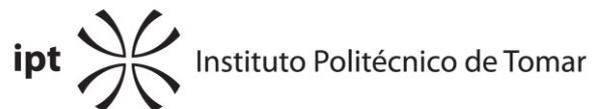


# Plano de Ação

*Um Futuro Ousado e Sustentável*



Instituto Politécnico de Tomar

## 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.

## Valores

O IPT rege-se por **VALORES** que promovem o sentimento de pertença e que devem estar presentes 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);

**Criatividade e inovação:** o desenvolvimento do IPT passa por promover novas abordagens pedagógicas e de investigação, 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 éticos e deontológicos, 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 cooperação:** 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.

## Introdução: Reflexão do posicionamento nacional e internacional do IPT

---

A reflexão que se segue e que sustenta as opções de gestão propostas no plano de ação para o quadriénio 2023-2027, resulta da análise de contexto e relevância que hoje o IPT apresenta enquanto instituição pública de ensino superior politécnico e o seu posicionamento no território e os constrangimentos geopolíticos e sociais que condicionam as nossas atividades. São consideradas as dinâmicas e as metas alcançadas pelo exercício implementado no período referente ao quadriénio que se iniciou a 14 de abril de 2019, e que estão plasmadas nos relatórios de atividades e contas de cada ano do quadriénio, os relatórios e estudos publicados referentes ao ensino superior em Portugal e no estrangeiro, a construção do Plano Estratégico para os próximos 10 anos que está a ser ultimada para ser presente ao Conselho Geral do IPT.

O ensino superior na Europa enfrenta um conjunto de riscos e oportunidades decorrentes das profundas alterações ocorridas, principalmente, ao longo da última década numa dinâmica exponencial iniciada em meados do século passado. Esta situação resulta das reações decorrentes do efeito da segunda grande guerra e da “evolução” dos contextos sociais, económicos e políticos nacionais e internacionais que, sustentados no investimento que tem sido aplicado na ciência e tecnologia e na democratização do Ensino Superior, induzem transformações estruturais profundas que se refletem, necessariamente, na qualidade e modo de vida atual.

Porém, existe um conjunto complexo de fatores a perturbar, com mais ou menos ênfase, as dinâmicas de desenvolvimento, que são tanto mais acentuadas quanto maior for o enfoque da análise e mais desviantes quanto maior for o peso dos fatores concorrentes. As diferenças entre uma análise comparada global e regional, assim como entre regiões, para determinados fatores, podem ser muito diferenciadas e até antagónicas. Assim a reflexão, sobre a relevância institucional e territorial do IPT, deve ser considerada em primeiro lugar no Médio Tejo, mas também integrada nas políticas, dinâmicas, ameaças e restrições nacionais e internacionais.

As ameaças que, com diferentes amplitudes condicionam a missão do IPT, têm sido fortemente influenciadas por efeitos globais, nomeadamente, geopolíticos que implicam sistemáticos redesenhos da globalização e da reindustrialização e conseqüente menor disponibilidade de investimento, cujo reflexo nas economias dos estados é tanto mais acentuado quanto maiores são as suas debilidades. Para além disso os efeitos de natureza ambiental e de necessidade de uso de novas fontes de energia, assim como as preocupações inerentes à saúde pública, têm influência significativa na população, especialmente no ensino, aprendizagem, no trabalho e na qualidade de vida.

A penalizar estes contextos, temos as características da estrutura empresarial portuguesa e o perfil da estrutura económica correspondente, que se acentuam nas regiões menos competitivas. Estas, conjugadas com o declínio demográfico, o novo quadro jurídico de acesso ao ensino superior, com consequências negativas para a procura de ensino superior e com as dificuldades de absorção de jovens com qualificação superior os mercados de trabalho ficam desqualificados. Este enquadramento é notório no Médio Tejo, e reflete-se na perda de centralidade, considerando a redução de funções especializadas e muito especializadas. A reforçar este cenário, juntam-se o nível reduzido de qualificação superior e a falta de clarificação sobre o papel do ensino superior na sociedade moderna que se traduzem em elevados custos de contexto e localização. Apesar da diferença de remuneração entre indivíduos com formação superior e sem formação superior ser da mais elevadas da Europa.

Os limiares mínimos, em termos de massa crítica regional, de atores, de recursos e de coordenação de esforços estratégicos regionais são reduzidos e por vezes pouco coerentes e consistentes. O alinhamento estratégico e operacional na produção e transferência de conhecimento é importante, tal como candidaturas conjuntas a projetos financiados, em ambiente competitivo, que permitam fortalecer a estrutura económica regional e a coesão territorial.

As restrições orçamentais e o subfinanciamento público do ensino superior, evidenciado no relatório da OCDE (2022)<sup>1</sup>, que considera a necessidade de um novo modelo racional de financiamento em resposta à escassez dos recursos públicos remetendo para acordos programáticos com a tutela, impõem às IES programas de ação e metas muito exigentes, assim como, a procura intensa por novos financiamentos e para os quais as instituições devem estar preparadas. Contudo, aquelas exigências não têm tido em conta fatores de coesão territorial que penalizam fortemente a dinâmica e a prossecução da nossa missão.

Não obstante o IPT ter elevada dependência dos recursos financeiros provenientes do orçamento de estado (OE) tem sabido equilibrar as contas principalmente à custa de uma gestão racional e da procura intensa por fontes de financiamento alternativas assente, fundamentalmente, em projetos de investigação e desenvolvimento financiados. A perspetiva de agravamento que se anuncia relativamente às políticas de financiamento das IES, irá fragilizar, de forma acentuada, a capacidade do IPT tomar decisões, de médio e longo prazo, que possam contribuir para a superação da sua viabilidade e permitir a sua sustentabilidade e competitividade.

A acentuar esta fragilidade, evidenciam-se também outras debilidades que se refletem na nossa operação e que procuramos ultrapassar com projetos e ações específicas. A

---

<sup>1</sup> OCDE, 2022. “Resourcing Higher Education in Portugal”;

elevada taxa de abandono verificada, QUAR (2022)<sup>2</sup>, também constatada pela generalidade das IES, associada à reduzida taxa de retenção (estudantes colocados que não se matriculam) são preocupações para as quais se tem intensificado esforços para as mitigar, para este efeito foi criado o Gabinete de Mentoria que gere projetos e promove ações para acompanhamento dos estudantes.

Associado a este flagelo, o IPT apresenta um corpo docente em processo de envelhecimento acentuado, com um significativo impacto na rigidez de inovação da oferta formativa e dificuldades de relação e insuficiente penetração territorial com o tecido económico, social e empresarial. Isto reflete-se quer na reduzida capacidade de desenhar projetos de investigação e desenvolvimento e de ensino-aprendizagem com a comunidade, quer na produção científica, que apresenta níveis baixos de impacto e de internacionalização. Estes factos fragilizam o IPT e têm efeito reputacional nos seus recursos.

Apesar das insuficiências estruturais da procura relativamente à oferta formativa disponibilizada, têm sido impulsionadas reformas e concebidos novos desenhos de cursos que deverão ser capazes de atrair mais e novos públicos. Contudo, os elevados custos de localização e contexto, como rede de transportes, alojamento, etc., são fatores de entrave quer de atração quer de fixação de estudantes e diplomados que associados a fatores demográficos e perfil da estrutura económica com contexto de competitividade reduzida, acentuam as dificuldades da procura de ensino superior na região.

Os esforços desenvolvidos para a integração e cooperação em redes nacionais e internacionais, evidenciadas nos consórcios “RP-A23” e “Entre Tejo e Mar”, orientados para o Impulso Jovens STEAM e Impulso Adulto, no âmbito do Programa de Recuperação e Resiliência (PRR), a integração do IPT na rede Conferência de Reitores das Universidades do Sudoeste Europeu - CRUSOE ([www.redcrusoe.com](http://www.redcrusoe.com)) e a candidatura à Universidade Europeia KreativEU ([www.kreativEU.ipt](http://www.kreativEU.ipt)), em que o IPT é líder, e que já opera informalmente, a integração no Laboratório Colaborativo em Logística, e a oferta formativa internacional que disponibiliza e que está a construir com diferentes parceiros e também as relações com IES dos PALOP que estão a ser aprofundadas, ainda não apresentam resultados evidentes. Os efeitos de participação, nomeadamente de racionalidade, coerência e consistência, no âmbito da oferta formativa principalmente externalizada, da cooperação científica, da mobilidade de docentes e estudantes e da aproximação com as empresas não relevantes.

Importa também dar continuidade ao programa de investimentos de manutenção dos campi, no edificado e na atualização dos meios laboratoriais. Estes investimentos são indispensáveis quer na ótica do bem-estar, das vivências nos campi e das condições de

---

<sup>2</sup> QUAR 2022 – Quadro de Referência do IPT: [https://portal2.ipt.pt/pt/ipt/informacao\\_de\\_gestao/quar/](https://portal2.ipt.pt/pt/ipt/informacao_de_gestao/quar/)

ensino aprendizagem que devem ser disponibilizadas. A edificação da nova residência cujo início está previsto para o último trimestre deste ano, mas também a construção do Centro de Produção e Difusão do Conhecimento, cujo projeto já está em fase de aprovação e para os quais já estão seguros os investimentos cuja fonte principal é o PRR. Também deverão ainda este ano arrancar as obras de manutenção das coberturas dos laboratórios da ESTT, de construção do edifício das novas garagens e serviços de manutenção, cujos projetos já foram autorizados e licenciados, e das infraestruturas e pavimentação que deverão ter início no final do primeiro semestre deste ano.

Continuar a envidar esforços, conjuntamente com a câmara de Abrantes, para a construção, já autorizada pela DGES, do Complexo Pedagógico de Abrantes, que é essencial para dotar o Campus de Abrantes de melhores condições de ensino. Também a construção, já projetada, do Centro de Inovação e Valorização do Conhecimento, como incubadora e centro de inovação, no campus de Tomar é da maior importância para aumentar a interação com o tecido empresarial e alavancar a investigação aplicada, o desenvolvimento, a inovação e o empreendedorismo. Estes projetos fixarão com toda a certeza ativos, irão atrair empresas e aumentarão a empregabilidade na região.

O IPT tem inerente à sua matriz de operação vantagens que devem ser potenciadas no sentido de minimizar as ameaças e adversidades e responder aos desafios e à incerteza estrutural que o contexto externo e interno impõem. Assim, deve ser sublinhada a estrutura estatutária ágil e flexível que permite ao IPT responder a oportunidades de integração e participação em redes e projetos, nacionais e internacionais, assim como dar as respostas necessárias que potenciam o desenvolvimento do território. Conjuntamente, o IPT apresenta uma situação de equilíbrio financeiro, depois da recuperação dos principais indicadores de viabilidade da instituição, que permite mais capacidade de tomar decisões de médio e longo prazo.

Por outro lado, os Campi do IPT, mantêm a sua matriz fundadora e identitária, com valências nas áreas das ciências sociais, empresariais, tecnologias, artes e humanidades, permitindo 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. O alargamento das valências através de mais oferta formativa diferenciada tem sido estudado e implementado, nos diferentes graus de ensino que são disponibilizados pelo IPT.

Beneficiamos também do posicionamento que alcançámos relativamente ao potencial científico. Atualmente dispomos de dois centros de investigação e uma unidade de gestão, reconhecidos e financiados pela FCT, entre as demais unidades e laboratórios, que têm permitido maior participação em projetos financiados, contribuindo para o aumento e diversificação do orçamento do IPT, e também dinamizando investigação e

desenvolvimento nos diferentes domínios de influência, apoiando a atividade docente na lecionação, na capacitação e na inovação pedagógica.

O sistema interno de garantia da qualidade, que se encontra em fase de certificação, permitiu a definição de processos e procedimentos, que sendo reconhecidos por toda a comunidade melhoram a comunicação interna, e a monitorização que facilitando a obtenção de informação fiável, muito importante para a tomada de decisões de gestão.

Paralelamente estão em curso projetos de implementação de normas orientadas para a sustentabilidade e bem-estar da comunidade, como a NP 4552 - Sistema de Gestão de Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal.

O aprofundamento das relações entre uma sociedade com novas necessidades (envelhecimento ativo, acesso a condições de bem-estar, aprendizagem ao longo da vida), uma economia demasiado fluida (economia transterritorial suportada por uma combinação de necessidades e tecnologias digitais e tecnologias tradicionais) e concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas favorecem a criação de novas tipologias de conhecimento e de oferta formativa nas instituições, nomeadamente, na confluência das artes, do bem-estar e da tecnologia. Neste enquadramento geral existem oportunidades que se perfilam no horizonte que devemos aproveitar intensamente como reforço das dinâmicas que têm sido implementadas. Assim a atenção à disponibilidade de múltiplas fontes de financiamento nacional e comunitário até 2030 deve ser redobrada.

O alcance do novo quadro legislativo de enquadramento das IES em Portugal vai permitir, a possibilidade de autonomamente outorgar o grau de doutor e a mudança de denominação das instituições, para já na designação em inglês, como Polytechnic University of Tomar, clarificando o posicionamento internacional e favorecendo a perceção e a procura pelo ensino superior politécnico.

A crescente afirmação reputacional do IPT na região, enquanto instituição catalisadora de dinâmicas empresariais, na produção e transferência de conhecimento para a sociedade, como um parceiro viável e confiável na discussão e resolução de problemas regionais deve ser acompanhada da disponibilização de novas formações adequadas às iniciativas assim como da dinamização de projetos conjuntos de investigação, desenvolvimento e inovação. Este esforço de transformação<sup>3</sup> é crítico e o IPT deve ser um ator ativo na procura intensa da sustentabilidade geral e de competitividade nas suas áreas estratégicas.

---

<sup>3</sup> KPMG 2020 - “The future of higher education in a disruptive world”

## Um Futuro Ousado e Sustentável: Continuamos o caminho.

---

A identidade do IPT como instituição de ensino superior assenta na sua missão, nos seus compromissos e princípios, de respeito, de tolerância e de liberdade de pensamento, na partilha de valores, que permitem sustentar ética e deontologicamente a vida profissional e societal. Neste propósito, o IPT tem como prioridade o investimento na aquisição, transmissão e difusão de conhecimento, a competitividade nas suas áreas de saber, e o contributo decisivo para o desenvolvimento sustentável e a transformação da região e do país.

O IPT tem a flexibilidade e a responsabilidade, permitida pelos seus estatutos, regulamentos e organização, de responder aos estímulos e desafios em benefício do desenvolvimento sustentável da região e do país, com consciência crítica e livre, capaz de estar acima dos interesses políticos e económicos, de garantir e aumentar a rentabilidade social das nossas ações, e também a natureza exemplar do nosso comportamento institucional, e a transparência e boas práticas que exigem o respeito e a boa gestão dos recursos públicos.

As pessoas são muito importantes para o IPT. Reconhecer o esforço, a capacidade, o mérito e a dedicação é investir nos valores de pertença e de identidade com a instituição, de forma a reforçar a coesão e continuar a promover o envolvimento de todos no funcionamento, nas reformas, nos objetivos e na missão da instituição e dando corpo ao “lema” **#EuSouIPT**. A experiência é relevante em qualquer organização, contudo, o rejuvenescimento dos recursos humanos é imperativo nas respostas necessárias que vão sendo impostas pelos novos contextos profissionais, sociais e políticos e na continuidade da procura das melhores respostas a estes estímulos no cumprimento da nossa missão.

Formar profissionais aptos para as exigências e os desafios do mercado de trabalho é uma prioridade. Importa, para este efeito, não só desenvolver as competências cognitivas implícitas no currículo educacional ou formativo, mas também as competências transversais, que juntamente com as atitudes, são decisivas para a boa inserção dos diplomados no mercado de trabalho.

Adicionalmente, urge continuar o investimento na organização, na coerência e na relevância da oferta formativa e inovação pedagógica orientadas para responder às exigências que o presente e o futuro perspetivam. Para além disso, impõe-se incentivar a integração dos estudantes em projetos de investigação e desenvolvimento como estratégia de formação. Investir nas ações que promovem a inclusão, o apoio social, o sucesso escolar, a redução dos custos de localização e contexto, o aumento da empre-

gabilidade e as atividades de natureza cultural, desportiva e social como estratégia para a mitigação do abandono escolar e do aumento da taxa de retenção natural. Importa de sobremaneira humanizar o que fazemos.

O investimento na investigação e na produção e transferência de conhecimento tem sido uma preocupação recorrente e mandatária, uma vez que é o pilar de suporte mais importante da missão e da qualidade do ensino superior. Incrementar a investigação aplicada incentivando a produção científica e artística, com impacto nacional e internacional, que acredite a nossa atividade enquanto IES e que nos posicione como parceiro preferencial no território. Neste contexto, considera-se importante contar com o apoio de todos para sermos sustentáveis e capazes de integrar parcerias, consórcios e redes colaborativas, nacionais e internacionais, assim como fomentar a investigação em interface com o tecido produtivo.

O edificado, as infraestruturas e o apoio técnico e administrativo, são fundamentais para a eficácia e a eficiência dos processos e procedimentos. A nova edificação projetada e planeada, a manutenção dos edifícios existentes e o desenvolvimento de espaços de partilha informal de conhecimento são o suporte das atividades inerentes ao funcionamento e à nossa missão, que cumulativamente com recursos humanos, qualificados e atualizados.

O desenvolvimento do IPT pressupõe um ambiente marcado por novas práticas e inspirado nas novas tendências de gestão das IES que implicam uma particular preocupação com a integração e a inclusão social, a igualdade de género e de oportunidades, a eliminação de barreiras à mobilidade e forte interação com a comunidade externa. Também a motivação dos recursos humanos, através de estímulos que premeiem o mérito, tem sido implementada por meio de um conjunto de regulamentos e ações a que se pretende dar continuidade quer nos incentivos que abrangem docentes, técnicos e administrativos quer de âmbito específico na atividade docente e de investigação.

A Qualidade é um pilar essencial para o IPT, pelo que alcançar a certificação do Sistema Interno de Garantia de Qualidade (SIGQ) é, neste domínio, o objetivo principal. Este desígnio é essencial no compromisso que o IPT tem com a monitorização dos processos numa perspetiva de melhoria contínua.

O nosso planeta enfrenta enormes desafios económicos, sociais e ambientais. Consciente deste facto o IPT está comprometido com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas investindo na sustentabilidade ambiental, nomeadamente na desmaterialização de processos administrativos e académicos, na responsabilidade social, no voluntariado e na saúde e bem-estar da comunidade académica.

Na comunicação, a visibilidade das atividades da comunidade académica e dos respetivos projetos é essencial para alcançar o reconhecimento e aumentar o efeito reputacional tanto a nível nacional como internacional. Projetar a marca IPT e aumentar a eficiência da comunicação e imagem, implica dinamizar a sua presença no exterior como parceiro estratégico na definição e desenvolvimento de projetos estruturantes e intensificar parcerias estratégicas regionais, nacionais e internacionais.

Considerando o contexto atual, o plano de ação para o quadriénio 2023 a 2027, pretende dar continuidade ao trabalho iniciado em 2018. Este tem como objetivo consolidar a posição do IPT no território, através de investimento e reorganização referentes a recursos e meios que dotem o IPT de maior sustentabilidade e ao exercício da sua ação de forma mais humanizada e impactante no sentido da maior plenitude do exercício da sua missão.

Este plano de ação tem como pressuposto o explanado na reflexão e na introdução e está assente no estudo para o plano estratégico que está a ser efetuado.

O plano de ação é sistematizado em 4 áreas estratégicas interdependentes que objetivam a missão e visão enunciadas: ensino, inovação pedagógica e desenvolvimento da oferta formativa; investigação aplicada, desenvolvimento e transferência de conhecimento; cultura institucional, comunicação e qualidade; infraestruturas e apoio técnico e administrativo. As áreas estratégicas expressam-se em 11 objetivos estratégicos (OE) e estes, no conjunto são explicitados por 24 linhas de ação em 67 metas com os respetivos 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 inerentes às áreas estratégicas que se propõem no próximo quadriénio, as linhas de ação e as respetivas metas que visam estimular o desenvolvimento da missão do IPT são as seguintes:

### **Área estratégica 1. Ensino, Inovação Pedagógica e Desenvolvimento da Oferta Formativa**

A globalização e as oportunidades que têm sido criadas quer resultantes dos consórcios nacionais que constituímos, quer das redes internacionais que integramos, devem conjuntamente com as possibilidades resultantes dos quadros legais que permitem aos politécnicos outorgarem o grau de doutor, assim como a implementação de microcredenciações, têm permitido implementar dinâmicas de criação, reformas e reajustamento da oferta formativa no sentido de disponibilizarmos a melhor resposta às necessidades que vão sendo constatadas e atrair novos públicos.

Contudo é essencial que não só o corpo docente seja mais versátil e resiliente face às mudanças que se estão a operar na oferta formativa e nas metodologias de ensino, mas também que a qualidade e a coerência da oferta formativa e a vivência experimentada na passagem pelo IPT, disponibilize conhecimento e competências profissionais e humanas. É fundamental que os nossos diplomados sejam reconhecidos como agentes dinamizadores de inovação e progresso e que perspetivem maior capacidade em competir no atual e futuro mercado de trabalho.

Assim, importam ações dirigidas para a satisfação do corpo docente e mitigação do efeito de envelhecimento através da melhor adequação dos recursos existentes, assim como da adequação de políticas de contratação às exigências do ensino superior e seus novéis contextos.

A transformação do IPT não é só decorrente da oferta formativa disponibilizada, das metodologias pedagógicas seguidas, dos apoios disponibilizados aos estudantes, ou às atividades de investigação desenvolvidas. É muito mais do que estes aspetos, são também os apoios administrativos, a organização, a infraestrutura e a tecnologia disponível e, fundamentalmente, a soma da capacidade que reside na instituição para realizar a sua missão<sup>4</sup>. Assim, a aposta num corpo técnico e administrativo competente e motivado é imprescindível para atingir os objetivos que são propostos.

Também deve ser continuado o esforço de coerência da oferta formativa, procurar novas formações através de parcerias com outras IES, diversificar o catálogo da oferta formativa com as várias tipologias de cursos, procurar que os mestrados incorporem valor internacional e doutoramentos em parcerias nas áreas fundamentais.

Esta área estratégica é constituída por três objetivos estratégicos (OE) de acordo com a tabela seguinte:

---

<b>Área Estratégica 1. Ensino, Inovação Pedagógica e Desenvolvimento da Oferta Formativa</b>	
<b>OE1.1</b>	Valorizar e rejuvenescer do corpo docente, técnico e administrativo
<b>OE1.2</b>	Aumentar a atratividade, a relevância e a coerência da oferta formativa
<b>OE1.3</b>	Incrementar o número de estudantes em toda a oferta formativa minimizando o abandono e o insucesso escolar

---

---

<sup>4</sup> KPMG 2020 - "The future of higher education in a disruptive world"

## *Objetivo Estratégico 1.1: Valorizar e rejuvenescer o corpo docente, técnico e administrativo*

Este Objetivo Estratégico é formado por duas linhas de ação com as respectivas metas a atingir. As linhas de ação são: gerir a satisfação e o envelhecimento do corpo docente; gerir a motivação e o envelhecimento do corpo técnico e administrativo.

### *Linha de Ação 1.1.1. Gerir a satisfação e o envelhecimento do corpo docente*

As Unidades Departamentais (UD) devem desempenhar um papel fundamental na gestão do conhecimento, competências e atividade de cada docente de forma que as necessidades das unidades orgânicas e centros de investigação e demais atividades de extensão sejam satisfeitas, considerando a gestão racional do corpo docente de carreira e complementarmente satisfazer as faltas quer de especialidade quer de graduação com contratações a tempo parcial.

As UD devem também fazer uso dos regulamentos e despachos em vigor e propor, incentivar e gerir a participação dos seus docentes em projetos para que possam desempenhar a sua atividade com mais satisfação, premiando o mérito e a dedicação. A afetação na distribuição de serviço docente, principalmente nos docentes mais experientes de desempenho de funções de mentoria para estudantes com dificuldades académicas e de participação mais ativa nas relações institucionais que o IPT quer desenvolver e dinamizar junto da região vai ser estimulada.

O aumento da oferta formativa por via das novas formações conferentes de grau e de diploma, que já estão a ser preparadas ou que se desenham no horizonte, dos projetos financiados de forma competitiva, tal como a aposentação de uma parte importante do corpo docente nos próximos 10 anos, são oportunidades que irão permitir a abertura de concursos para recrutamento e progressão de docentes.

**Meta 1:** Atualização do regulamento “Avaliação de Desempenho do Pessoal Docente”;

**Meta 2:** Abrir concursos para Professor Coordenador de forma a atingir 25% do corpo dos docentes de carreira;

**Meta 3:** Abrir concursos públicos para Professor Adjunto de forma a gerir o rácio professor/estudante que o IPT apresenta hoje, com as ponderações em vigor à data;

**Meta 4:** Ajustar o manual de acolhimento e criar ficha de integração para docentes com ações de sensibilização para a inovação pedagógica e transição digital;

**Meta 5:** Aumentar a mobilidade internacional do corpo docente em pelo menos 15%;

**Meta 6:** Disponibilizar uma formação por ano na área da mentoria e acompanhamento de estudantes com dificuldades.

### *Linha de Ação 1.1.2. Gerir a motivação e o envelhecimento do corpo técnico e administrativo*

O Corpo técnico e administrativo é essencial no apoio do desempenho do IPT no cumprimento da sua missão, e principalmente ser parte da transformação necessária que importa operar no sentido da maior flexibilidade de funções, maior motivação do seu desempenho e mais eficiência na atividade exercida. Importa também ter as funções respetivas descritas e os objetivos claramente definidos.

A formação, direta e indireta, no sentido de melhor operabilidade é muito importante e a dinamização de ações internas e a motivação para formações externas, integra a política de motivação que se pretende seguir. Assim, a formação de natureza capacitiva, relativamente às atividades exercidas, deve ser regular e também devem ser consideradas atividades complementares que valorizem o funcionário na sua relação interpessoal e na sua motivação.

A avaliação deste corpo é efetuada a cada 2 anos através do SIADAP e deve espelhar as atitudes e as aptidões de quem é avaliado e quem avalia deve aferir os comportamentos e competências em conjunto para que o processo seja justo e transparente.

As metas a considerar neste ponto são as seguintes:

**Meta 7:** Disponibilizar anualmente financiamento no valor mínimo de 0,1% do orçamento do IPT para ações de formação;

**Meta 8:** Organizar, ou colaborar na organização, de pelo menos 5 eventos que abranjam toda a comunidade;

**Meta 9:** Aumentar a mobilidade internacional, em 10%, do corpo técnico e administrativo;

**Meta 10:** Incentivar a rotatividade de trabalhadores entre serviços, autorizando pelo menos 80% das solicitações em que exista concordância entre os interessados na permuta.

### *Objetivo Estratégico 1.2. Organizar e aumentar a atratividade, a relevância e a coerência da oferta formativa*

Este OE é constituído por três linhas de ação com as respetivas metas a atingir. As linhas de ação são: reorganizar e ajustar a oferta formativa; aprofundar a relação entre as artes, ciências e tecnologia; e apostar em novas áreas formativas.

### *Linha de Ação 1.2.1. Reorganizar e ajustar a oferta formativa*

A oferta formativa do IPT deve continuar a ser elaborada sob a dupla perspectiva 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.

A reorganização e o ajustamento da oferta formativa, na condição dinâmica de sucessiva atualização, versatilização, incorporação de novos modelos pedagógicos são condição para a resposta necessária às possibilidades e meios que as plataformas digitais têm vindo a permitir e às especificidades das transformações que o mercado de trabalho tem vindo a incorporar.

Considerando que a visão para a resposta em termos de oferta formativa deve ter implícito chegar a múltiplos públicos, esta ação tem-se conseguido através da gestão dos cursos conferentes de diploma, os Cursos Técnicos Superiores Especializados (cTeSP); dos cursos conferentes de grau académico, Licenciaturas, Mestrados e Doutoramentos; e dos cursos de curta duração como Microcredenciações e Pós-graduações.

Importa desta forma e para cada formação fazer os reajustamentos necessários para que a resposta à procura seja clara, alinhada com os objetivos, quer do ponto de vista pedagógico das abordagens quer da capacitação que a formação proporciona. Assim, promover a aprendizagem em ambiente colaborativo e a utilização de novos modelos pedagógicos devem ser praticas implementadas com base na experiência da utilização de modelos de ensino-aprendizagem bem-sucedidos (benchmarking) e para o qual o IPT tem disponibilizado formação. Também a formação combinada que favoreça a maior utilização de estruturas modulares de ensino na oferta formativa (maior a flexibilidade do processo de ensino-aprendizagem) e que concorre, certamente, para a satisfação da diversidade dos estudantes que nos procuram e permite a organização da sua formação.

Para beneficiar a reorganização da oferta formativa importa separar os cursos conferentes de diploma dos cursos conferentes de grau. Por um lado, esta permite que as unidades orgânicas existentes se centrem em cursos conferentes de grau, sua diversificação e internacionalização juntando os recursos humanos com formação académica para o efeito, e por outro, uma nova unidade orgânica, mais flexível e orientada, que sirva as dinâmicas necessárias à promoção e implementação de formações conferentes de diploma, na interface da Academia e dos “stakeholder” que tem muitas vezes funcionamento intermitente das formações e necessita de maior flexibilidade nas questões relacionadas com a sua atividade.

A combinação de texto, vídeo, áudio e infografia através de plataformas digitais com incentivo para a produção de MOOCS (Massive Open Online Courses) e o uso de salas de comunicação síncrona oferecem enormes possibilidades de encurtar distâncias em territórios de baixa densidade. A disponibilidade de espaços indutores de inovação e inspiradores do processo criativo, que complementem o contexto de ensino-aprendizagem e promovam o empreendedorismo, a inovação coletiva e a encubação de projetos empreendedores são um objetivo a alcançar.

**Meta 11:** Disponibilizar na oferta formativa pelo menos quatro mestrados “Joint Master”;

**Meta 12:** Ter na oferta formativa pelo menos dois doutoramentos em associação;

**Meta 13:** Criar uma unidade orgânica que reúna pelo menos as formações conferentes de diploma (Cursos de TeSP, microcredenciações, etc.);

**Meta 14:** Organizar pelo menos uma mostra por ano dos resultados de projetos desenvolvidos com e para as entidades empregadoras;

**Meta 15:** Implementar pelo menos dez cursos de curta duração no âmbito da formação aberta “on line” (MOOCS).

### *Linha de Ação 1.2.2. Aprofundar a relação entre as artes, ciências e tecnologia*

A oferta formativa do Politécnico de Tomar tem como princípio fundador prover os campi de cursos em áreas abrangentes que possibilitem vivências e interações da comunidade académica com interesses académicos diversos. Nos dois campi do IPT foi e é preocupação, através das suas unidades orgânicas disponibilizar oferta formativa que abranja as áreas das artes, da tecnologia, da gestão e das humanidades de forma a possibilitar o que se intende por uma formação académica universal. Neste contexto e reconhecendo o elevado potencial do IPT na formação de interface entre as artes e património, entre a gestão e a cultura e entre as humanidades e as tecnologias, a relação entre as artes, as ciências, tecnologia e gestão considera-se que esta deve ser aprofundada em cada curso como estratégia de formação holística do estudante.

As formações existentes ou a propor devem ter em linha de conta a possibilidade de integrar programas internacionais. Os “Joint Master” promovidos pelo programa Erasmus+ são possibilidades que devem ser consideradas perspetivando também a internacionalização da oferta formativa do IPT.

Importa também dar 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 e conhecimentos.

**Meta 16:** Aumentar a oferta formativa nas áreas de interface de artes e tecnologias;

**Meta 17:** Obter registo de pelo menos dois cursos conferentes de grau nas áreas de interface das artes e tecnologias ou gestão e tecnologias.

### *Linha de Ação 1.2.3. Apostar em novas áreas formativas*

O enquadramento territorial e a interação com as parcerias institucionais e empresariais têm permitido refletir sobre a disponibilidade e a oportunidade de apostar em novas áreas formativas considerando a diversidade de tipologias e perfis, a coerência e racionalidade e o aumento da sustentabilidade e competitividade do IPT.

Uma forma de ampliar a oferta formativa que tem sido ponderada é a disponibilidade de cursos em associação, com uma ou mais IES, tirando partido do conhecimento especializado do corpo docente de todas. O IPT já tem cursos em associação em funcionamento que têm sido bem sucedidos. Novas formações em associação podem e devem ser fomentadas principalmente nos cursos conferentes de graus.

Outra das formas de inovar na oferta formativa é procurar novas áreas de interface das existentes no IPT. A área da saúde e bem-estar deve ser ponderada, nomeadamente no âmbito da gestão e prevenção da doença, do bem-estar e dos comportamentos saudáveis. A parceria com o Centro Hospitalar do Médio Tejo, com IPSS, assim como trabalhos de investigação nas áreas da gestão e das tecnologias que têm sido efetuados, tem permitido uma reflexão que perspetiva ganhos de longo-prazo, associados à melhoria da qualidade de vida da população.

A estrutura económica e social do território é determinante na consolidação e criação de nova oferta formativa e na disponibilidade de estudos que estudantes de mestrado e doutoramento possam abordar. A constituição de bolsas de problemas e de desafios em parceria com os diversos intervenientes na gestão sustentável do território pode permitir estudos e impulsionar dinâmicas empresariais regionais.

**Meta 18:** Obter o registo da A3ES de cinco cursos de licenciatura e mestrado em associação;

**Meta 19:** Ter nova oferta formativa em novas áreas de interface das atualmente disponibilizadas.

### *Objetivo Estratégico 1.3. Aumentar o número de estudantes em toda a oferta formativa minimizando o abandono e o insucesso escolar.*

Este objetivo estratégico é consubstanciado por duas linhas de ação que são: aumentar o número de estudantes em toda a oferta formativa; reduzir a taxa de abandono e aumentar a taxa de retenção natural.

#### *Linha de ação 1.3.1. Aumentar o número de estudantes em toda a oferta formativa*

A captação de estudantes depende de vários fatores dos quais a localização e o contexto regional tem uma influência elevada. Conjuntamente as dinâmicas internas, que se reflete na satisfação dos nossos estudantes, e as externas que incidem na capacidade de atração natural e fora do território são determinantes na atração e retenção de estudantes em toda a oferta formativa disponibilizada interna e externamente.

O perfil do estudante que procura a oferta formativa do IPT é muito sensível à redução de custos de localização e de contexto nas suas principais dimensões: mobilidade, habitação e acesso a bens e serviços essenciais. Reduzir estes custos através de ações concretas é absolutamente decisivo para a sustentabilidade da principal missão do IPT e depende do envolvimento de toda a comunidade académica assim como de toda a comunidade externa, nomeadamente das autoridades locais e regionais. Esta redução depende da identificação dos constrangimentos e dos protocolos com as entidades que podem contribuir para obter financiamento e para trabalhar nas suas principais dimensões (habitação, mobilidade e acesso a bens e serviços essenciais).

Por outro lado, a atratividade e transversalidade, da oferta formativa, conjuntamente com a taxa de satisfação dos estudantes, que deve ser monitorizada para melhorar o diagnóstico e a definição de planos de ação, devem ser orientadas para visarem maior procura de novos estudantes e o bem-estar de quem já faz parte da comunidade académica. Fatores como a vida académica, a organização dos currículos dos cursos, a forma como as matérias das unidades curriculares são abordadas, a racionalidade, a coerência e a redundância nos programas das unidades curriculares e dos cursos, os meios e formas de estudo acompanhado e de autoestudo que são disponibilizados, entre outras, implicam a melhoria contínua e nomeadamente reflexões de natureza pedagógica e técnico-científica que promovam os reajustamentos necessários na oferta formativa e a satisfação dos estudantes.

**Meta 20:** Criação de um grupo para o estudo dos fatores de localização e contexto na região com produção de relatórios anuais de propostas de ação de redução destes efeitos;

**Meta 21:** Presença em ações de divulgação e promoção nacionais e internacionais de oferta formativa.

### *Linha de ação 1.3.2. Reduzir a taxa de abandono e aumentar a taxa de retenção natural*

As elevadas taxas de abandono e os baixos valores da taxa de retenção natural são fatores que concorrem para o número total de estudantes que frequentam o IPT. Apesar das diligências na reunião de informação relativamente às causas que acentuam estes valores não há nenhum estudo aprofundado relacionado que evidencie causas que fundamentam essas decisões. Contudo o conhecimento do universo dos estudantes que procuram o IPT aponta muitas vezes para fatores de natureza socioeconómica e de mobilidade dos estudantes.

Com o objetivo de reduzir a taxa de abandono e aumentar a taxa de retenção natural importa definir planos de ação específicos para cada estudante depois de identificar as causas que aumentam o risco de abandono ou de incapacidade de retenção natural. Para este efeito foi criado o grupo de mentoria e lançado o projeto “Success Journey” que está em execução, de monitorização de estudantes que indiciem risco, de forma a conseguir antecipadamente acompanhá-los e disponibilizar os apoios necessários.

**Meta 22:** Reduzir o valor de abandono escolar no primeiro ano dos estudantes que se matriculam no 1º ano 1º vez que de 36% para valores inferiores a 20%;

**Meta 23:** Aumentar a taxa de sucesso escolar no 1º ciclo, que é de 68%, para valores da ordem de 75%;

**Meta 24:** Reforçar os mecanismos de acompanhamento dos estudantes quer de apoio ao estudo quer de apoios de emergência.

## **Área estratégica 2. Investigação Aplicada, Desenvolvimento e Transferência de Conhecimento**

A investigação científica aplicada, o desenvolvimento e a transferência de conhecimento (I,D&T) e a prestação de serviços são atividades, que conjuntamente com a atividades de ensino-aprendizagem e as atividades de extensão e organização, consubstanciam a missão das instituições de ensino superior. A I,D&T é componente imprescindível e compromisso tácito da atividade docente que visa sustentar toda atividade letiva e melhorar o valor do conhecimento, da propriedade intelectual e do nosso posicionamento enquanto IES no panorama nacional e internacional.

O valor de I,D&T e da prestação de serviços é fortemente dependente do desempenho dos seus centros de investigação e laboratórios, e, especialmente, da disponibilidade e do dinamismo dos docentes-investigadores que lhes estão afetos. O investimento para potenciar todas as atividades de I,D&T deve ser continuado e incrementado de forma a permitir que a sua operação seja mais eficiente e eficaz.

A valorização desta atividade no âmbito da avaliação dos docentes ou através de outros instrumentos permite maior disponibilidade e motivação para a participação em projetos de I,D&T, que acreditam o IPT no plano nacional e internacional.

O impulso que tem sido dado a partir do financiamento proporcionado pela FCT às Unidades de Investigação do IPT, conjuntamente com o esforço para ampliar o número e o valor do financiamento de projetos nacionais e internacionais têm sido muito importantes, justificando a continuação do investimento em I,D&T.

Ter melhores recursos humanos e laboratoriais, estar preparado para as necessidades da região, presentes e futuras, assim como, estar atento e com massa crítica necessária para integrar redes nacionais e internacionais e atrair financiamento que permita incrementar a nossa sustentabilidade é um imperativo.

Esta área estratégica é constituída por três OE de acordo com a tabela seguinte:

<b>Área Estratégica 2. Investigação Aplicada, Desenvolvimento e Transferência de Conhecimento</b>	
<b>OE2.1</b>	Intensificar a investigação aplicada incentivando a produção científica e artística no âmbito das unidades de investigação do IPT com registo na FCT
<b>OE2.2</b>	Fortalecer as relações com a comunidade
<b>OE2.3</b>	Aumentar a participação em redes colaborativas interdisciplinares

### *Objetivo Estratégico 2.1. Intensificar a investigação aplicada incentivando a produção científica e artística no âmbito das unidades de investigação do IPT com registo na FCT*

Este objetivo estratégico é constituído por duas linhas de ação que são: promover a capacidade de investigação em parceria, principalmente, em colaboração com o tecido produtivo e redes internacionais; criar e consolidar unidades de investigação científica;

### *Linha de Ação 2.1.1. Promover a capacidade de investigação em parceria, principalmente, em colaboração com o tecido produtivo e redes internacionais*

O IPT, mais do que qualquer outra instituição do Médio Tejo, tem a responsabilidade de promover a alavancagem económica, cultural e social, através de projetos I,D&T. É fundamental aumentar a visibilidade de todo o conhecimento e competências desenvolvidas no IPT aplicando-os em parcerias de referência.

Deve, também, ser potenciada a produção científica e artística e promovida a sua divulgação, valorizando a propriedade intelectual, por um lado, através de projetos de investigação internacionais desenvolvidos no âmbito de redes de colaboração (Universidade Europeia KreativEU, rede CRUSOE, o Colab de Logística, entre outras), por outro lado, em projetos de co-promoção, desenvolvimento e de prestação de serviços dirigidos principalmente ao território. Para o efeito, além da disponibilidade de um gabinete de apoio à preparação e acompanhamento dos projetos, também devem ser melhorados os incentivos para os docentes e investigadores com atividade científica, artística e de transferência de conhecimento, de elevado impacto nacional e internacional.

**Meta 25:** Aumentar em 10% ao ano o número de projetos em co-promoção;

**Meta 26:** Incrementar em pelo menos 10% o valor total dos projetos competitivos;

**Meta 27:** Obter o registo e financiamento da Universidade Europeia KreativEU;

**Meta 28:** Disponibilizar em orçamento pelo menos 10% das receitas próprias do IPT em investimento em equipamento e infraestruturas que potenciem as atividades de I,D&T.

### *Linha de Ação 2.1.2. Criar e consolidar unidades de investigação científica*

As unidades de investigação científica são vitais na missão das IES. Hoje o Politécnico de Tomar tem sediadas duas unidades de investigação, Centro de Investigação em Cidades Inteligentes (CI2) e Centro de Tecnologia Restauro e Valorização das Artes (Techn&Art) e uma unidade de gestão: Grupo de Pré-história e Quaternário, da Unidade de Investigação de GeoCiências da Universidade de Coimbra, financiadas pela FCT. Porém ainda existem áreas, como por exemplo a Economia e Gestão, que necessitam de aumentar a investigação integrada em centros ou unidades de gestão de investigação financiados pela FCT.

As ações conducentes a este objetivo serão favoráveis aos processos de acreditação futura da oferta formativa e de captação de mais recursos e projetos competitivos.

Ainda existem docentes do IPT doutorados que não são investigadores integrados nos centros ou unidades de gestão financiadas pela FCT do IPT, pelo que é importante promover a sua gradual integração através de incentivos, de forma de aumentar a consistência dos grupos de investigação.

**Meta 29:** Incrementar o número de investigadores nas Unidades de Investigação do IPT financiadas pela FCT;

**Meta 30:** Criar uma Unidade de Investigação ou de Gestão nas áreas da Economia e Gestão com o objetivo de obter financiamento da FCT;

**Meta 31:** Aumentar os incentivos nas atividades de investigação principalmente aos investigadores integrados que participem em projetos competitivos ou na produção científica e artística de elevado impacto nacional e internacional.

### *Objetivo Estratégico 2.2. Fortalecer as relações com a comunidade*

Este objetivo estratégico é constituído por duas linhas de ação que são: fortalecer a posição do IPT na região como parceiro preferencial; desenvolver projetos estruturantes e estratégicos em parceria com a comunidade.

#### *Linha de Ação 2.2.1. 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 com o tecido empresarial numa lógica de mediador e promotor da inovação territorial. A influência do IPT é tanto mais intensa quanto maior for o seu conhecimento das dinâmicas de desenvolvimento territorial. Impulsionar a produção de estudos de contexto e localização e estudos de tendência relativamente ao desenvolvimento territorial permite conhecer as dinâmicas regionais e influenciar e assumir os processos de desenvolvimento que suportam ou podem vir a determinar a qualidade de vida da região.

A produção e transferência de conhecimento são essenciais nestas dinâmicas de princípio colaborativo. A perceção desta realidade por parte das instituições e tecido empresarial é essencial para a implementação das estratégias e programas de inovação que permitem a transformação da região e a tornam mais competitiva.

**Meta 32:** Criar grupo de trabalho para o estudo das dinâmicas de desenvolvimento territorial;

**Meta 33:** Dinamizar pelo menos uma ação de apresentação de estudos, mostra de ideias e reflexão sobre o desenvolvimento territorial para a comunidade;

**Meta 34:** Co-promover a instalação de novas atividades empresariais na região.

### *Linha de Ação 2.2.2. Desenvolver projetos estruturantes e estratégicos em parceria com a comunidade*

O IPT deve ter uma ação catalisadora no 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 proporcionadas 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 35:** Dinamizar a Rede de Formação Tecnológica e Profissional do Médio Tejo com a realização de oito ações dirigidas à comunidade escolar principalmente do ensino secundário e profissional;

**Meta 36:** Reabilitar o edifício das garagens como “Centro de Inovação e Valorização do Conhecimento” integrando uma incubadora, salas de empreendedorismo, de co-criação e inovação coletiva e um espaço para prospeção de mercado por parte de parceiros internacionais;

**Meta 37:** Colaborar na conclusão das novas instalações da Escola Superior de Tecnologia de Abrantes;

**Meta 38:** Construir o edifício do “Centro de Produção e Difusão do Conhecimento” cuja função principal é o apoio na produção de atividades digitais.

### *Objetivo Estratégico 2.3. Aumentar a participação em redes colaborativas interdisciplinares*

Este objetivo estratégico reúne duas linhas de ação: aumentar a escala, em termos de recursos científicos e relacionais, das áreas estratégicas para o IPT; criar um grupo de apoio dedicado exclusivamente à gestão de consórcios e redes colaborativas.

### *Linha de Ação 2.3.1. Aumentar a escala, em termos de recursos científicos e relacionais, das áreas estratégicas para o IPT*

O desenvolvimento de parcerias nacionais e internacionais são fundamentais para a necessidade de aumento de escala, como condição necessária a uma especialização eficiente.

Os consórcios formados no âmbito do PRR, a Rede Politécnica A23 (RP\_A23) com os Politécnicos da Guarda e de Castelo Branco e o “Entre Tejo e Mar” formado pelo Politécnico de Santarém e a Escola Náutica Infante D. Henrique são exemplos do alargamento da influência do Politécnico de Tomar. Entre as várias iniciativas, as operações em Mafra, que levaram à criação da Academia de Ensino Superior de Mafra, orientada para a área da Gestão; em Sintra, conjuntamente com a Escola do Património de Sintra e a Escola Nacional de Bombeiros, orientada para as áreas do património e proteção civil; e em Loures, com o IPTRANS – Escola Profissional de Loures para a área das competências digitais, são externalidades que devem ser fomentadas nomeadamente para disponibilidade de formação de TeSP, microcredenciações e pós-graduações.

A criação da universidade europeia KreativeEU, a preparação de doutoramentos em associação, a participação no Laboratório Colaborativo de Logística e a integração na rede CRUSOE, assim como todas as iniciativas no âmbito da Cátedra da Unesco de Humanidades e Gestão Cultural Integrada do Território, são experiências que devem promover novas parcerias que aprofundem a mobilidade de conteúdos e conhecimentos interdisciplinares.

A intensificação das relações entre o TagusValley e o IPT é uma condição de sucesso para o aumento da escala e da consequente especialização do potencial colaborativo da rede IPT. Importa também que este aprofundamento seja feito com um claro alinhamento estratégico e operacional entre ambas as instituições, tendo em vista a produção e a transferência de conhecimento e o desenho de candidaturas conjuntas a projetos financiados em ambiente competitivo.

**Meta 39:** Ter pelo menos cinco edições de cursos de TeSP externalizados, por ano;

**Meta 40:** Integrar pelo menos três parcerias em projetos Horizonte 2030 submetidos e classificados no primeiro quartil;

**Meta 41:** Participar em pelo menos três projetos nos grupos temáticos das redes em que somos parceiros.

### *Linha de Ação 2.3.2 – Criar um grupo de apoio dedicado exclusivamente à gestão de consórcios e redes colaborativas*

O apoio à gestão de consórcios e redes colaborativas é essencial na resposta às solicitações que têm surgido quer no plano nacional quer internacional. O volume de trabalho e a exigência necessária da gestão e acompanhamento de redes e consórcios impõe a constituição de um grupo que incorpore conhecimento e competências para assessorar atividades de investigação e desenvolvimento e de formação. Deve ficar integrada neste grupo o Gabinete de Transferência de Tecnologia (TTO) cujos objetivos, mais competitivos, orientam-se para aproximar a ciência, a produção de conhecimento e a tecnologia, das necessidades da comunidade empresarial e das restantes instituições.

Os projetos de co-promoção e de prestação de serviços, entre outros, dinamizados pela TTO, como intermediária entre os laboratórios e as unidades de investigação, e o tecido empresarial e institucional, devem promover o aumento da atividade do IPT em inovação e materializarem-se, entre outros resultados, em registos de patentes, de marcas, novos produtos, etc.

**Meta 42:** Criação de um grupo que reúna todas as competências na preparação, submissão e acompanhamento de projetos assim como de registos de marcas e patentes.

### **Área Estratégica 3. Cultura Institucional, Comunicação e Qualidade**

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 IES usaram o planeamento estratégico para organizar os seus objetivos, recursos e prioridades. É importante complementar o planeamento estratégico com modelos mais flexíveis e interativos, como os de inovação aberta. A inovação é a fórmula através da 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.

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.

Esta Área Estratégica contempla três OE de acordo com a tabela seguinte:

<b>Área Estratégica 3. Cultura Institucional, Comunicação e Qualidade</b>	
<b>OE3.1</b>	Promover a eficiência do modelo organizativo e a cultura institucional
<b>OE3.2</b>	Consolidar a eficiência do binómio comunicação-imagem do IPT
<b>OE3.3</b>	Envolver toda a comunidade na consolidação do sistema interno de garantia da qualidade

### *Objetivo Estratégico 3.1. Promover a eficiência do modelo organizativo e a cultura institucional.*

Este objetivo estratégico reúne as linhas de ação relativas a: otimizar os processos de gestão administrativa académica; consolidar o compromisso de responsabilidade social e cultural; e disseminar e apoiar a cultura, a arte e o desporto no IPT.

#### *Linha de Ação 3.1.1. Otimizar os processos de gestão administrativa académica*

Uma componente importante para um ensino e investigação de alta qualidade é a agilidade dos processos administrativos e da formação do pessoal que os suportam. Para facilitar a gestão administrativa e otimizar recursos, é necessário desenvolver, implementar e aperfeiçoar procedimentos e ferramentas baseadas na transformação digital 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 desvios. 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 os referenciais A3ES e o SIGQ permitirá uma monitorização e a redução do tempo de fluxo de documentos através da diminuição do uso do papel e consequentemente da pegada de carbono.

**Meta 43:** Obtenção da certificação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade;

**Meta 44:** Integração dos sistemas informáticos com a gestão documental.

#### *Linha de Ação 3.1.2. Consolidar o compromisso de responsabilidade social e cultural*

O IPT tem como compromisso ter pessoas envolvidas e conscientes da importância da sua 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 próprias e o nosso modelo de responsabilidade social deve ser adaptado ao nosso contexto.

No IPT, são desenvolvidas ações no âmbito da responsabilidade social, nas quais toda a comunidade académica deve estar envolvida. A inclusão destas ações, de forma siste-

matizada, num Quadro de Responsabilidade Social é primordial, pretendendo-se através deste dinamizar mais ações como a transparência na gestão, o voluntariado, a melhoria da comunicação com agentes externos sociais, culturais e económicos, entre outras, numa ótica de desenvolvimento responsável e partilhado.

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 reduzir as desigualdades ou 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 tal como expresso no Plano de Igualdade de Género, Inclusão e Diversidade.

**Meta 45:** Criar e dinamizar o Quadro de Responsabilidade Social;

**Meta 46:** Continuar o levantamento das barreiras físicas existentes nos campi, planear e implementar a sua mitigação;

**Meta 47:** Rever o Plano de Igualdade de Género, Inclusão e Diversidade.

### *Linha de Ação 3.1.3. Disseminar e apoiar a cultura, a arte e o desporto no IPT*

No domínio da cultura e das artes importa dinamizar ações de incentivo à participação quer como intervenientes quer como fruidores. As parcerias com as associações culturais e desportivas locais e as atividades promovidas pela associação de estudantes e tunas são muito relevantes na formação dos estudantes e na vida da nossa comunidade. A promoção e a melhoria da atividade desportiva da comunidade do IPT resulta do comprometimento com a prática do desporto, nomeadamente o universitário, uma vez que é um elemento integrante de enriquecimento pessoal e uma ferramenta de saúde inestimável. Neste sentido deve continuar-se a incentivar a prática desportiva e cultural e a participação em eventos de todos os membros da nossa comunidade.

**Meta 48:** Promover um evento por ano no domínio das artes do espetáculo;

**Meta 49:** Apoiar a participação em eventos desportivos e culturais, especialmente no domínio universitário.

## *Objetivo Estratégico 3.2. Consolidar a eficiência do binómio comunicação-imagem do IPT*

Este objetivo estratégico é composto pelas seguintes linhas de ação relativas a: reforçar os recursos de comunicação e imagem; reforço da visibilidade do IPT.

### *Linha de Ação 3.2.1. Reforçar os recursos de comunicação e imagem*

A comunicação e imagem são fundamentais para aumentar quer a comunicação interna quer a visibilidade externa. Para o efeito é essencial que haja um “Plano de Comunicação e Promoção Institucional” assim como o fortalecimento da marca “Politécnico de Tomar”, estes devem ter em conta os meios de comunicação internos e externos nos diversos formatos disponíveis, capazes de promover e divulgar das ações e resultados nas diversas áreas de atuação. O jornal da ESTA, as exposições na galeria IPT, a presença em feiras nacionais e internacionais, as peças de vídeo, a revista i.E., os seminários, as reuniões e congressos, as publicações em jornais, em revistas e livros ou outras formas de disseminação da investigação, na educação e nas atividades transversais devem ser intensamente divulgados.

Associado à conceção do “Plano de Comunicação e Promoção Institucional” deve existir um plano de investimentos que permita dotar adequadamente em termos de recursos humanos e materiais os serviços afetos à prossecução dos objetivos pretendidos.

Na atratividade de novos estudantes e na relação com os “stakeholders”, importa ter recursos para sustentar o plano e as ações de comunicação e imagem assim como desenvolver esforços para a mobilização de todo o potencial inerente à “Voz do IPT” como meio eficaz de comunicação.

Deve ser incentivada a presença em feiras, visitas de promoção da oferta formativa a Escolas, visitas, mostra da investigação e desenvolvimento do que é feito no IPT. A disponibilidade da comunidade IPT é essencial para a valorização e promoção da nossa imagem.

**Meta 50:** Elaborar o “Plano de Comunicação e Promoção Institucional”;

**Meta 51:** Disponibilizar 4% das receitas próprias para investimentos em recursos materiais de imagem e comunicação.

### *Linha de Ação 3.2.2 – Reforço da visibilidade do IPT*

A continuação dos esforços para aumentar a atratividade e o reconhecimento nacional e internacional do IPT intensificando a presença em ações de promoção e divulgação quer da oferta formativa quer da atividade de investigação e desenvolvimento vital

para a visibilidade do IPT. A presença em feiras de divulgação da oferta formativa no domínio regional e nacional deve ser mantida. No domínio internacional a procura de estudantes deve centrar-se nas iniciativas promovidas no âmbito dos Países de Língua Oficial Portuguesa (PALOP).

**Meta 52:** Presença em pelo menos quatro feiras regionais e nacionais de promoção da oferta formativa, por ano;

**Meta 53:** Presença em pelo menos duas feiras internacionais de promoção de oferta formativa, por ano.

### *Objetivo estratégico 3.3. Envolver toda a comunidade na consolidação do sistema interno de garantia da qualidade*

Este objetivo estratégico reúne as linhas de ação relativas a: consolidação do Sistema Interno de Garantia de Qualidade; dinamizar a bolsa de auditores no âmbito do SIGQ.

#### *Linha de Ação 3.3.1. Consolidação do Sistema Interno de Garantia de Qualidade*

As atividades e esforços para a consolidação do Sistema Interno de Garantia da Qualidade são essenciais à monitorização dos processos e ao bom funcionamento do IPT. Deve, por isso, desenvolver-se um conjunto alargado de ações de envolvimento da comunidade para o compromisso e disponibilidade na sua aplicação, e sensibilizar para os acréscimos de eficácia e eficiência que o SIGQ pode trazer aos processos e às atividades desenvolvidas diariamente numa IES. Conjuntamente com o QUAR, os indicadores do SIGQ são instrumentos efetivos para medir o desempenho da organização.

**Meta 54:** Disponibilizar os indicadores dos processos do SIGQ.

#### *Linha de Ação 3.3.2. Dinamizar a bolsa de auditores no âmbito do SIGQ*

A implementação do SIGQ impõe a existência de uma bolsa de auditores internos para assegurar a monitorização dos processos. A integração de trabalhadores comprometidos com a qualidade nesta bolsa implica a disponibilidade de formação e também a disponibilidade para a realização das auditorias.

**Meta 55:** Dinamizar auditorias realizadas pelos auditores internos a outras organizações.

## Área Estratégica 4. Infraestruturas, Apoio Técnico e Administrativo

A transformação das Instituições com vista à sua competitividade projeta-se também na melhoria das condições físicas e digitais ao dispor da comunidade. A manutenção, requalificação e novas infraestruturas planeadas facilitam a melhor gestão das intervenções antecipando problemas e otimizando o funcionamento do IPT.

A implementação de auditorias e planos de manutenção das infraestruturas, que abrange o edificado, os espaços exteriores, as redes informáticas, a rede de saneamento, a rede elétrica, a rede de vigilância, a rede de segurança, entre outras; a requalificação de espaços de trabalho e instalação de novos serviços e a construção de novas instalações e edifícios, concorrem para melhorar o funcionamento da instituição, para aumentar satisfação da comunidade e valorizar as atividades desenvolvidas pelo IPT.

Esta área estratégica é constituída por dois objetivos estratégicos (OE) de acordo com a tabela seguinte:

---

### Área Estratégica 4. *Infraestruturas, Apoio Técnico e Administrativo*

---

<b>OE 4.1</b>	Modernizar espaços e infraestruturas do IPT
---------------	---

---

<b>OE 4.2</b>	Operacionalizar o apoio técnico e administrativo
---------------	--

---

#### *Objetivo Estratégico 4.1 – Modernizar espaços e infraestruturas do IPT*

Este objetivo estratégico tem como linhas de ação: manutenção, modernização e requalificação do parque de infraestruturas; requalificação e modernização de espaços; melhorar e as condições de alojamento e de alimentação da comunidade académica.

##### *Linha de Ação 4.1.1. Manutenção, modernização e requalificação do parque de infraestruturas do IPT*

As infraestruturas do IPT, campi e edifícios, tem vindo lentamente a sofrer intervenções de manutenção corretiva que resultam de respostas a situações normalmente de emergência. É importante e mais vantajoso ter uma política de manutenção preventiva antecipando as intervenções e permitindo a melhor gestão da manutenção das infraestruturas. A elaboração de um plano de manutenção deve ser antecedida por auditorias especializadas para avaliar as necessidades de intervenção e modernização.

Neste âmbito deve ainda ser considerada a infraestrutura informática no sentido de continuar a melhorar a capacidade de resposta da rede, garantindo que em todos os

edifícios e campi é possível aceder à internet, com total disponibilidade e qualidade de serviço, e o reforço de meios e segurança digital.

O plano de investimentos financeiros adequado às necessidades identificadas deve contemplar não apenas as despesas de curto-prazo, mas também as despesas de manutenção e constante modernização de todas as infraestruturas do IPT.

**Meta 56:** Criar um grupo de trabalho com diferentes especializações para auditar o parque de infraestruturas do IPT e elaborar o plano de manutenção;

**Meta 57:** Disponibilizar 10% das receitas próprias para manutenção, modernização e requalificação.

#### *Linha de Ação 4.1.2. Requalificação e modernização de espaços*

A requalificação de salas de aula, espaços de circulação e gabinetes concorrem para a imagem e satisfação da comunidade. Simultaneamente com o plano de manutenção descrito na linha de ação 4.1.1. importa requalificar os espaços com maior utilização como as salas de aula e salas comuns, equipando-as sempre que possível e requalificando com renovação de pinturas e mobiliário. Também o espaço do Balcão Único deve ser requalificado tendo em conta que representa de alguma forma o primeiro contacto com os estudantes.

No exterior, a intervenção nas infraestruturas de circulação, na portaria, e a introdução de nova sinalética e postos de carregamento elétrico são objetivos que se pretendem alcançar.

**Meta 58:** Requalificação do Balcão Único;

**Meta 59:** Reabilitação das coberturas e espaços interiores;

**Meta 60:** Modernização de espaços letivos com vista à transição digital;

**Meta 61:** Melhoria dos espaços exteriores do Campus de Tomar;

**Meta 62:** Instalação de pontos de carga elétrica no Campus de Tomar e de Abrantes.

### *Linha de Ação 4.1.3. Melhorar e as condições de alojamento e de alimentação da comunidade académica*

As condições de alojamento, de alimentação e de transporte são fatores primordiais no bem estar da comunidade académica, nomeadamente dos estudantes e pesam na decisão de escolher o IPT para os seus estudos.

Para além das residências e refeitórios que disponibilizamos nos Campi e do projeto de reabilitação do edifício da Av. Cândido Madureira para residência, que pretendemos concluir, é importante impulsionar a presença do IPT em todo o território. Neste sentido, importa protocolar com as Câmaras e os Agrupamento de Escolas a possibilidade de servir refeições aos nossos estudantes, de otimizar o “Transporte a Pedido” conjuntamente com a CIM e disponibilizar alojamento. Estas ações permitem proporcionar a dinamização de nós comunitários que enriquecem a rede e a vivência com a comunidade externa. O IPT não é só os Campi mas todo o território que influenciámos.

**Meta 63:** Concluir a reabilitação do edifício para residência estudantil da Av. Cândido Madureira;

**Meta 64:** Fomento de parcerias com concelhos vizinhos de Tomar e Abrantes com vista a disponibilizar mais alojamento e transporte para o IPT.

### *Objetivo Estratégico 4.2. Operacionalizar o apoio técnico e administrativo*

Este objetivo estratégico tem como linhas de ação: otimizar o apoio técnico e administrativo; promover a partilha de recursos e a prática de “benchmarking” entre IES.

#### *Linha de Ação 4.2.1. Otimizar o apoio técnico e administrativo*

A organização dos gabinetes e dos serviços responsáveis pelo apoio técnico e administrativo são fundamentais para o bom funcionamento do IPT.

A otimização do desempenho dos recursos técnicos e administrativos depende dos espaços disponíveis, da ergonomia e conforto, da distribuição espacial dos postos de trabalho, mas também de formação e capacitação, dirigida e transversal, do pessoal técnico e administrativo na perspetiva de ganhos de eficácia e eficiência no funcionamento da nossa instituição.

**Meta 65:** Constituição de um grupo de estudo e monitorização para a reorganização e capacitação do corpo técnico e administrativo.

### *Linha de Ação 4.2.2. Promover a partilha de recursos e a prática de “benchmarking” entre 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 66:** Desenvolvimento de pelo menos oito ações com outras IES para melhorias de processos e procedimentos;

**Meta 67:** Partilha de experiências e de boas práticas com instituições estrangeiras.

## Sustentabilidade Financeira

---

De acordo com os dados apresentados no Relatório de Análise, Demonstrações Financeiras Consolidadas do IPT de 2022, o total do valor de despesa executada foi de 17 milhões; 11,464 milhões das receitas foram provenientes do Orçamento de Estado (OE), 67% do orçamento global, sendo os restantes 5,8 milhões provenientes de receitas próprias e outros fundos comunitários.

A despesa com pessoal é da ordem de 12,2 milhões de euros, que representa 71% do total da despesa executada, e a de funcionamento (aquisição de bens e serviços) é de 1,8 milhões ou seja 10,5% do total da despesa executada.

Ao longo dos últimos 4 anos foi dada particular importância à necessidade de equilibrar o orçamento do IPT. Nos últimos 2 anos, o equilíbrio económico e financeiro foi atingido com um saldo de 1,3 milhões de euros em 2021 e de 190 mil euros em 2022. Os saldos registados em 2021 e 2022 permitiram iniciar uma política de recuperação das infraestruturas do IPT e de modernização dos equipamentos afetos às atividades de ensino, investigação e administrativas.

As restrições orçamentais e o subfinanciamento público do ensino superior, e a elevada dependência dos recursos financeiros provenientes do orçamento de estado, evidenciada em todos os orçamentos do IPT, fragiliza de forma acentuada a capacidade de tomar decisões de médio e longo prazo que possam contribuir efetivamente para um equilíbrio económico e financeiro estrutural da nossa instituição.

A contribuição para a resolução deste problema deverá passar por ações que implicam a melhoria contínua da 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. No que concerne à cobrança das receitas com propinas, desenvolver ações anuais que permitam a cobrança, nos prazos definidos, de todas as propinas do ano e continuar os processos de recuperação de dívidas de propinas de anos transatos;
3. Continuar a utilização de um modelo de gestão que prima pela eficiência e racionalidade económica e financeira;
4. Incrementar a diversificação das receita proveniente de projetos de I,D&T e de prestação de serviços;
5. Garantir os recursos humanos e materiais que permitam a introdução gradual da Norma de Contabilidade Pública 27 e a prestação de contas trimestralmente ao conselho de gestão, recorrendo à elaboração de mapas de execução orçamental detalhados e acompanhados de indicadores de gestão e relatórios intercalares relevantes para a tomada de decisão;
6. Até dezembro de 2025 aplicar na íntegra a NCP 27 – Contabilidade de Gestão. A introdução desta norma contabilística na contabilização dos fatos patrimoniais irá permitir a implementação plena da contabilidade de gestão e ultrapassar a única reserva do Fiscal Único na prestação de contas de 2022, garantindo a produção de informação relevante e analítica sobre custos, e sempre que se justifique, sobre rendimentos e resultados, para satisfazer uma variedade de necessidades de informação dos dirigentes na tomada de decisões.

dezembro de 2023



*Um Futuro Ousado e Sustentável*