial cuja lógica assenta precisamente na expressão territorial da valorização de recursos endógenos, especialmente em contextos de matriz rural e de baixa densidade, através da dinamização de consórcio e marketing territorial; ainda no âmbito da valorização dos recursos endógenos, pode ser oportuna a mobilização de outras tipologias de intervenção, que incluem oportunidades alinhadas com as prioridades da Agenda: sistema de incentivos a empresas de base territorial e dinamização de processos de descoberta empreendedora;
- ITI CIM - direcionados para a implementação das estratégias de desenvolvimento a nível local e sub-regional, promotoras de coesão social e territorial, respondendo aos desafios próprios dos territórios. Através deste instrumento, algumas CIM da Região Centro poderão mobilizar prioridades de investimento que venham a contribuir para a concretização de algumas iniciativas previstas na Agenda;
- Outras tipologias de investimento previstas, nomeadamente através do sistema de incentivos às empresas de base territorial e à dinamização de processos de descoberta empreendedora, dado os objetivos a que se propõem e as entidades beneficiárias que às mesmas podem recorrer, constituirão oportunidades de mobilização de recursos para a Agenda;
- Outros instrumentos de financiamento nomeadamente no contexto do Portugal 2030, do Plano de Recuperação e Resiliência ou mesmo de fundos nacionais como o Fundo Ambiental, o Turismo de Portugal e outros.

- Programas e projetos de gestão direta a nível europeu, tanto no domínio da investigação e inovação, como na promoção da concertação estratégica e operacional entre parceiros, focalizada no apoio à competitividade e empreendedorismo, constituirão, também, oportunidades relevantes a ter em conta.

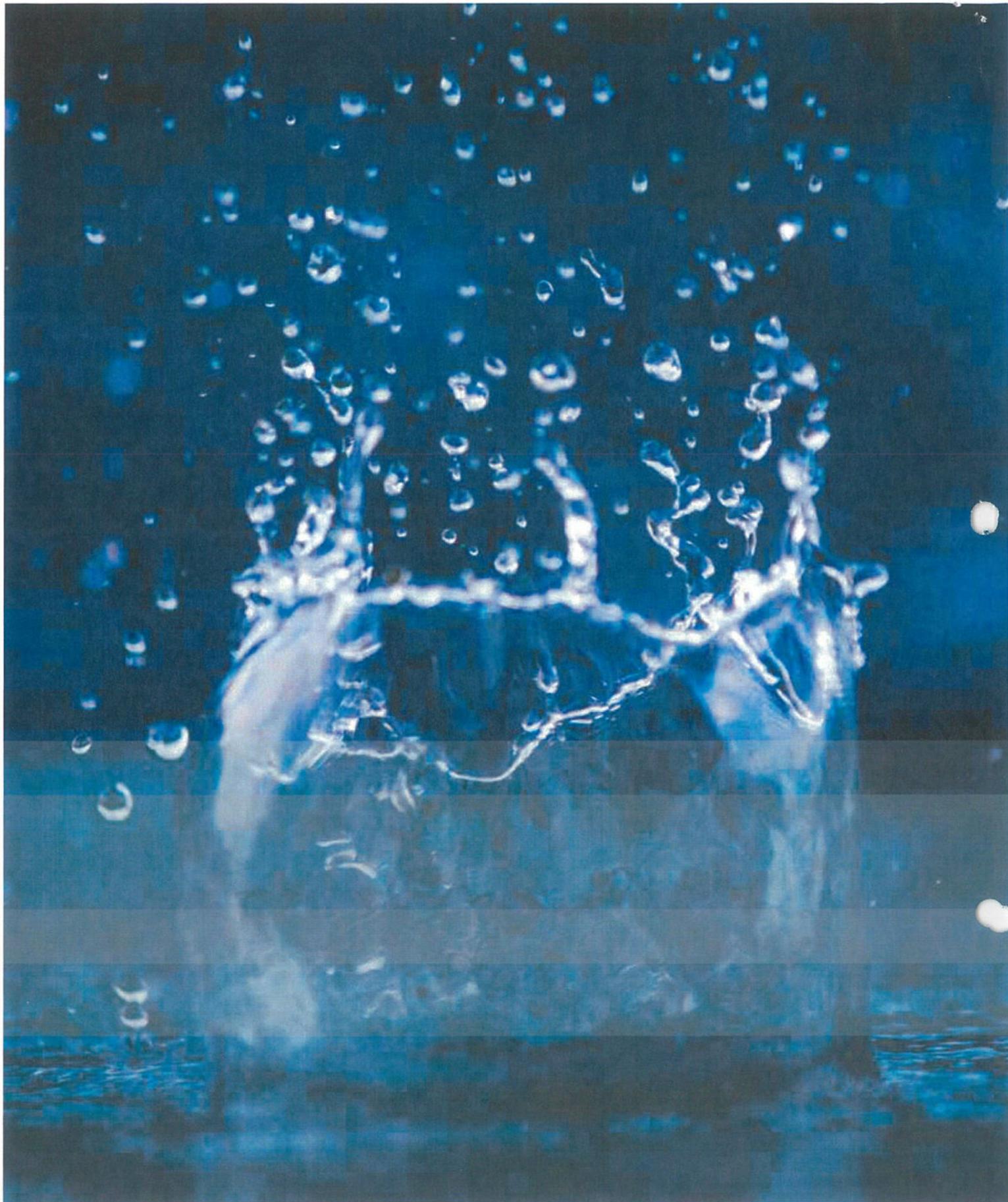
Sublinha-se, desta forma, a importância da identificação e recurso às mais diversas fontes, instrumentos e oportunidades de financiamento nacional e europeu, para além do Programa Regional do Centro, numa necessária abordagem multi-fundo.

NOTA FINAL: a implementação da Agenda

A Agenda para a Valorização dos Territórios Termais da Região Centro identifica as principais orientações, princípios, prioridades de atuação e modelo de governação que permitirão dar maior eficácia às opções de investimento regional, criando sinergias entre projetos, territórios e recursos complementares, integrando inovação, conhecimento e capacitação. Permitirá, ainda, orientar processos para uma mais eficiente utilização dos mecanismos de financiamento regionais, nacionais e europeus.

A ambição de afirmar a Região Centro enquanto líder na inovação e na sustentabilidade do recurso água mineral natural, resulta do reconhecimento da importância de inovar nos produtos e serviços associados a este recurso, de proteger e garantir a sua sustentabilidade, através da promoção de um contexto de suporte à competitividade e ao emprego e da qualificação dos instrumentos de governação que possibilitam uma abordagem integrada aos territórios termais.

Esta Agenda apresenta uma clara ambição e um conjunto de objetivos orientadores exigentes. Importa, assim, traduzir o respetivo compromisso coletivo e institucional na definição da anteriormente referida *agenda operativa*, com a implementação dos mecanismos de governação propostos, definição de objetivos específicos e metas referentes às prioridades de intervenção, promovendo a articulação entre os diversos *stakeholders*. Convocar os diversos agentes mobilizadores da Agenda, estimular processos de articulação a escalas infra-regionais e assegurar as condições para coordenar e implementar este compromisso são prioridades imediatas.



Plano Estratégico do Instituto Politécnico de Tomar

(Grupo de Trabalho do Conselho Geral: Luiz Oosterbeek, Carlos Mora, Marta Dionísio)

ESTRUTURA DO PLANO ESTRATÉGICO 2025-2030

Sugiro uma estrutura em 4 partes, sendo que, nas partes 3 e 4, o texto deve convergir para objetivos estratégicos bem definidos. O plano deve ser definido até 2030, desta forma podendo ser revisto daqui a dois ciclos de liderança do Instituto. Não será especialmente útil, tendo em conta a imprevisibilidade de contexto, ir para além do horizonte de 2030 (que é, também, o dos ODS), antes que um novo horizonte global seja definido.

- I. Missão, Visão e Valores**
 - a. CONCLUÍDO (aprovado em reunião do C.G.).
- II. Trajetória do Instituto Politécnico de Tomar, contexto atual e perspetivas de evolução dos condicionalismos regionais, nacionais e internacionais.**
 - a. Breve resenha da evolução do IPT, desembocando numa análise SWOT do presente e acompanhada, em seguida, por um exercício prospetivo sobre as tendências de evolução contextual (demografia, OCDE, EU, alinhamento da oferta nacional com as tendências globais, possível evolução da rede de IES em Portugal)
- III. Uma estratégia integrada e convergente de pesquisa aplicada, educação e serviço à comunidade.**
 - a. Conhecimento e Cidadania**
 - i. A importância nuclear da educação, e não apenas da mera formação, para a cidadania. Os instrumentos de inovação pedagógica e as novas formas de aprendizagem, com as suas implicações na estrutura da oferta educativa (cursos, modelo de ensino em sala de aula, cargas horárias, valorização das tutorias, etc.).
 - ii. Testar novas formas de organização curricular intercurros (semestres comuns, aprendizagem em contexto de projetos interdisciplinares e interdepartamentais, articulação com entidades externas, etc.).
 - iii. Foco na Excelência Académica e Pedagógica**
 1. **Inovação Curricular:** Atualizar os currículos para incorporar tendências globais, como a transição digital, inteligência artificial, sustentabilidade e empreendedorismo.
 2. **Aprendizagem Ativa:** Promover metodologias inovadoras como a aprendizagem baseada em problemas (PBL) e laboratórios práticos.
 3. **Certificações Complementares:** Criar parcerias com plataformas globais (ex.: Coursera, edX) para oferecer certificações adicionais que complementem os cursos tradicionais.
 4. **Percursos Verticais:** Reorganizar a oferta formativa, criando linhas de formação iniciadas com os CTeSP e terminado em Mestrados e Doutoramentos.
 - iv. Digitalização e Transformação Tecnológica**
 1. **Infraestrutura Tecnológica:** Modernizar infraestruturas para integrar ferramentas digitais avançadas no ensino e na gestão.

2. **Ensino a Distância:** Expandir a oferta de cursos online e híbridos, com plataformas robustas e acessíveis.
3. **Cultura Digital:** Preparar a comunidade acadêmica para os desafios e oportunidades da transformação digital.

b. Posicionamento e Reconhecimento

- i. Estabelecer um posicionamento claro nacional, regional e internacional, conseguido através do mapeamento de *stackholders* e da definição de medidas específicas para impactar cada segmento.

ii. Foco no Alinhamento Regional e Nacional

1. **Impacto Regional:** Reforçar o papel do IPT como motor de desenvolvimento económico e social da região de Tomar.
2. **Respostas às Necessidades Locais:** Adaptar a oferta educativa às áreas prioritárias de desenvolvimento regional, como turismo, agricultura sustentável, e indústria criativa.
3. **Contribuição para Políticas Nacionais:** Participar ativamente em redes nacionais de ensino superior, influenciando políticas públicas de educação e ciência.

iii. Foco na Internacionalização

1. **Parcerias Globais:** Expandir colaborações com universidades estrangeiras para intercâmbios, dupla titulação e projetos conjuntos.
2. **Mobilidade de Estudantes e Docentes:** Incentivar a participação em programas como Erasmus+ e criar incentivos para atrair estudantes e sobretudo docentes internacionais.
3. **Cursos em Inglês:** Aumentar a oferta de cursos lecionados em inglês para ampliar a visibilidade internacional.

iv. Foco na Inovação e Transferência de Conhecimento

1. **Centros de Pesquisa Aplicada:** Consolidar e ampliar os centros de investigação existentes, alinhando-os às necessidades regionais e globais.
2. **Parcerias com Empresas:** Estimular colaborações com indústrias para a transferência de tecnologia e o desenvolvimento de soluções inovadoras.
3. **Foco no Empreendedorismo:** Criar incubadoras de startups e programas de empreendedorismo para estudantes e docentes.

c. Diversidade, Criatividade e Convergência

- i. A relação entre a máxima diversidade (potenciar recursos e alinhar com necessidades) e a máxima convergência (evitar dispersão e redundância, integrando todos os esforços num foco consensualizado, claro e pragmático, em linha com a visão do IPT). A dimensão de criatividade em todas as esferas de ensino e pesquisa, apoiada na integração entre artes, humanidades, ciências e tecnologias. Instrumentos de integração (Universidade Europeia, Cátedra UNESCO).

d. Transformação e Sustentabilidade

- i. A necessidade de um ensino politécnico que antecipe, e não apenas que acompanhe, as transformações sociais e as preocupações centrais das sociedades atuais: transição digital, matriz energética, valores e diálogos interculturais, igualdade, ambiente, adaptações às mudanças climáticas, etc.

ii. Foco na Sustentabilidade

1. **Campus Sustentável:** Tornar o IPT um modelo de sustentabilidade com energia renovável, redução de desperdícios e eficiência energética.
2. **Educação para a Sustentabilidade:** Integrar o tema da sustentabilidade em todos os cursos e promover pesquisa aplicada à transição verde.

e. Bem-estar, Dignidade e Paz

- i. As responsabilidades específicas do IPT, enquanto IES, na promoção de uma educação e pesquisa ancoradas na defesa da dignidade e da paz e de orientadas para o bem-estar das comunidades.

ii. **Foco na Responsabilidade Social, Cultura e Património**

1. **Ações Comunitárias:** Estabelecer programas voltados à inclusão social, apoio às comunidades locais e práticas de economia circular.
2. **Identidade Cultural:** Reforçar a conexão do IPT com o património cultural de Tomar e Abrantes, promovendo iniciativas ligadas à história, cultura e arte locais.
3. **Eventos Académicos e Culturais:** Organizar congressos, seminários e festivais que conectem a academia com a sociedade.
4. **Memória e Inovação:** Ser uma ponte entre a tradição cultural da região e as exigências contemporâneas do ensino superior.

iii. **Foco na Valorização da Comunidade Académica**

1. **Desenvolvimento Docente:** Criar programas contínuos de capacitação para professores e investigadores.
2. **Bem-estar dos Estudantes:** Ampliar serviços de apoio psicológico, tutoria e orientação de carreira.
3. **Inclusão e Diversidade:** Promover políticas de igualdade de oportunidades, garantindo acesso a todos os grupos sociais.

f. **Universidade Politécnica e Transdisciplinaridade**

- i. A transdisciplinaridade como impulsionadora da criatividade e da inovação, mas também como matriz do próprio ensino superior politécnico, que por definição tem de incorporar, mesmo na docência, os saberes e conhecimentos gerados fora da academia e ao longo da vida. A transdisciplinaridade como oportunidade para o IPT afirmar um programa de educação ao longo da vida, fortemente articulado com as empresas e instituições (não apenas do Médio tejo) e com as autarquias.

IV. **Infraestrutura e finanças**

a. **Quadro infraestrutural de referência da Universidade Politécnica**

- i. Quatro Escolas, 1 Instituto de Estudos Avançados (com fortes parcerias, inclusivamente de outras IES, acolhendo os Centros de Investigação e os Doutoramentos), 3 ou 4 Departamentos transversais, laboratórios, centros.

b. **Estratégia de viabilização financeira**

- i. Definição clara de uma viabilização financeira, participativa e promovida coletivamente, com regras claras de incentivação pessoal de funcionários, docentes e alunos.

ii. **Foco Sustentabilidade Financeira e Gestão Eficiente**

1. **Diversificação de Recursos:** Promover a participação e o financiamento com projetos nacionais e internacionais, além de desenvolver parcerias público-privadas para fins específicos.
2. **Gestão Estratégica:** Implementar práticas de gestão ágil e fortemente baseada em dados para maximizar a eficiência.
3. **Autonomia Financeira:** Desenvolver estratégias para aumentar a captação de outras receitas próprias, como serviços de consultoria, formação contínua, e exploração de patentes.

ANÁLISE SWOT

A análise deve ser amplamente participada. De imediato, a equipa deve poder enviar um email a todos os docentes e funcionários, bem como aos estudantes eleitos nos cursos e a alguns atores externos, uma mensagem solicitando a indicação dos 2 mais relevantes pontos FFOA. Esse levantamento oferecerá uma primeira base participada para uma análise robusta e em que a comunidade se possa reconhecer. O inquérito deve ser anónimo e deverá recolher contributos até dia 12 de janeiro.