

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 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 é crítico e o IPT deve ser um ator ativo na procura intensa da sustentabilidade geral e de competitividade nas suas áreas estratégicas.

A identidade do IPT como instituição de ensino superior **e projetada para a condição de Universidade Politécnica de Tomar** 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” **#EuSoulIPT**. 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 empregabilidade 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.

## 6. Reunião 4

### **Linhas de Desenvolvimento:**

Oferta formativa (novas áreas)

Inovação Pedagógica

Investigação e Desenvolvimento

Internacionalização

Governança – Cultura Institucional, Comunicação e Qualidade

Infraestrutura

### **Anexo:**

#### **Informação adicional que consta na proposta elaborada pelo Professor Sergio Nunes.**

*Anexo – Problemas Principais (suporte ao diagnóstico SWOT e à conceção de objetivos das áreas estratégicas)*

#### *Docentes e Rede Formativa*

O corpo docente do IPT apresenta diversas fragilidades que o impedem, no curto prazo, de ser utilizado como instrumento de sustentabilidade e de competitividade da instituição. Destacam-se as mais relevantes:

- A evolução do quadro jurídico que enquadra as instituições de ensino superior, as restrições de natureza financeira impostas pela tutela e

alguma falta de visão e ambição estratégica do IPT traduz-se numa falta de clareza – com consequências de gestão de processos e de atividades – sobre a hierarquia de categorias profissionais no IPT.

- O corpo docente do IPT, que se encontra num processo de envelhecimento muito acentuado (e que coloca grandes desafios à evolução geracional), apresenta níveis elevados de rigidez para produzir novas ofertas formativas e aumentar a qualidade da oferta existente. O corpo docente co-evoluiu de acordo com as necessidades da oferta formativa e a sua presente escala – na maioria das áreas científicas – não permite construir novas ofertas formativas competitivas no mercado de ensino superior português, quer regional quer nacional.
- As atividades do corpo docente ressentem-se de um excesso de carga burocrática que lhes é continuamente solicitado. Este aspeto é altamente penalizador para o desenvolvimento pleno das atividades de ensino, investigação e prestação de serviços à comunidade, criando-se a sensação de um corpo docente mais reduzido do que a realidade.
- Excesso de carga horária de muitos docentes, enquanto uma parte do corpo docente, nomeadamente aquele associado à oferta formativa de menor (ou inexistente) procura, não tem uma carga horária necessária para satisfazer os mínimos legais. Este aspeto traduz-se em diversas ineficiências, nomeadamente num desequilíbrio entre as componentes contratuais dos docentes (ensino, investigação, organização e prestação de serviços à comunidade).
- As metodologias de ensino necessitam de um choque de modernidade, nomeadamente através da aprendizagem que foi possível fazer-se da pandemia e das novas necessidades do mercado de trabalho, quer nacional quer internacional. Por outro lado, as componentes pedagógicas são cada vez mais necessárias para encontrar a melhor forma de ensinar a diversidade cada vez maior de alunos que procura o ensino superior.
- O corpo docente apresenta, na sua generalidade, uma reduzida relação com o tecido económico, social e empresarial, quer da região quer do país. Este aspeto tem diversas consequências, mas uma das mais importantes é a falta de capacidade para se desenharem projetos de ensino-aprendizagem com a comunidade.

A rede formativa do IPT apresenta diversas fragilidades que a impedem, no curto prazo, de ser utilizado como instrumento de sustentabilidade e de competitividade da instituição. Destacam-se as mais relevantes:

- Falta de atratividade da rede formativa do IPT. Este facto traduz-se numa insuficiência estrutural da procura (em quantidade e qualidade) para satisfazer os limiares mínimos de viabilidade (em primeiro lugar

financeira) do IPT, através de níveis reduzidos de ocupação da generalidade da sua oferta formativa.

- O perfil da rede formativa do IPT não integra, por exemplo, oferta formativa numa dimensão estrutural para a viabilidade, sustentabilidade e competitividade da generalidade dos Institutos Politécnicos portugueses, a oferta formativa nas áreas SEDA (Saúde, Educação, Desporto e Agronomia).
- A oferta formativa do IPT é muito pesada, nomeadamente nas horas de contacto de mestrados e de pós-graduações, onde também se reconhece uma falta de ligação mais profunda entre o ensino e a investigação (ou mesmo com a prestação de serviços à comunidade).
- Insuficiência (ou mesmo inexistência) de processos e mecanismos que permitam realizar uma Análise de Coerência e Racionalidade aos programas dos cursos do IPT, permitindo dessa forma a identificação de estrangulamentos suscetíveis de diminuir a qualidade intrínseca dos conhecimentos ministrados aos alunos. Os atuais Relatórios de Curso não são um instrumento suficiente para se realizar essa análise (de coerência e de racionalidade) e para introduzir melhorias contínuas, quer disciplinares quer interdisciplinares.
- Nota-se uma indefinição estratégica sobre as prioridades da oferta formativa, quer em termos de perfil (TeSP, Licenciaturas, Mestrados, Doutoramentos, Pós-Graduações, Microcredenciações) quer em termos da racionalidade, coerência e da sua consistência territorial.

As apostas decorrentes da conjuntura política e económica, nomeadamente do PRR, não podendo ser ignoradas – até pelo seu contributo decisivo para o equilíbrio financeiro do IPT –, não devem confundir-se (ou mesmo sobrepor-se) às opções estratégicas que irão definir a futura sustentabilidade e competitividade do IPT.

- A organização semestral prejudica a flexibilidade do processo de ensino-aprendizagem, com pouca utilização de estruturas modulares de ensino.
- Os cursos de licenciatura e os cursos de mestrado apresentam uma excessiva sobreposição, levando os alunos a perder o interesse e contribuindo, dessa forma, para dificuldades de atração e retenção de procura.
- O número de alunos por turma em muitos cursos da oferta formativa do IPT não permite que se atinjam limiares mínimos de viabilidade (financeira, de ensino e de aprendizagem). Sem essa viabilidade não é possível procurar a sustentabilidade e a competitividade dessa oferta formativa.

- Falta de aprofundamento técnico e científico entre as áreas das Artes (onde o IPT detém alguns monopólios espaciais) e as áreas Tecnológicas.
- Insuficiência de oferta formativa ao nível de cursos de mestrado em associação, diminuindo assim o potencial de internacionalização da oferta formativa do IPT.
- Falta de diferenciação face à formação do sistema universitário. Esta é uma diferenciação que se entende necessária, mas que é difícil de realizar, nomeadamente pela natureza da formação do corpo docente das instituições politécnicas portuguesas.
- Elevada taxa de abandono e uma reduzida taxa de retenção natural. O IPT apresenta não apenas taxas de abandono muito elevadas como também apresenta muitas fragilidades na retenção de alunos (colocados) que já foi capaz de atrair.

#### *Investigação, Produção e Transferência de Conhecimento*

- Falta de consciência coletiva sobre o papel que uma instituição de ensino superior representa na comunidade e sobre os deveres éticos e profissionais de um docente do ensino superior.
- A produção científica do corpo docente do IPT apresenta níveis reduzidos de viabilidade, sustentabilidade e de competitividade, medidos por critérios de mérito internacional (publicações em revistas de referência, número de citações, presença dos investigadores nas principais plataformas científicas, conselhos editoriais de revistas de referência, editores, número de patentes).
- Falta de relação coerente e consistente dos mestrados do IPT com a produção científica nacional e internacional.
- Inexistência de um centro de investigação que integre as áreas científicas da Gestão e da Economia. Este aspeto, para além do facto em si, colocará muitas dificuldades na acreditação futura de oferta formativa e de captação de recursos (talento e dinheiro) em projetos competitivos (FCT ou outros).
- A existência de múltiplas unidades de investigação (centros e laboratórios) sem massa crítica mínima para produzir investigação, produção e transferência de conhecimento viáveis, sustentáveis e competitivas. Este é um aspeto que não contribui para os necessários ganhos de coerência e consistência da produção científica dos centros de investigação financiados pela FCT do IPT (ou que o IPT integra).
- A área de influência – técnica, científica e territorial – no âmbito da prestação de serviços à comunidade é manifestamente reduzida,

contribuindo negativamente para diversos aspetos. Para além das questões financeiras, que não são menores, coloca-se uma insuficiente penetração territorial e uma fragilização do efeito reputacional do IPT e dos seus recursos.

- A transferência de conhecimento para a comunidade apresenta fragilidades ao nível dos seus limiares mínimos e da sua sustentabilidade, medida, por exemplo, pelos seus efeitos no acréscimo de viabilidade, sustentabilidade ou competitividade dos territórios (indivíduos, empresas, administrações públicas, ONG). Acresce que os limiares mínimos – em termos de massa crítica regional – de atores, de problemas e essencialmente de coordenação de esforços estratégicos regionais ainda não são suficientes.
- Inexistência de uma OTIC competitiva, que permita aproximar a ciência, a produção de conhecimento e a tecnologia das necessidades da comunidade empresarial e das restantes instituições que estruturam a qualidade de vida dos territórios. Uma OTIC devidamente equipada com os recursos necessários é também fundamental para o aumento do esforço que deve ser colocado na criação de patentes e na sua exploração comercial.
- As relações entre o Tagus Valley e o IPT são reduzidas, nomeadamente num necessário alinhamento estratégico e operacional na produção e transferência de conhecimento e em candidaturas conjuntas a projetos financiados em ambiente competitivo.
- Reduzida reflexão interna sobre o foco de investigação e produção de conhecimento que permita ao IPT integrar (como líder ou não) um Laboratório Colaborativo (CoLAB), permitindo dessa forma a participação em redes colaborativas interdisciplinares.
- Não é clara em que dinâmica (investigação, produção e transferência de conhecimento) se integram os especialistas do IPT.

#### *Infraestruturas e Apoio Técnico e Administrativo*

- A generalidade das infraestruturas físicas do IPT apresenta um nível de manutenção e modernização muito reduzido, seja pela insuficiência de parceiros externos seja pela escassez de recursos financeiros e humanos internos.
- Os laboratórios do IPT estão insuficientemente equipados, quer em termos tecnológicos quer em termos de recursos humanos (quantidade e qualidade).

- Inexistência de uma Análise de Coerência e Racionalidade aos laboratórios do IPT, tendo como critério o seu alinhamento coerente e consistente com as principais orientações estratégicas da instituição e as suas necessidades.
- A organização pouco eficiente do pessoal não docente às diversas atividades contribui para resultados pouco eficazes e, por isso, sugerem muitas vezes a falta de pessoal não docente (o rácio recursos humanos não docentes por aluno é o mais elevado dos institutos politécnicos portugueses).
- A lógica e os mecanismos de afetação do pessoal não docente às necessidades da instituição não são claros e inequívocos. Neste sentido, há escassez de planeamento e de monitorização que permita gerir eficientemente o binómio recursos-necessidades existentes, identificar as necessidades futuras e proceder aos reajustamentos potenciadores de níveis mais elevados de eficácia-eficiência.
- Os serviços de apoio do IPT estão demasiado descentralizados e dispersos. Este facto contribui para uma falta de eficácia e eficiência dos seus processos e consequentes resultados. Neste âmbito, o poder (e a responsabilidade) das chefias intermédias deve aumentar, concomitantemente com uma necessária reorganização dos serviços do IPT.
- A diversidade de funções que os SAS prosseguem não favorece o seu principal objetivo: os alunos e as suas necessidades. A sua não integração na estrutura organizativa do IPT contribui de forma decisiva para esta fragilidade.
- A mobilidade interna de pessoal não docente é reduzida.
- Não é perceptível a forma como os planos de formação preparam o pessoal não docente para a construção de perfis profissionais adequados às necessidades do futuro próximo (tecnológicas, adaptabilidade, flexibilidade, aprendizagem contínua, elevada exigência técnica de análise, planeamento, conceção, implementação, monitorização e avaliação).
- Existe uma escassez de investimento financeiro na última década que, certamente, será parte da explicação do diagnóstico atual.
- Falta de espaços de convívio que permitam uma troca informal de conhecimento entre toda a comunidade académica.

#### *Governança, Finanças e Qualidade*

- *Há uma insuficiência de reflexão na comunidade do IPT sobre a cultura institucional de uma instituição de ensino superior em geral e do IPT em particular.*

- *Algumas dificuldades em termos de flexibilidade organizativa e de operacionalização de atividades sugerem que o modelo organizativo geral (natureza jurídica, número de escolas...) pode não ser o mais adequado à prossecução da sua missão e objetivos.*
- *O sistema de incentivos do corpo docente do IPT, nomeadamente o sistema de avaliação do corpo docente, não está alinhado com as dimensões estruturantes da viabilidade, sustentabilidade e competitividade de uma instituição de ensino superior do século XXI. A principal consequência é que não sinaliza adequadamente as atividades que o corpo docente deve privilegiar no sentido de serem cumpridos a missão, a visão e os objetivos do IPT.*
- *Não existem mecanismos suficientes de monitorização, avaliação e responsabilização dos corpos dirigentes não eleitos. Num modelo de governação do tipo “bola de neve” (snowball), estes mecanismos são essenciais para uma evolução positiva da instituição na sua matriz de valor.*
- *A política de contratação de pessoal docente não é explícita e conhecida por toda a comunidade académica, nomeadamente sobre os critérios que permitam tornar as novas contratações realmente eficazes face às necessidades atuais e do processo de evolução da matriz de valor do IPT.*
- *O Conselho Geral do IPT tem demonstrado pouca dinâmica na construção de soluções de viabilidade, sustentabilidade e competitividade do IPT e, conseqüentemente, da região onde este se insere.*
- *Há uma insuficiência de massa crítica para viabilizar escolhas científicas e pedagógicas em todas as escolas do IPT contribuindo-se, explicitamente, para situações de falta de diversidade e de conseqüente fechamento institucional (lock-in).*
- *Existe uma falta de sistemas de informação atuais e sistematizados que permitam a qualquer interessado aferir da evolução das principais variáveis de viabilidade, sustentabilidade e competitividade do IPT.*
- *Não existe uma definição clara da hierarquia funcional e de importância na matriz de valor do IPT (viabilidade, sustentabilidade e competitividade) das opções que as fontes de financiamento conjunturais (PRR) favorecem (TeSP e Microcredenciações) no curto prazo, em termos de oferta formativa e de atividades conexas. Esta situação pode conduzir a círculos viciosos de viabilidade, sustentabilidade e competitividade em vez de círculos virtuosos.*
- *O Sistema Interno de Garantia da Qualidade do IPT está pouco integrado na vida diária da instituição. Apesar de necessário, quer por razões de obrigatoriedade legal quer de qualificação das atividades da instituição,*

*não é perceptível a relação, inevitável, entre as necessidades inerentes à existência e ao funcionamento do SIGQ e os efeitos (existentes ou esperados) nas dimensões estruturantes da instituição (ensino, investigação, organização e prestação de serviços à comunidade).*

- *Existe uma elevada resistência à mudança, pela generalidade dos corpos do IPT (alunos, docentes e não docentes), que resulta em níveis indesejáveis de iliteracia digital. Contudo não se deve contribuir, nomeadamente junto do corpo estudantil, para a substituição de uma iliteracia funcional por uma pseudo-literacia digital.*
- *O IPT tem uma elevada dependência dos fundos financeiros provenientes do Orçamento de Estado. Este facto fragiliza de forma muito acentuada a capacidade do IPT tomar decisões de médio e longo prazo que possam contribuir efetivamente para a superação dos limiares de viabilidade e para de operarem transições de fase, quer para a sustentabilidade quer para a dimensão de competitividade.*
- *Há uma necessidade de consolidar o equilíbrio financeiro da instituição, como forma de suportar decisões estratégicas na evolução da matriz de valor institucional e territorial do IPT.*

#### *Relações Externas, Imagem e Comunicação*

- *O IPT tem uma penetração reduzida na conceção e operacionalização das estratégias locais e regionais, facto que não se pode dissociar das diversas insuficiências em termos de reputação institucional neste âmbito, que muito se ficam a dever às relações do passado entre o IPT e a comunidade local e regional.*
- *O IPT não tem uma estratégia claramente definida para a internacionalização. Este facto não favorece a racionalidade, coerência e consistência das diversas iniciativas desenvolvidas neste domínio, não permitindo avaliar devidamente em que fase da matriz de valor se encontra esta dimensão. A internacionalização é uma dimensão fundamental da evolução da matriz de valor do IPT e não é possível avaliar o impacto atual da internacionalização nessa matriz.*
- *A presença do IPT no espaço público é reduzida e, apesar de reduzida face ao seu potencial instalado, é difícil conferir-lhe algum tipo de racionalidade institucional. Acresce que também não tem sido possível mobilizar todo o potencial do corpo docente e discente do IPT para desenvolver “o som do IPT” na comunidade.*
- *Os recursos humanos e financeiros afetos à Comunicação” e “Imagem” não são suficientes para prosseguir eficazmente as várias necessidades de comunicação e imagem institucional.*

- Existem diversas insuficiências relativamente à comunicação interna: definição de órgãos, agentes, canais, formas de interação, conteúdos e responsabilidades associadas. Associada a esta dimensão, existem muitas insuficiências na identificação dos principais interesses dos alunos do IPT e da forma mais eficaz de interagir com eles.
- O IPT não tem um “Plano de Comunicação e Promoção Institucional” que integre de forma racional, coerente e consistente as diversas iniciativas que tem vindo a desenvolver ao longo dos últimos anos e que permita articular-se com as principais opções estratégicas que deve ajudar a promover interna e externamente.

Este facto traduz-se na dificuldade de, por exemplo, atribuir de forma clara funções de comunicação aos responsáveis das unidades orgânicas, fazer corresponder uma classificação da informação aos canais e potenciais alvos da mensagem a transmitir ou, mesmo, diferenciar claramente a natureza interna e/ou externa da informação produzida (ou a produzir).

- O IPT apresenta diversas insuficiências em termos da comunicação (interna e externa) da simbiose entre ciência, conhecimento e tecnologia resultante das atividades da instituição.

### **Questões a integrar**

- Qual o perfil? Quais os perfis?
- Banda larga com variedade relacionada?
- Banda estreita com hiperespecializações?
- Dependerá das áreas? Poderão coexistir perfis de acordo com as áreas?
- Papel da internacionalização?
- Gestão Hoteleira?
- Logística?
- Artes performativas (dança, teatro, canto, bailado) ou exploração destas artes na periferia funcional da integração das artes com as tecnologias onde já temos conhecimento acumulado?
- Universidade europeia. Para que serve? O que permite promover? Como transformar este instrumento num canal de testes e aplicação de soluções criadas no IPT
- Uma quarta Escola?
- Como integrar as dinâmicas estruturais externas no funcionamento do IPT? (Logística, Energia, Saúde e Bem-Estar, Turismo e Restauração, Política Pública, Literacia Digital para a Literacia Funcional).

- Como equacionar a possibilidade de integrar o comboio universitário?  
Numa carruagem autónoma ou em carruagens partilhadas?

Abandonar Abrantes? Onde estão as linhas de “iso-atração” face aos nossos competidores? Qual o custo quantitativo – no curto e no médio prazo da saída territorial de Abrantes?

Algumas possibilidades:

- Extinção pura e concentração em Tomar com múltiplas vantagens;
- Extinção – negociação política: dão-nos Tagus Valley ou fechamos;
- Aumentar o tamanho (todas as tecnologias para Abrantes e Artes para Tomar);
- Perda de autonomia jurídica de Abrantes com manutenção das funções?

Onde é que o IPT tem competências para liderar?

ANEXO 6

# Plano Estratégico

## 2023 -2027▶



Missão, Visão e Valores	4
Introdução: Reflexão do posicionamento nacional e internacional do IPT	6
Um Futuro Ousado e Sustentável: continuamos o caminho	++
Sustentabilidade Financeira	30



## 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 consequente 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 ensino aprendizagem que devem ser disponibilizadas. A edificação da nova residência

---

<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/)

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” #EuSoulIPT. 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 empregabilidade 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 experi-mentada 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 tam-bém 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 forma-tiva
<b>OE1.3</b>	Incrementar o número de estudantes em toda a oferta formativa mi-nimizando o abandono e o insucesso escolar

### *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 respetivas 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.

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

### *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.

### *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.

### *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 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.

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.

### *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.

### *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.

### *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.