



# Manual da Qualidade



# Índice

<b>1. Introdução</b>	<b>7</b>
1.1. Aprovação do Manual da Qualidade	7
1.2. Âmbito	8
1.3. Referenciais	8
1.4. Definições	9
1.5. Siglas e Abreviaturas	9
1.6. Estrutura do Manual da Qualidade	13
1.7. Revisão do Manual	13
1.8. Distribuição do Manual	13
<b>2. Missão, Visão e Valores</b>	<b>14</b>
<b>3. Políticas</b>	<b>15</b>
3.1. Política da Qualidade	15
3.2. Política da Conciliação	16
3.3. Política da Igualdade	17
3.4. Política da Segurança da Informação	17
<b>4. Estrutura Orgânica do IPT</b>	<b>17</b>
4.1. Modelo organizacional	17
4.2. Competências dos órgãos de direção e gestão	20
4.2.1. Órgãos de governo do Instituto	20
4.2.2. Órgãos de consulta do Instituto	20
4.2.3. Provedor do Estudante	20
4.2.4. Órgãos de Governo das Unidades Funcionais	20
4.2.4.1. Unidades Departamentais	20
4.2.4.2. Unidades de Formação	22
4.2.4.3. Unidades de Apoio	23
4.2.4.4. Unidades de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico ou Artístico	25
4.2.5. Órgãos de Governo das unidades orgânicas	27
4.2.6. Gestão dos Cursos	28
<b>5. Organização do Sistema Interno de Garantia da Qualidade</b>	<b>28</b>
5.1. Introdução	28
5.2. Estruturas do SIGQ	28
5.3. Estrutura de Responsabilidades do SIGQ	33
5.4. Partes Interessadas	36

## Título

Manual da Qualidade  
MQ-2.2/2024

## Edição

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

## Coordenação

Gabinete da Qualidade e Sustentabilidade

## Design Gráfico e Paginação

Gabinete de Comunicação e Relações Públicas  
novembro de 2024



## Índice de quadros

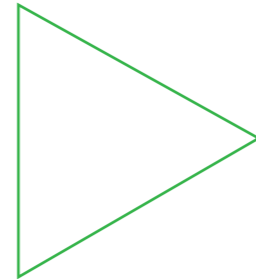
Quadro 1: Histórico do Manual da Qualidade	13
Quadro 2: Unidades Departamentais do IPT	21
Quadro 3: Unidades de Formação do IPT	22
Quadro 4: Serviços Centrais do IPT	23
Quadro 5: Serviços de Planeamento e Apoio à Gestão do IPT	24
Quadro 6: Serviços Especializados do IPT	25
Quadro 7: Unidade de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico ou Artístico do IPT	27
Quadro 8: Unidades Orgânicas do IPT	27
Quadro 9: Estrutura documental do SIGQ, responsabilidades e enquadramento nos referenciais A3ES	32
Quadro 10: Mapeamento das PI do IPT	40

## Índice de figuras

Figura 1: Organigrama do IPT	19
Figura 2: Ciclo PDCA	29
Figura 3: Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ)	33
Figura 4: Diagrama dos Intervenientes do SIGQ	36







## 1. Introdução

### 1.1. Aprovação do Manual da Qualidade



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

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

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

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

Instituto Politécnico de Tomar, 12 de novembro de 2024

O Presidente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'João Paulo Pereira de Freitas Coroado'.

(Professor Doutor João Paulo Pereira de Freitas Coroado).

## 1.2. Âmbito

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

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

## 1.3. Referenciais

- Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior - Lei n.º 94/2019, de 04 de setembro;
- Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior - Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto;
- Sistema Integrado de Gestão do Desempenho na Administração Pública - Lei n.º 66-B/2007, de 28 de setembro;
- Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior - Lei n.º 37/2003, de 22 de agosto;
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). Brussels, Belgium, ISBN: 978-9-08-168672-3;
- Referenciais para os Sistemas Internos para a Garantia da Qualidade nas IES (Adaptação aos ESG 2015) - Referenciais ASIGQ\_PT\_V1.2\_Out2016 - A3ES;
- Norma Portuguesa NP4552: Conciliação entre a Vida Profissional, Familiar e Pessoal;
- Manual para o Processo de Avaliação Institucional no Ensino Superior, A3ES, janeiro 2017;
- Manual para o Processo de Auditoria dos Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas Instituições de Ensino Superior, A3ES, janeiro 2020;
- Autoavaliação de Ciclos de Estudos em Funcionamento (ACEF), A3ES, julho 2018;
- Pedido de Acreditação Prévia de Novo Ciclo de Estudos (PAPNCE), A3ES, junho 2018;
- Pedido Especial de Renovação da Acreditação de Ciclos de Estudos Não-Alinhados (PERA), A3ES, julho 2018;
- Estatutos do Instituto Politécnico de Tomar, IPT, maio de 2009, ISBN 978-972-9473-43-2, na sua atual redação - Despacho Normativo n.º 9/2021, de 04 de março;
- Plano de Ação, Candidatura a Presidente do IPT, João Coroado, dezembro de 2023.

## 1.4. Definições

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

## 1.5. Siglas e Abreviaturas

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

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

**ADM** - Administrador

**AGE** - Assuntos Operacionais e Expediente

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

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

**CAB** - Centro de Arquivo e Bibliotecas

**CAC** - Conselho Académico

**CAI** - Centro de Artes e Imagem

**CA2PT** - Centro de Arqueologia, Arqueociências e Paleontologia

**CCO** - Conselho Consultivo

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

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

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

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

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

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

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

**CGE** - Conselho Geral

**CGEO** - Centro de Geociências

**CGT** - Conselho de Gestão

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

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

**CIF** - Centros de Investigação FCT

**CIS** - Centro de Informática e Sistemas



**CLI** - Centro de Línguas

**CPR** - Conselho da Presidência

**CRBA** - Centro de Gestão e de Reservas de Dados e Bens Arqueológicos

**CSI** - Centro de Som e Imagem

**DSA** - Divisão de Serviços Académicos

**DFP** - Divisão Financeira e Patrimonial

**DFP\_APROV** - Secção de Aprovisionamento e Económico

**DFP\_CTB** - Secção de Contabilidade

**DFP\_GCF** - Gabinete de Controlo Financeiro

**DFP\_TES** - Secção de Tesouraria

**DOMUS.IPT** - Estrutura de Apoio Tecnológico à Indústria AECO do Médio Tejo

**DRH** - Divisão de Recursos Humanos

**ESC\_CCC** - Comissão de Coordenação de Curso

**ESC\_CGR** - Cursos de Graduação com ou sem diploma

**ESC\_CPE** - Conselho Pedagógico

**ESC\_CTC** - Conselho Técnico-Científico

**ESC\_DIC** - Diretor de Curso

**ESC\_SAP** - Serviços de Apoio

**ESC\_SEC** - Coordenador

**ESGT** - Escola Superior de Gestão de Tomar

**ESTA** - Escola Superior de Tecnologia de Abrantes

**ESTT** - Escola Superior de Tecnologia de Tomar

**GAII** - Gabinete de Apoio à Investigação e Inovação

**GCR** - Gabinete de Comunicação e Relações-Públicas

**GJU** - Gabinete Jurídico

**GQS** - Gabinete da Qualidade e Sustentabilidade

**GRI** - Gabinete de Relações Internacionais

**GTP** - Gabinete Técnico e de Planeamento

**GTR** - Gabinete de Tradução

**IPT** - Instituto Politécnico de Tomar

**ITM** - Instituto Terra e Memória - Centro de Estudos Superiores de Mação

**LAB.IPT** - Unidade Laboratorial Central

**LABAUDIO** - Laboratório de Produção Audiovisual

**LABFOTO** - Laboratório de Fotografia

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

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

**LAR** - Laboratório de Arqueologia Rupestre

**LQUAT** - Laboratório de Quaternário e estudo de materiais

**LCC** - Laboratório de Construção Civil

**LCR** - Laboratório de Conservação e Restauro

**LE** - Laboratório de Eletrotécnica

**LEM** - Laboratório de Engenharia Mecânica

**LFÍSICA** - Laboratório de Física

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

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

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

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

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

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

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

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

**OIVA** - Observatório de Inserção na Vida Ativa (inclui Núcleo Alumni)

**OPAP** - Observatório de Prevenção do Abandono e Promoção do Sucesso Escolar

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

**PES** - Provedor do Estudante

**PI** - Partes Interessadas

**PRE** - Presidência

**SAS** - Serviços de Ação Social

**SAS\_ADM** - Administrador SAS**SAS\_BOL** - Setor de Bolsas de Estudo**SAS\_CAS** - Conselho de Ação Social**SAS\_DES** - Setor de Desporto e Atividades Culturais**SAS\_OUT** - Setor de Outros Apoios Sociais**SAS\_PSI** - Setor de Apoio Psicopedagógico e Saúde**SAS\_SAL** - Setor do Alojamento**SAS\_SCO** - Serviços Concentrados IPT**SAS\_SEC** - Serviço de Secretariado e de Expediente**SAS\_SLI** - Setor da Alimentação**SCE** - Serviços Centrais**SES** - Serviços Especializados**SGC** - Sistema de Gestão da Conciliação**SIGQ** - Sistema Interno de Garantia de Qualidade**SOM** - Serviços Operacionais de Manutenção**SPA** - Serviços de Planeamento e Apoio à Gestão**TBS** - Tomar Business School**Techn&Art** - Centro de Tecnologia, Restauro e Valorização das Artes**UAP** - Unidades de Apoio**UDE** - Unidades Departamentais**UDE\_CON** - Conselho de Unidade Departamental**UDE\_DIR** - Diretor de Unidade Departamental**UFO** - Unidades de Formação**UFU** - Unidades Funcionais**UID** - Unidades de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico e Artístico**UOR** - Unidade Orgânica**VITA.IPT** - Vida Assistida por Ambientes Inteligentes

## 1.6. Estrutura do Manual da Qualidade

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

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

## 1.7. Revisão do Manual

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

Versão	Data de versão	Resumo das alterações	Responsabilidade
MQ-1.0/2014	20-06-2014	Versão inicial	Centro de Avaliação e Qualidade
MQ-2.0/2021	11-11-2021	Adaptação à nova estrutura do IPT, revisão do SIGQ e adaptação ao referencial ESG 2015	Gabinete da Qualidade e Sustentabilidade
MQ-2.1/2022	31-03-2022	Inclusão da Política da Conciliação e atualização de alguns termos ao longo do texto, da designação dos processos no quadro 9 e revisão da figura 3	Gabinete da Qualidade e Sustentabilidade
MQ-2.2/2024	12-11-2024	Adaptação à nova estrutura do IPT	Gabinete da Qualidade e Sustentabilidade

Quadro 1: Histórico do Manual da Qualidade

## 1.8. Distribuição do Manual

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



## 2. Missão, Visão e Valores

### Missão

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

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

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

### Visão

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



### Valores

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

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

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

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

## 3. Políticas

### 3.1. Política da Qualidade

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

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

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



### 3.2. Política da Conciliação

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

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

- Boas práticas laborais

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

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

- Serviços e benefícios

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

- Apoio profissional e desenvolvimento pessoal

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

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



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

### 3.3. Política da Igualdade

A Política da Igualdade do Instituto Politécnico de Tomar (IPT) evidencia o compromisso e o empenho da Instituição na observância e conformidade com os referenciais normativos nesta área. A igualdade entre mulheres e homens constitui um dos objetivos da União Europeia, plasmado no artigo 3º do Tratado da União Europeia, impondo aos Estados Membros, a obrigação de tomar as medidas e políticas nacionais adequadas para criar igual oportunidade de participação de homens e mulheres em todas as esferas da vida pública e privada.

O Instituto Politécnico de Tomar é uma instituição Pública de Ensino Superior que se assume como comunidade socialmente responsável assegurando o respeito rigoroso da observância da privacidade dos seus utilizadores no cumprimento do artigo 13º, nos nº1ºe 2º da Constituição da República Portuguesa.

Uma política de igualdade e de conciliação das obrigações profissionais e familiares é, não só um fator de desenvolvimento que permite eliminar e promover um melhor aproveitamento dos recursos humanos, mas também uma componente necessária à evolução das sociedades. O IPT, reconhecendo a importância e a mais-valia de uma participação equilibrada nas atividades profissionais bem como na vida familiar, pretende dar o seu contributo ativo para a implementação das melhores práticas de promoção da igualdade na sociedade.

No processo de recrutamento, seleção e avaliação de todos os trabalhadores, candidatos ou estudantes, não são utilizados quaisquer critérios que possam consubstanciar uma forma de discriminação.

É qualificada como discriminatória toda a conduta que privilegie, beneficie, prejudique, prive de qualquer direito ou isente de qualquer dever um trabalhador, candidato ou estudante, que se encontre em situação comparável e sem que tal diferença de tratamento seja justificada.

### 3.4. Política da Segurança de Informação

A Política de Segurança da Informação do Instituto Politécnico de Tomar (IPT) evidencia o compromisso e o empenho da Instituição na observância e conformidade com os referenciais normativos nesta área, baseando-se nos requisitos da norma de referência internacional de Segurança de Informação ISO/IEC 27001, que estabelece um padrão e código de boas práticas relativas à Gestão de Segurança da Informação.

O IPT é uma instituição Pública de Ensino Superior que se assume como comunidade socialmente responsável assegurando o respeito rigoroso da observância da privacidade dos seus utilizadores no cumprimento da legislação referente ao Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

Para conferir intencionalidade e levar a cabo esta Política, a Presidência do IPT nomeia o Encarregado de Proteção de Dados e o Responsável de Segurança da Informação, que atuam como responsáveis pela

aplicação das regras e procedimentos que suportam a Política de Segurança, para a qual estão definidos os seguintes princípios:

- Promover a implementação de medidas necessárias para assegurar o cumprimento da legislação em vigor em matéria de Segurança da Informação e do RGPD;
- Identificar, analisar e gerir os riscos a que a Instituição está exposta utilizando metodologias reconhecidas internacionalmente e de acordo com os processos do Sistema Interno de Garantia da Qualidade (SIGQ.IPT);
- Promover e estabelecer procedimentos e medidas de avaliação contínua, de forma a garantir os níveis adequados de integridade, confidencialidade, disponibilidade da informação da Instituição, dos colaboradores, estudantes e fornecedores do IPT relacionados, bem como dos sistemas e do pessoal que a processam e mantêm. Estes procedimentos devem fazer parte de um processo de Gestão de Sistemas de Informação integrado no SIGQ.IPT;
- Prevenir incidentes de segurança que possam afetar a Instituição e as suas partes interessadas relevantes e planear uma reação eficaz, juntamente com uma análise subsequente no caso de ocorrerem. Assegurar a continuidade das operações críticas da Instituição.

Esta Política será comunicada, divulgada e seguida por todas as partes interessadas, estudantes, trabalhadores, parceiros, fornecedores e demais entidades que partilham serviços com a Instituição ou que processam as suas informações, o seu cumprimento será obrigatório dentro da sua área de responsabilidade.

## 4. Estrutura Orgânica do IPT

### 4.1. Modelo organizacional

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

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

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

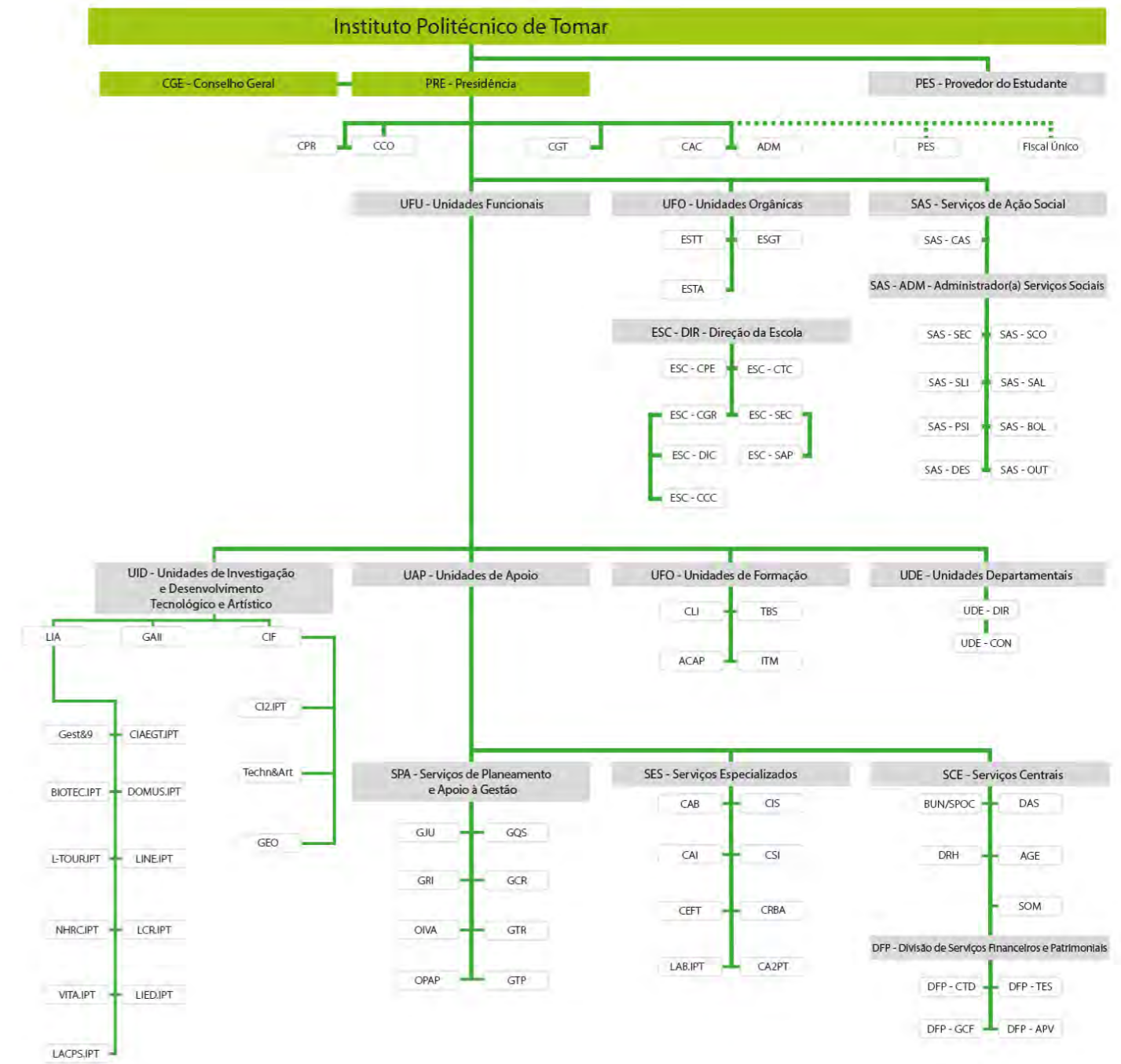


Figura 1: Organograma do IPT



## 4.2. Competências dos órgãos de direção e gestão

### 4.2.1. Órgãos de governo do Instituto

#### Conselho Geral

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

#### Presidente

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

#### Conselho de Gestão

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

### 4.2.2. Órgãos de consulta do Instituto

#### Conselho Académico

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

#### Conselho Consultivo

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

### 4.2.3. Provedor do Estudante

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

### 4.2.4. Órgãos de Governo das Unidades Funcionais

#### 4.2.4.1. Unidades Departamentais

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

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

Quadro 2: Unidades Departamentais do IPT

### Conselho Departamental

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

### Diretor de Unidade Departamental

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

#### 4.2.4.2. Unidades de Formação

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

Quadro 3: Unidades de Formação do IPT

### Conselho da Unidade de Formação

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

### Diretor da Unidade de Formação

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

#### 4.2.4.3. Unidades de Apoio

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

SCE	Atribuições
BUN/SPOC	Ponto único de contacto com o aluno no sentido de responder rapidamente e eficientemente a qualquer questão que se prenda com a vida académica do aluno.
DFP	A Divisão Financeira e Patrimonial exerce as suas competências nos domínios da gestão financeira, numa perspetiva de gestão patrimonial, orçamental e de controlo financeiro, relativamente ao orçamento do IPT e SAS-IPT.
DSA	Colabora na preparação do ano letivo; trata dos concursos especiais (locais); gere o Processo Individual do estudante, incluindo os estudantes Erasmus (outgoing e incoming); gere o processo de certificação do grau e emite diplomas e certificados; prepara as estatísticas anuais e comunica com a tutela (DGES)..
DRH	Assegura a concretização das orientações da gestão dos recursos humanos definidas superiormente.
AGE	Asseguram a receção, registam, classificam e distribuem documentos, gerem a cedência e utilização do parque automóvel, garantem a gestão das salas de aulas e dos auditórios para eventos internos e externos, asseguram o apoio no âmbito da plataforma da A3ES e zelam pela inserção de todos os despachos do IPT no Diário da República Eletrónico.
SOM	Serviços de apoio com o objetivo de garantir as atividades de reparação, manutenção, conservação e limpeza das infraestruturas do IPT. Gere o pessoal operacional de apoio às aulas e o pessoal afeto à manutenção.

Quadro 4: Serviços Centrais do IPT

SPA	Atribuições
GJU	Apoio na área técnico-jurídica, ao bom funcionamento e prossecução das atividades do IPT e das Escolas que o integram, de forma articulada e numa perspetiva de racionalização de recursos, cabendo-lhe superintender toda atividade jurídica de assessoria e realizar estudos técnico-jurídicos.
GQS	Tem como missão o desenvolvimento de atividades de avaliação e a promoção da Qualidade de acordo com as orientações dos órgãos estatutários do IPT, tendo em vista uma melhoria contínua de qualidade. O GQS promove a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em várias atividades do Instituto.





SPA	Atribuições
GRI	Apoia a Presidência e as Escolas na implementação da Estratégia de Internacionalização do IPT, dinamizando atividades e projetos transversais que contribuem para a projeção internacional da instituição. Dinamiza o programa Erasmus+, assim como o apoio aos estudantes em mobilidade e estudantes internacionais.
GCR	Desenvolve ações no âmbito da assessoria de imprensa, comunicação e divulgação institucional; Planeamento e organização de eventos externos de divulgação da oferta formativa; Design e conceção gráfica de suportes de divulgação de eventos internos e externos; assegura as relações-públicas com o exterior.
GTR	Apoia o IPT em matéria de tradução/revisão de texto e apoio linguístico e terminológico em língua estrangeira.
OIVA (inclui Núcleo Alumni)	Procede à observação regular da situação de emprego dos Diplomados do IPT e à sua divulgação. Promove e facilita a inserção dos Diplomados do IPT no mercado de trabalho. Integra ainda o Núcleo Alumni, que tem por objetivos específicos, reforçar os laços sociais e profissionais com os seus antigos estudantes, bem como promover a comunicação e troca de experiências com benefícios mútuos.
OPAP	Monitorizar e acompanhar os estudantes do IPT, com vista a compreender e prevenir o abandono escolar; sinalizar atempadamente estas situações; propor o desenvolvimento de estratégias no sentido de apoiar os estudantes e evitar a sua saída precoce do ensino superior e/ou da instituição; apoiar e promover atividades de formação contínua de âmbito pedagógico didático de docentes.
GTP	Gabinete de apoio à Gestão com o objetivo de planear e implementar atividades de gestão, manutenção e conservação das infraestruturas e promoção da melhoria das condições de trabalho, saúde e sustentabilidade do IPT.

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

SES	Atribuições
CAB	Serve os alunos, professores e funcionários do IPT e a comunidade educativa em geral, disponibilizando todo o acesso à informação que seja necessária às atividades pedagógicas e de investigação.
CIS	Promove o desenvolvimento e manutenção das infraestruturas informáticas e de comunicações do IPT e das respetivas unidades orgânicas; assegura a gestão e administração do sistema informático, o apoio técnico aos utilizadores e a respetiva formação especializada.
CAI	Tem como linhas estruturantes o desenvolvimento de projetos nas áreas das artes e imagem em parceria com os meios artísticos e culturais da região, nacionais e internacionais.
CSI	Prestar apoio técnico a toda a comunidade académica do IPT no visionamento, planeamento e execução de documentos audiovisuais.
CEFT	Tem como missão o estudo e a investigação da cultura fotográfica na sua interdependência com o papel da imagem nos mecanismos de governação territorial.
CRBA	Assegurar a organização, gestão, receção e disponibilização dos vestígios arqueológicos a investigadores e alunos interessados em desenvolver investigação, em conformidade com as disposições legais e regulamentares definidas pela Direção Geral do Património Cultural.

SES	Atribuições
CA2PT	Centro de Arqueologia, Arqueociências e Paleontologia desenvolve atividades ligadas às Ciências Sociais e Humanas e às Ciências da Terra e da Vida. Assume, à exceção da reserva de coleções tutelada pelo Instituto Património Cultural IP, as responsabilidades e competências que os antigos CPH e CTA, criados desde 1987, tinham na estrutura funcional do IPT. O CA2PT mantém as competências destes antigos centros do IPT: arqueobotânica, no Pólo de Tomar; arqueologia, análise de materiais arqueológicos, didática do património cultural e publicações, no Pólo de Mação; e acrescenta uma nova área de investigação, a paleontologia, que fica no Pólo de Tomar.
LAB.IPT	Garante os meios técnicos, materiais e humanos necessários ao apoio a atividades de ensino e formação, experimentação, investigação e prestação de serviço ao exterior, coordenando e articulando todas as estruturas laboratoriais do IPT.

Quadro 6: Serviços Especializados do IPT

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

UID	Atribuições
GAll	Apoio a projetos de investigação e inovação. Estimula a criação de um ambiente favorável para promover a inovação e acelerar o desenvolvimento de ideias promissoras. Articulação com Centros de Investigação e Laboratórios do IPT com o objetivo de partilha e transferência de conhecimento para os parceiros.
Ci2.IPT	Unidade de I&D financiada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia, estando a sua estratégia alinhada com a estratégia do IPT e com a RIS3 da Região Centro, onde se insere. O Ci2 tem como missão principal contribuir para o desenvolvimento sustentável das cidades e das regiões através da investigação transdisciplinar e aplicada, mas de modo integrado, em áreas como Big Data e Sistemas de Apoio à Decisão, Monitorização e Sistemas de Controlo, E-health e Ambientes de Vida Assistida, Energia, Transporte e Ambiente, Eficiência e Produtividade.
Techn&Art	Unidade de investigação e desenvolvimento do Instituto Politécnico de Tomar financiada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia. O TECHN&ART reúne investigadores/as de múltiplas áreas disciplinares, com a missão de desenvolver estratégias e metodologias de investigação no âmbito da Salvaguarda e Valorização do Património Artístico e Cultural, nas suas diversas formas de expressão. Este trabalho desenvolve-se numa abordagem que se pretende sustentável, holística e transdisciplinar, com o propósito de ligar o presente ao passado. Este trabalho desenvolve-se numa abordagem que se pretende sustentável, holística e transdisciplinar, com o propósito de ligar o presente ao passado.
CGEO	Centro de Investigação da rede da FCT, cujo global é a construção de projetos transversais de base territorial, interdisciplinares, orientados pelas metodologias próprias das geociências. Esta orientação global envolve, em particular, uma abordagem integrada desses territórios, que parte da identificação de recursos, estuda a sua transformação através da tecnologia no tempo e no espaço, avalia os mecanismos socioculturais de identificação de necessidades e de design de estratégias para enfrentar dilemas. Esta abordagem é direcionada, sobretudo, para as preocupações e oportunidades relacionadas com os recursos energéticos, a plataforma continental ou a gestão de áreas de menor densidade demográfica, tentando compreender como as escolhas foram feitas no passado e como tal poderá ser utilizado no presente. O IPT é sede de um dos quatro polos do Centro, assumindo especiais responsabilidades na coordenação dos estudos sobre adaptações humanas no Quaternário.

UID	Atribuições
CIAEGT	Tem por objetivo a investigação, os estudos, a consultoria e a formação nas áreas da Economia e na Gestão do Território.
BIOTEC.IPT	Unidade de investigação e de desenvolvimento de competências no campo da bioenergia e das aplicações práticas da biotecnologia, tendo presente a estratégia e os interesses das empresas da Região Centro. O BIOTEC.IPT dá especial relevância à promoção de investigação aplicada em áreas que visem a melhoria da sustentabilidade dos processos industriais, designadamente nas atividades económicas que usem bioprocessos, a valorização de subprodutos e resíduos industriais na perspetiva de economia circular, e as ações que promovam a proteção do ambiente e o desenvolvimento sustentável da sociedade.
DOMUS.IPT	Apoio tecnológico à indústria AEC do Médio Tejo. Tem como objetivos constituir um fórum para debate de temas relacionados com o setor da construção, avaliar e apresentar propostas para solução ou minimização de problemas, constituir um espaço privilegiado para formação ao longo da vida para temáticas do interesse das empresas e entidades e estabelecer parcerias que permitam a candidatura a projetos de investigação e desenvolvimento.
L-TOUR.IPT	O Laboratório de Turismo do IPT atua no âmbito do Turismo e da Cultura desenvolvendo métodos e técnicas inovadoras e de cariz transversal, sob uma visão integrada, pluridisciplinar e sustentável. Alinha a sua missão formativa e empreendedora com a estratégia e desígnios da instituição, por forma a catalisar os valores da formação superior na conceção e gestão de projetos.
LINE.IPT	Desenvolver novos produtos, tecnologias e processos e/ou melhoria/reconversão de produtos e processos já existentes, diretamente aplicáveis na indústria. Assume-se como catalisador da inovação e desenvolvimento tecnológico, promovendo a competitividade e nível de formação e especialização dos quadros técnicos das empresas.
NHRC.IPT	Desenvolver projetos na área dos riscos Naturais e Mistos, para a prestação de serviços a entidades públicas e privadas na Região Centro, e parcerias de investigação com instituições nacionais e internacionais.



UID	Atribuições
VITA.IPT	Desenvolvimento de atividades de investigação e educação focados na assistência à autonomia no domicílio e em novas formas de interação homem-máquina.
LCR	O Laboratório de Conservação e Restauro (LCR.IPT) é uma Unidade de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico e Artístico que se desmultiplica por várias especialidades da Conservação e Restauro (C&R), desde a Pintura (antiga e contemporânea), Escultura, Documentos gráficos, Mobiliário, Património Arquitetónico, Cerâmica e Azulejo. A atividade do LCR.IPT está desde sempre ligada aos cursos de licenciatura e mestrado em C&R, nomeadamente no apoio às aulas e à investigação, como os estágios e projetos de investigação. O reconhecimento das competências do LCR.IPT tem granjeado uma relação profícua com diversas entidades, através da celebração de protocolos de cooperação. São diversos os organismos da administração pública ou ligados à Igreja, como as Misericórdias e Dioceses, ou mesmo colecionadores particulares, que contribuem para a diversidade e qualidade dos bens artísticos e culturais intervencionados no LCR.IPT ao longo dos anos.
LIED.IPT	Tem como objetivo promover a inovação pedagógica e o uso das tecnologias de informação e comunicação na educação presencial e a distância.
Gest&9	Laboratório que tem por missão o desenvolvimento de atividades de investigação e disseminação de conhecimento científico, com impacto na inovação e desenvolvimento das organizações, com ou sem fins lucrativos, no âmbito de linhas temáticas como a Gestão, a Economia, as Finanças, a Contabilidade, o Marketing, a Logística, a Produção, o Comportamento Organizacional e Recursos Humanos..
LACPS.IPT	Tratamento de conservação de bens móveis e estruturas provenientes de meios húmidos ou encharcados. Realização de levantamentos subaquáticos e projetos arqueológicos ou patrimoniais.

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

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

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

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

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

Quadro 8: Unidades Orgânicas do IPT

#### Diretor da Escola

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

#### Conselho Técnico-Científico

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



### Conselho Pedagógico

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

#### 4.2.6. Gestão dos Cursos

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

#### Diretor de Curso

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

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

#### Comissão de Coordenação de Curso

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

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

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

### 5.1. Introdução

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

### 5.2. Estruturas do SIGQ

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

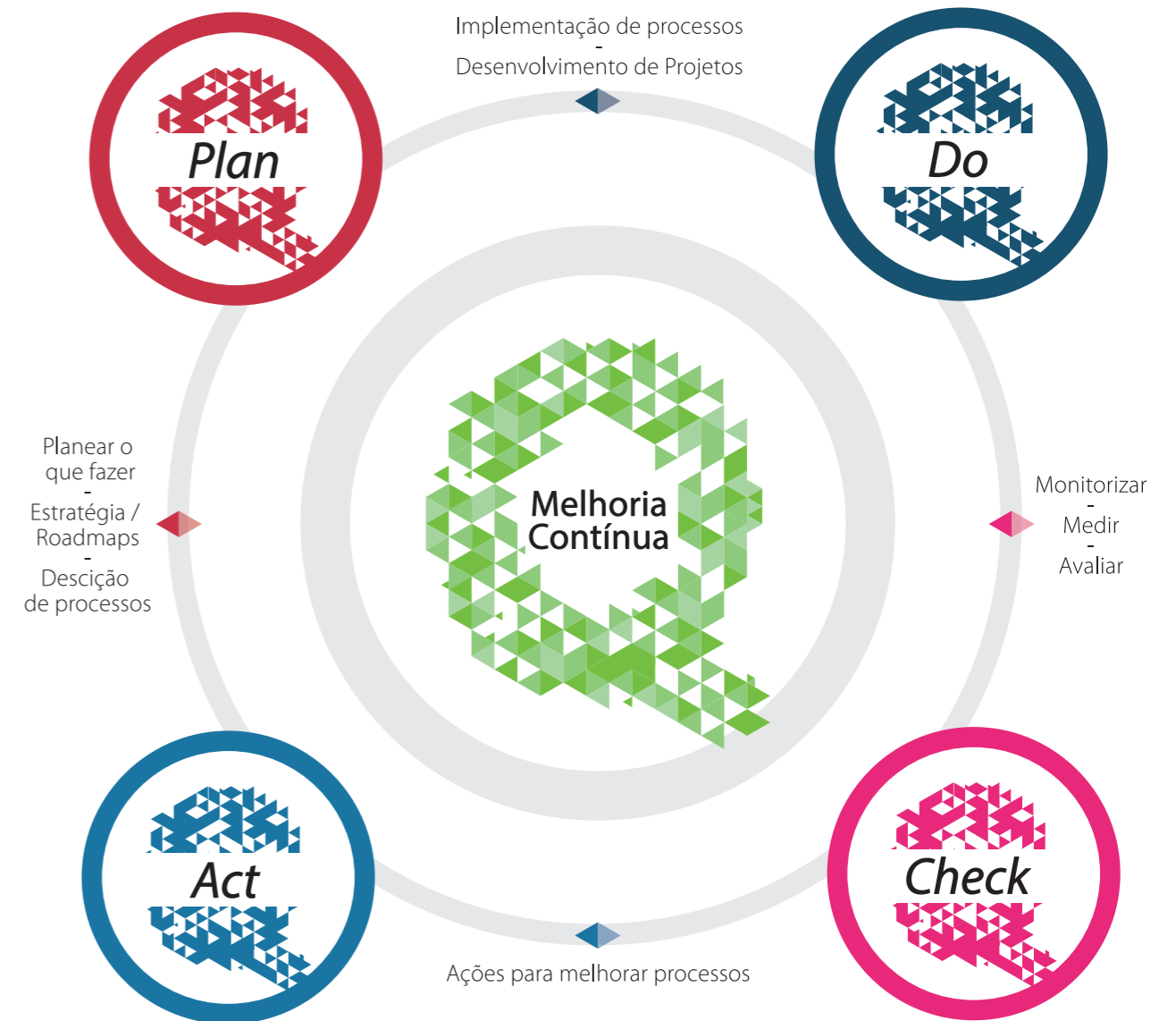


Figura 2: Ciclo PDCA

Processo	Procedimentos de Trabalho	Responsáveis	Referenciais A3ES
Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão Estratégica e Governação</li> <li>Gestão Orçamental e Financeira</li> <li>Gestão da Informação e Comunicação</li> <li>Colaboração Interinstitucional e com a Comunidade</li> <li>Gestão da Conciliação</li> <li>Gestão de Eventos da Presidência e Protocolo</li> <li>Contexto Organizacional e Identificação de Riscos e Oportunidades</li> <li>Auscultação das partes interessadas</li> <li>Revisão pela Gestão e Melhoria</li> </ul>	Vice-Presidente para a área da gestão	1 7 8 9 10 11 12 13

Processo	Procedimentos de Trabalho	Responsáveis	Referenciais A3ES
Gestão do Sistema, Avaliação e Melhoria	• Gestão Documental	Responsável pelo GQS	1
	• Acreditação Institucional e Certificação do SIGQ – A3ES		3
	• Pedido de Esclarecimento, Elogios, Sugestões e Reclamações, Denúncias e Queixas		10
	• Gestão de Não Conformidades e Trabalho Não Conforme		11
	• Auditorias Internas		12
Investigação, Desenvolvimento e Inovação	• Monitorização e Medição através de Questionários	Pró-Presidente para a Internacionalização e Inovação Pedagógica	13
	• Consultoria de Candidaturas a Projetos		6
	• Transferência e Valorização do Conhecimento		7
	• Promoção, Monitorização e Avaliação da Produção Científica		8
	Formativo		• Conceção, Aprovação e Registo da Oferta Formativa
• Desempenho Formativo		3	
• Alteração do Registo de Oferta Formativa		4	
• Empregabilidade		5	
• Voluntariado		8	
• Mentoria e Acompanhamento de Estudantes.		9	
		11	
13			
Académico	• Candidatura e Ingresso	Responsável pela DSA	3
	• Percurso Académico		4
	• Creditação/Reconhecimento da Habilitações Superiores Estrangeiras		11
	• Estatísticas		
Serviços de Ação Social	• Bolsas de Estudo e Outros Apoios Sociais	Administrador dos SAS	10
	• Alojamento		12
	• Alimentação e Segurança Alimentar		
	• Apoio Psicológico e Saúde		
	• Desporto e Atividades Culturais		
	• Bolsas de Estudante – Colaborador		

Processo	Procedimentos de Trabalho	Responsáveis	Referenciais A3ES
Gestão de Recursos Humanos	• Recrutamento e Cessação	Responsável pela DRH	9
	• Assiduidade		
	• Participação e Qualificação de Acidentes em Serviço		
	• Formação		
	• Abonos		
Gestão Financeira e Patrimonial	• Avaliação de Desempenho	Responsável pela DFP	10
	• Deslocações em Serviço e Transportes		
	• Receitas		
	• Despesas		
	• Gestão de Imobilizado e Inventário		
Internacionalização	• Projetos	Responsável pelo GRI	8
	• Controlo Financeiro		
	• Mobilidade;		
	• Protocolos Internacionais;		
	• Projetos Erasmus+ - Educação e Formação.		





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

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



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

### 5.3. Estrutura de Responsabilidades do SIGQ

A coordenação do SIGQ é da responsabilidade da Vice-Presidente para a área académica e da Qualidade. A coordenação operacional do SIGQ está a cargo da responsável pelo GQS e os processos são geridos pelos Responsáveis pelos Processos. A realização das auditorias internas é garantida pela Bolsa de Auditores Internos qualificados e gerida pelo GQS.

### Vice-Presidente para área da Gestão

Praticar todos os atos necessários para assegurar ao normal funcionamento de todas as Unidades Orgânicas e Funcionais do IPT, no âmbito da gestão dos respetivos recursos humanos, financeiros, materiais e patrimoniais.

### Vice-Presidente para a área Académica e da Qualidade

Praticar todos os atos, em geral, necessários para assegurar o normal funcionamento das Unidades Orgânicas e Funcionais do IPT, em matérias relacionadas com assuntos de natureza académica, de sustentabilidade e do Sistema de Garantia de Qualidade e em especial, no que respeita aos recursos humanos afetos aos serviços do IPT quando exerçam competências nestas matérias.

### Conselho da Qualidade e Ética

Órgão independente de natureza consultiva e multidisciplinar com competências relativamente ao SIGQ onde está integrado o SGC e relativamente a assuntos do foro ético nas áreas da Educação, da Investigação Científica e dos Serviços do IPT.

### Gabinete da Qualidade e Sustentabilidade

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

### Responsável pelo SGC

- Prepara o relatório de desempenho do SGC e em colaboração com o responsável do SIGQ elabora o Relatório Anual de Revisão dos Sistemas para análise da Presidência;
- Promove a tomada de consciência dos princípios, valores e práticas em matéria de conciliação em todo o IPT;
- Prepara e monitoriza procedimentos, planos e programas de forma a garantir que o SGC está implementado e em conformidade com os requisitos da NP4552;

- Procede à criação/ atualização de documentos do SGC sempre que necessário e colabora com o responsável do SIGQ no controlo dos mesmos;
- Assegura a integridade do SGC aquando da implementação de quaisquer alterações;
- Elabora, em conjunto com o responsável do SIGQ, o Programa de Auditorias e seleciona a Equipa Auditora;
- Definir riscos e as oportunidades a tratar de acordo com o Procedimento de Trabalho – Contexto Organizacional e Identificação de Riscos e Oportunidades.

### Responsáveis pelos Processos

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

### Delegados da Qualidade da UOR

Os Delegados da Qualidade são nomeados pela Presidência.

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

### Bolsa de Auditores Internos

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





Figura 4: Diagrama dos Intervenientes do SIGQ

### 5.4. Partes Interessadas

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

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

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

Partes Interessadas	Envolvimento/Relevância	Necessidades e Expectativas das PI	Monitorização e Avaliação
4 - Órgãos de Governo do IPT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinação da estratégia</li> <li>Condução da instituição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensino de excelência</li> <li>Preenchimento das vagas disponíveis para cada oferta formativa</li> <li>Disponibilidade de recursos</li> <li>Receitas que decorrem do plano de ação submetido a aprovação no Conselho Geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatórios de atividades e contas</li> <li>Relatórios de auditorias</li> <li>Relatórios de avaliação dos cursos</li> <li>Relatórios de avaliação institucional (A3ES)</li> <li>Resultados de rankings</li> </ul>
5 - Investigadores não docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestigiam o nome da instituição</li> <li>São forma de financiamento da instituição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos para a atividade</li> <li>Prestígio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquérito de satisfação</li> <li>Reuniões com o GID ou centros de investigação</li> <li>Publicações científicas</li> </ul>
6 - Comunidade Envolvente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunidade que vive/trabalha na área de influência das escolas da instituição</li> <li>Comunidade empreendedora na área de influência da instituição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento local regional</li> <li>Mudança social consequência do desenvolvimento social e económico</li> <li>Crescimento do número de alunos</li> <li>Conhecimento partilhado</li> <li>Disponibilidade de eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auscultação, intervenção e colaboração da comunidade</li> </ul>
7 - Empresas e Instituições	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutamento de estudantes e investigadores</li> <li>Contratação de serviços</li> <li>Protocolos de benefícios</li> <li>Parcerias para cursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento e potencial dos estudantes</li> <li>Recrutamento de estudantes qualificados</li> <li>Contratação de investigação aplicada</li> <li>Contratação de serviços especializados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquéritos aos empregadores</li> <li>Auscultação</li> </ul>

Partes Interessadas	Envolvimento/Relevância	Necessidades e Expectativas das PI	Monitorização e Avaliação
8 - Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior/ DGES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regula e financia a atividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bom funcionamento da instituição</li> <li>Cumprimento da legislação</li> <li>Ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resposta às solicitações</li> </ul>
9 - A3ES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verifica e certifica que a instituição cumpre com os requisitos a que se propôs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Serviços em conformidade com os referenciais normativos, legais e estatutários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificações</li> <li>Acreditação dos cursos</li> <li>Acreditação do SIGQ</li> </ul>
10 - Antigos Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Embaixadores da instituição</li> <li>Fonte de captação de novos estudantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestígio e sentido de pertença</li> <li>Receber informação sobre novas ofertas formativas</li> <li>Propor iniciativas relevantes no âmbito da formação ao longo da vida e valorização profissional</li> <li>Trocar opiniões e colaborar com a instituição.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inquéritos sobre empregabilidade - OIVA</li> <li>Núcleo Alumni</li> </ul>
11 - Escolas Secundárias e Profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoção do IPT e da sua oferta formativa.</li> <li>Origem de candidatos ao IPT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meio de prosseguimento dos estudos para os seus estudantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatórios de avaliação e atividade</li> <li>Projetos conjuntos</li> </ul>
12 - Outras instituições de Ensino Superior Nacionais e Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criam sinergias e fomentam o empreendedorismo</li> <li>Parceiros de investigação e oferta formativa</li> <li>Concorrentes por estudantes, fundos e recursos</li> <li>Mobilidade de estudantes e staff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partilha de conhecimento</li> <li>Acordos e protocolos</li> <li>Parcerias e investigação</li> <li>Programas de Mobilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatórios de avaliação e atividade</li> </ul>



Partes Interessadas	Envolvimento/Relevância	Necessidades e Expectativas das PI	Monitorização e Avaliação
13 - Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auxiliam o funcionamento da instituição</li> <li>Pagamento nas condições acordadas</li> <li>Aumento do volume de negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformidade do produto fornecido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatórios de avaliação</li> <li>Gestão de reclamações</li> </ul>
14 - Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Órgão de representação junto da Tutela e de outras entidades para tratar de assuntos conexos com o ensino superior politécnico</li> <li>Órgão de consulta do Ministério</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alinhamento com as estratégias definidas para a ação dos politécnicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ações conjuntas</li> </ul>

Quadro 10: Mapeamento das PI do IPT

# ANEXO

## *Plano de Ação*

# 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 integra 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*



 **ipt.pt**

**OBJETIVOS**  
DE DESENVOLVIMENTO  
SUSTENTÁVEL

