

João Coroado  
*Candidatura a Presidente  
do Instituto Politécnico de Tomar*

ll.

## João Coroado

*Candidatura a Presidente do Instituto Politécnico de Tomar*

Carta Aberta	4
Missão, Visão e Valores	7
Diagnostico Síntese do IPT	9
Um Futuro Ousado e Sustentavel	12
Sustentabilidade Financeira	24

## Carta aberta

---

Caros membros da comunidade académica

Candidato-me ao cargo de presidente do Instituto Politécnico de Tomar (IPT) convicto que irei servir e contribuir para a crescente afirmação da nossa Instituição. Estou comprometido e revejo-me na missão que, resumidamente, assenta na produção de conhecimento útil, capacidades, competências e aptidões, baseadas na criatividade e inovação e orientadas para formação e valorização do indivíduo, promovendo o desenvolvimento económico e bem-estar social.

O desempenho do IPT será sempre o resultado do empenho coletivo e da ação de cada um, para termos uma melhor instituição. Sublinho, que o capital humano constitui a maior riqueza do IPT.

Acredito que **podemos crescer e ser mais eficazes e eficientes**, como está explícito no plano estratégico do IPT 2008-2012 e que permitiu a mudança de paradigma na organização do IPT. Hoje, o Instituto está "(...) formatado como **plataforma de aglutinação estratégica, descentralização operacional e autonomia científica e pedagógica, articulando competências e produtos** (as escolas como gestoras de produtos, as unidades departamentais como gestores de carreiras científicas, o Instituto como protagonista de uma dinâmica de investigação aplicada e prestação de serviços ancorada no desenvolvimento da inovação e do capital humano) (...), que permite promover uma maior cooperação interdisciplinar e uma gestão financeira otimizada.

A afirmação do IPT passa pela expansão da sua cadeia de valor e pela sua participação em redes ou parcerias, no contexto das atividades fundamentais. O **ensino, a investigação aplicada e transferência de conhecimento e as relações com a comunidade** têm como suporte toda a estrutura de órgãos e serviços do IPT.

Nos próximos quatro anos vamos certamente conseguir aumentar o número de estudantes, de diplomados e dos indicadores de investigação, **num contexto de crescente permeabilidade com o meio envolvente**.

Será através de uma **permanente inquietude, associada à tranquilidade e lucidez**, que conseguiremos responder à mudança, preferencialmente, antecipando-a.

O IPT é e quer continuar a ser uma referência para a região. Neste contexto, temos a responsabilidade de capacitar os nossos estudantes com competências e conhecimento, de proporcionar empregabilidade, de realizar investigação científica aplicada e de transferir conhecimento para o tecido produtivo, gerando progresso e sustentabilidade. Esta é a missão que a sociedade nos confiou.

O nosso Instituto, com quase 35 anos a disponibilizar formação superior, é o resultado do trabalho e do esforço de todos os membros da comunidade académica. Devemos trabalhar em

conjunto, cada um com a sua responsabilidade, com um grande sentimento de pertença e vontade de servir, apesar das incertezas e ansiedades atuais.

O sucesso profissional dos nossos estudantes é também o sucesso do IPT. A relação biunívoca de reconhecimento de competências e conhecimento é de mais-valia mútua. **Expressar com satisfação que estudaram no IPT é o limiar da missão cumprida.**

Desejo que nos procurem novamente para continuar a aprofundar os seus estudos, necessários para o seu desenvolvimento profissional e pessoal ao longo da sua vida. O IPT deve ser um local de reencontro, colaboração e partilha.

O desafio está na transformação de conhecimento, na criação de novas oportunidades e no trabalho em rede. A tecnologia não é obra de um génio, mas de muitos profissionais que trabalham juntos para o mesmo fim.

Ao longo da minha carreira como professor e investigador, bem como na minha atuação em diferentes cargos dirigentes, sempre trabalhei com dedicação e entusiasmo. Sou apaixonado pelo IPT, tenho consciência das dificuldades, dos problemas, das necessidades existentes e dos desafios que se alinham no horizonte. A vossa confiança é fundamental para continuar o projeto do IPT e, neste sentido, comprometo-me a liderar, de uma forma calma, determinada e comprometida, estando atento aos sinais que se vão formando, num processo que nos permitirá construir um futuro ousado e sustentável.

Tomar, 29 novembro de 2018



João Paulo Pereira de Freitas Coroadó

# Plano de Ação

*Um Futuro Ousado e Sustentável*

# Missão, Visão e Valores

---

## Missão

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

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

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

## Visão

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

16

## Valores

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

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

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

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

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

## Diagnóstico Síntese do IPT

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

### Análise Interna - 5 Principais Pontos Fortes

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

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

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

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

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

### Análise Interna - 5 Principais Pontos Fracos

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

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

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

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

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

## Análise Externa - 5 Principais Oportunidades

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

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

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

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

M.

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

## Análise Externa - 5 Principais Ameaças

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

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

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

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

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

## Um Futuro Ousado e Sustentável

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Objetivo estratégico 2: *Internacionalização*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Sustentabilidade Financeira

---

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

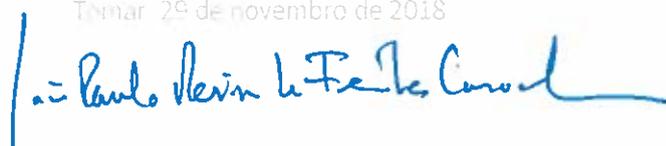
Em 2017, o reforço orçamental de 715.019 euros permitiu o fecho das contas. A situação financeira do IPT não se encontra resolvida, pois o equilíbrio tem sido alcançado por força de um controlo de despesa e por reforço do OE. Esta situação não é passível de perdurar uma vez que agrava situações que concorrem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

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

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

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

Tomar, 29 de novembro de 2018



*[jcoroado2019.wordpress.com](http://jcoroado2019.wordpress.com)* 