



# PLANO ESTRATÉGICO 2023–2026

Dezembro 2022

# Índice

Mensagem do Presidente .....	3
1 Introdução .....	4
1.1 Estrutura do documento .....	4
1.2 Quem somos .....	5
1.3 O processo de elaboração do Plano Estratégico .....	5
2 Fundamentos Estratégicos .....	7
2.1 A Missão .....	7
2.2 Os Valores.....	9
2.3 A Visão.....	11
2.4 Quadro normativo.....	12
3 O diagnóstico e o Contexto .....	14
3.1 O percurso recente.....	14
3.2 Contexto socioeconómico .....	17
3.3 Vetores chave de Mudança .....	20
4 Orientação estratégica 2022-2026 .....	25
4.1 PRIORIDADE 1 – UM POLITÉCNICO IMPLICADO, ORIENTADO AO FUTURO .....	25
4.2 PRIORIDADE 2 – QUALIFICAR PARA O TRABALHO DO FUTURO .....	26
4.3 PRIORIDADE 3 – INOVAR PARA A SUSTENTABILIDADE .....	26
4.4 PRIORIDADE 4 – LIDERANÇA INCLUSIVA .....	27
4.5 PRIORIDADE 5 – SOLUÇÕES PARA AS PESSOAS .....	27
4.6 PRIORIDADE 6 – CAMPUS SUSTENTÁVEL .....	28
5 ACOMPANHAMENTO, MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO .....	29
6 PROSPETIVA ESTRATÉGICA .....	30
Anexo 1 – Síntese dos contributos do processo de audição .....	32

## Mensagem do Presidente

Desde a sua origem, o IPB sempre se afirmou como uma instituição inovadora, marcando o rumo da evolução do sistema de ensino politécnico em Portugal. Inicialmente, estabeleceu-se como principal prioridade a capacitação científica do corpo docente. Estabelecendo critérios de exigência e rigor, por exemplo na progressão na carreira docente, o IPB foi acumulando um capital científico notável, que permitiu afirmar uma intensa atividade de investigação científica, claramente vinculada à instituição e à região, mas simultaneamente de considerável impacto internacional.

O IPB mobilizou-se, depois, em torno de um bem definido objetivo de internacionalização, constituindo-se progressivamente como a mais internacionalizada das instituições de ensino superior em Portugal. Também neste domínio, o IPB definiu um rumo que veio, mais recentemente, a tornar-se uma prioridade nacional e um objetivo perseguido pela maioria das Instituições de Ensino Superior (IES) portuguesas. A liderança que o IPB afirmou neste domínio tem permitido atrair estudantes internacionais e talento científico de todo o mundo. O IPB é hoje uma instituição fortemente internacionalizada em todos as vertentes da sua atividade.

O ciclo 2018 – 2022 centrou-se em afirmar o IPB como uma instituição com impacto na sua região, na vanguarda da inovação formativa e da ligação às empresas.

Renova-se, agora, esse compromisso do IPB com a região, mantendo a continuidade com os princípios orientadores fundamentais: **promover ativamente a cocriação de uma economia regional baseada no conhecimento e na inovação**. Porém, pretende-se agora afirmar uma especialização na **sustentabilidade e na transição para uma economia regional carbono zero**, e **qualificar os nossos estudantes para as competências do futuro**.

Desta forma, pretende-se apoiar a região na sua especialização inteligente e contribuir de forma relevante para os objetivos de desenvolvimento sustentável (SDGs) das Nações Unidas.

# 1 Introdução

Nos termos do artigo 27.º dos Estatutos do Instituto Politécnico de Bragança (doravante IPB), incumbe ao Presidente do instituto elaborar e apresentar ao Conselho Geral as propostas de plano estratégico de médio prazo e plano de ação para o quadriénio do seu mandato. Ao Conselho Geral compete, em consonância, e de acordo com o disposto na alínea a) do número 2 do artigo 18.º, dos mesmos Estatutos, aprovar aqueles mesmos planos para a vigência do mandato.

Em conformidade, apresenta-se o Plano Estratégico para o quadriénio 2023-2026 do IPB, cujo conjunto de prioridades, objetivos e propostas de ação foi definido numa linha de continuidade com o percurso que a Instituição vem seguindo, mas, obviamente, incorporando nas futuras orientações estratégicas a leitura que se fez dos desafios sociais atuais.

O Plano Estratégico que ora se apresenta é o resultado de um intenso debate e reflexão, interno e externo, para o qual a participação e os contributos de todas as partes interessadas envolvidas [*stakeholders* internos: órgãos de governo, de gestão e de coordenação científica e pedagógica; estudantes; docentes; investigadores/ pessoal de investigação e pessoal não docente | *stakeholders* externos: candidatos a estudantes; diplomados/alumni; empregadores, fornecedores e prestadores de serviços; parceiros institucionais e comunidade local] foi muito relevante. E porque definir a estratégia é perspetivar o que se quer ser no futuro, é antecipar desafios e delinear caminhos, deste processo de auscultação resultou o reforço da proximidade, envolvimento e sentido de partilha do IPB, não só como comunidade, mas como assunção da missão, valores e visão de futuro do IPB por todos.

## 1.1 Estrutura do documento

O presente documento estrutura-se em 6 capítulos.

Neste Capítulo 1 faz-se uma introdução ao plano e ao processo da sua elaboração.

O Capítulo 2 é dedicado à exposição dos fundamentos estratégicos do plano, incluindo a missão, valores, visão e quadro normativo que regimenta as instituições de ensino superior (IES) portuguesas e a necessidade destas criarem documentos orientadores e estruturantes da sua atividade, e o seu impacto sobre decisões estratégicas a médio e longo prazo.

No capítulo 3 faz-se uma avaliação do percurso recente («de onde viemos?») e do posicionamento atual («onde estamos?»), do contexto e da envolvente em que o IPB se insere e o diagnóstico do que se entendeu serem os principais vetores de mudança.

Começa-se por fazer uma avaliação do sucesso e insucesso do percurso anterior, baseada na análise de um conjunto de indicadores chave. Neste capítulo faz-se ainda uma resenha do atual contexto socioeconómico, particularizando as políticas de desenvolvimento nacionais e regionais relevantes para a ação do IPB. Por fim, identificam-se os vetores chave de mudança, a partir dos quais se estruturam as prioridades estratégicas do Plano.

O Capítulo 4 apresenta as linhas de orientação estratégicas a prosseguir no quadriénio 2023-2026, e os correspondentes objetivos e ações prioritárias, indicadores de avaliação do desempenho e metas.

No Capítulo 5 descreve-se o processo de acompanhamento e monitorização do plano que permitem a sua regular avaliação e revisão sempre que necessário ou pertinente.

Por fim, o Capítulo 6 antecipa propostas de atuação a longo prazo, dependentes da concretização dos objetivos de médio prazo, definido as base de um Plano de Longo Prazo.

## 1.2 Quem somos

O Instituto Politécnico de Bragança é uma instituição pública de ensino superior politécnico, que completa 40 anos de existência no próximo dia 28 de janeiro.

É a 5ª maior instituição de ensino politécnico em Portugal e a maior instituição de ensino superior fora das grandes áreas metropolitanas do litoral.

Atualmente tem 10633 alunos inscritos, distribuídos por 129 diferentes ciclos de estudo, incluindo licenciaturas, mestrados, CTeSP e pós-graduações, aos quais acrescem cerca de 200 alunos de doutoramento inscritos em Universidades parceiras, mas realizando todo o trabalho de investigação no IPB, sob a orientação de Professores do IPB.

Dos alunos inscritos no IPB 3832 são alunos internacionais, o que representa cerca de 36% do número total de alunos inscritos.

O IPB está organizado em 6 Escolas, a mais recente das quais iniciou a fase de instalação há menos de um ano:

1. Escola Superior Agrária - ESA
2. Escola Superior de Educação – ESE
3. Escola Superior de Tecnologia e Gestão- ESTiG
4. Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo - ESACT
5. Escola Superior de Saúde - ESSA
6. Escola Superior de Hotelaria e Bem-Estar - EHB

As Escolas dividem-se por 3 campi: Bragança, Mirandela (ESACT) e Chaves (EHB), a mais recente. Tem ainda oferta descentralizada de formações em diversos concelhos da região, nomeadamente CTeSP, mediante acordos com os municípios.

A atividade de investigação científica no IPB estrutura-se em 4 Unidades de Investigação reconhecidas pela FCT:

- CIMO – Centro de Investigação de Montanha;
- CEDRI – Centro de Investigação em Digitalização e Robótica Inteligente;
- UNIAG – Unidade de Investigação Aplicada em Gestão;
- CIEB – Centro de Investigação em Educação Básica.

Duas unidades de investigação têm a classificação de Excelente (CIMO e CEDRI) e duas outras a classificação de Bom (CIEB e UNIAG). O IPB participa ainda noutras Unidades de Investigação externas ou multi-institucionais.

Nestas Unidades de Investigação estão integrados 150 Professores, 34 Investigadores de carreira e 172 bolseiros de investigação.

O IPB integra ainda os Serviços de Ação Social (SAS), uma unidade orgânica com autonomia administrativa e financeira que assegura o fornecimento de todos serviços de apoio social aos alunos (nomeadamente cantinas, residências, serviços médicos, bolsas e desporto).

## 1.3 O processo de elaboração do Plano Estratégico

O Plano Estratégico que se submete à apreciação o Conselho Geral é o resultado de um longo processo de diálogo e auscultação da comunidade interna e externa. Iniciou-se com as

auscultações à comunidade interna e externa do IPB, aquando da apresentação da candidatura à Presidência do IPB, durante o mês de junho de 2022, e posterior apresentação ao Conselho Geral do IPB. Nessa altura, foram definidas as grandes orientações estratégicas da candidatura, a partir das quais se desenvolveu depois o Plano Estratégico.

O processo de elaboração do plano, propriamente dito, iniciou-se com a constituição de uma comissão de redação, constituída por todos os elementos da Presidência e apoio do Gabinete de Qualidade, Planeamento e Controlo (Dr<sup>a</sup> Sónia Vaz Pires). Este processo de discussão e consulta compreendeu várias fases: primeiro a análise do contexto, a identificação das tendências que se considerou poderem impactar de forma mais decisiva o futuro do IPB e, a partir dos cenários de evolução mais previsíveis, identificaram-se os vetores chave de mudança e os respetivos riscos e incertezas. Depois, definiram-se as respostas mais aconselháveis e as prioridades estratégicas. Esta fase decorreu em grupos de discussão mais restritos, envolvendo particularmente as Direções das Escolas, os responsáveis das Unidades de Investigação, os dirigentes estudantis e a Comissão de Trabalhadores.

A partir deste quadro, abriu-se um processo de consulta mais alargado, a toda a comunidade do IPB e à Comunidade externa. Fizeram-se várias reuniões de discussão e disponibilizou-se online uma página com um inquérito para receção de contributos. Na comunidade externa foram ouvidas, nomeadamente, algumas empresas e os executivos de todos os Municípios da região. Em anexo, transcrevem-se os contributos que foram apresentados por escrito e faz-se uma síntese dos principais contributos recolhidos em reuniões.

Este processo de auscultação foi decisivo para a definição dos objetivos estratégicos e das ações que constituem o Plano de Ação.

Na fase final, de redação do plano, procedeu-se, então, ao acerto das prioridades estratégicas e à elaboração do Plano de Ação, incluindo objetivos estratégicos e ações. Esta última fase foi concretizada com o mesmo grupo de trabalho inicial e, em particular, com o contributo das Direções das Escolas.

## 2 Fundamentos Estratégicos

O Planeamento estratégico deve assentar numa reflexão sobre o momento presente, antecipar o seu posicionamento no futuro e traçar o caminho rumo a esse futuro desejado. Neste processo de reflexão devem ser consideradas as principais áreas de atuação, identificados os desafios e oportunidades e avaliados os recursos necessários para atingir os objetivos pretendidos.

Contudo, o Planeamento estratégico deve assentar nos fundamentos institucionais, em particular a missão e os valores da organização. Estes constituem a base para o planeamento estratégico. Tudo o que neste está contido deve estar alinhado com a missão.

Os valores constituem igualmente um fundamento essencial do plano. Descrevem a maneira pela qual a instituição se organizará para alcançar os seus objetivos.

A interpretação da missão e dos valores, face à análise do ambiente da instituição, define a visão, a expressão da aspiração da instituição no horizonte do plano estratégico, a declaração sobre o caminho que a instituição pretende seguir num determinado período. A declaração de visão define, pois, a posição estratégica da instituição no futuro e os elementos específicos de ligação dessa posição em relação à missão.

### 2.1 A Missão

A missão do Instituto Politécnico de Bragança decorre da lei e está expressa nos seus estatutos, mas deve continuamente ser interpretada em função do contexto, procurando-se desenvolver as melhores estratégias para a concretizar. Inclui os seguintes aspetos:

O IPB é uma instituição pública de ensino superior que tem por missão a criação, transmissão e difusão do conhecimento técnico-científico e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada para a prática e do desenvolvimento experimental.

O IPB desenvolve a sua missão em articulação com a sociedade, incluindo a cooperação transfronteiriça, numa perspetiva de coesão territorial e de afirmação nacional e internacional, com vista ao desenvolvimento da Região, assente na inovação e na produção e transferência do conhecimento científico e tecnológico.

O IPB valoriza a atividade do seu pessoal docente, investigador e não docente, estimula a formação intelectual e profissional dos 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.

O IPB promove a mobilidade de estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e na comunidade de países de língua oficial portuguesa. O IPB participa, isoladamente ou através das suas unidades orgânicas e unidades de I&D, em atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização do conhecimento científico.

No respeito por esta missão institucional são, designadamente, fins do IPB:

a) A realização de ciclos de estudos visando a atribuição de graus académicos, bem como de outros cursos pós-secundários, de cursos de formação pós-graduada e outros, nos termos da lei;

b) A criação do ambiente educativo apropriado ao desenvolvimento da sua missão;

- c) A realização de investigação e o apoio e participação em instituições científicas;
- d) A transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico;
- e) A realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos;
- f) A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;
- g) A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres,  
nacionais e estrangeiras;
- h) A contribuição, no âmbito da sua atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, em especial entre os países de língua portuguesa e os países europeus;
- i) A produção e difusão do conhecimento e da cultura.

Assim, numa interpretação literal da missão estatutariamente definida, podemos definir 5 eixos da missão do IPB, conforme se sintetiza no quadro seguinte.

Tabela 1 - Eixos da Missão do IPB

Eixos da Missão	Missão	Objetivos a atingir
1. Ensino	Transmissão e difusão do conhecimento técnico-científico e do saber de natureza profissional	A realização de ciclos de estudos visando a atribuição de graus académicos, bem como de outros cursos pós - secundários, de cursos de formação pós -graduada e outros, nos termos da lei; A concessão de equivalências e o reconhecimento de graus e habilitações académicos.; A realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos;
2. Investigação	A criação, de conhecimento técnico-científico de natureza profissional, através da investigação orientada para a prática e do desenvolvimento experimental.	A realização de investigação e o apoio e participação em instituições científicas;
3. Inovação, Promoção da cultura e do desenvolvimento regional	O IPB desenvolve a sua missão em articulação com a sociedade, numa perspetiva de coesão territorial e de afirmação nacional e internacional, com vista ao desenvolvimento da Região, assente na inovação e na produção e transferência do conhecimento científico e tecnológico. O IPB participa, isoladamente ou através das suas unidades orgânicas e unidades de I&D, em atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização do conhecimento científico.	A transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico; A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento; A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras; A produção e difusão do conhecimento e da cultura.

4. Internacionalização	<p>O IPB desenvolve a sua missão em articulação com a sociedade, incluindo a cooperação transfronteiriça, numa perspetiva de afirmação internacional;</p> <p>O IPB promove a mobilidade de estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e na comunidade de países de língua oficial portuguesa.</p>	<p>A contribuição, no âmbito da sua atividade, para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, em especial entre os países de língua portuguesa e os países europeus;</p>
5. Valorização das pessoas	<p>O IPB valoriza a atividade do seu pessoal docente, investigador e não docente, estimula a formação intelectual e profissional dos 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.</p>	<p>A criação do ambiente educativo apropriado ao desenvolvimento da sua missão;</p>

## 2.2 Os Valores

O IPB orienta-se por princípios baseados na democraticidade, na responsabilidade, na igualdade e na tolerância, designadamente em matéria de gestão e orientação pedagógica, científica, cultural e disciplinar, salvaguardando a autonomia e a individualidade das suas diversas Unidades Orgânicas e Unidades de I&D.

Os valores institucionais, embora não imutáveis, devem ser o garante de estabilidade e de definição da identidade do IPB. Neste sentido, no respeito pelos princípios estatutários, o Plano estratégico do IPB orienta-se pelos seguintes valores.

### 2.2.1 Autonomia e identidade

O IPB tem vindo a afirmar-se enquanto instituição com uma identidade muito própria, reconhecida pela energia posta na melhoria contínua das suas competências científicas, gosto pela qualidade, forte internacionalização e capacidade de atração de alunos e investigadores estrangeiros e, mais recentemente, pelo seu empenhamento na promoção do desenvolvimento económico, social e cultural da região onde se insere.

A afirmação desta identidade tem sido possível graças a um exercício responsável da sua autonomia, mas também a uma grande capacidade de resistência e a uma defesa intransigente da sua independência e capacidade de decidir o seu futuro.

### 2.2.2 Coesão institucional

O IPB é uma instituição de média dimensão, cobrindo uma grande diversidade de áreas científicas nas suas seis escolas. Essa diversidade tem sido compatibilizada com uma forte coesão e capacidade de decidir conjuntamente, o que tem permitido gerar economias de escala e poupar recursos, bem como fortalecer a instituição através do aproveitamento das suas complementaridades internas.

A unicidade da imagem institucional, a centralização de serviços comuns e, sobretudo, a boa articulação entre os diversos órgãos de decisão têm sedimentado a coesão interna e permitido ultrapassar fragilidades conjunturais de algumas áreas, preservando assim a dimensão da instituição e a sua diversidade. Este é um dos pilares da solidez do IPB.

### 2.2.3 Compromisso com a sociedade e a região

A missão do IPB materializa-se em grande parte na sua relação de utilidade para com a região. É neste sentido que se assume um compromisso firme com o desenvolvimento regional e a coesão nacional. Este valor concretiza-se na investigação aplicada, tendo em conta os setores

fortes da região, no apoio à criação e ao crescimento de empresas inovadoras, sobretudo através do Parque de Ciência e Tecnologia e das restantes interfaces do IPB com as empresas, no envolvimento em atividades de natureza cultural e social, mas também na participação ativa na definição de estratégias de especialização inteligente para a região.

#### **2.2.4 Sustentabilidade**

O desenvolvimento do IPB e o cumprimento da sua missão só são possíveis se estiver assegurada a sua solidez financeira, bem como um firme comprometimento com as suas responsabilidades ambientais e sociais, integrando como preocupação em todas as decisões e atividades o respeito pelo ser humano, pelo ambiente e pelos valores e princípios éticos da sociedade.

Implica o desenvolvimento de soluções concretas para os desafios sociais e ambientais que abalam o mundo, especialmente conforme definido nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Nesta perspetiva, respeitar-se-ão em todas as decisões os princípios:

- (i) Responsabilidade financeira e legal, ajustando a atividade aos meios financeiros disponíveis e condicionando o desenvolvimento de novos projetos à sua viabilização financeira;
- (ii) Responsabilidade social, procurando que haja uma contínua valorização pessoal de todos os colaboradores e, tanto quanto possível, uma concordância entre os interesses individuais e os fins comuns, bem como um impacto positivo das atividades do IPB na comunidade envolvente;
- (iii) Responsabilidade ambiental, assegurando que o desenvolvimento do IPB se compatibiliza com um campus sustentável em termos energéticos (promovendo a eficiência e a integração de fontes de energia renovável), de gestão dos resíduos, de proteção da biodiversidade e de valorização da paisagem e do conforto urbano. Pretende-se igualmente que o campus seja aberto e vivido pela comunidade.

#### **2.2.5 Criatividade e impacto**

A criatividade institucional partilhada significa promover a experimentação e a ousadia na criação de novas soluções, juntamente com a comunidade, num contexto de rápida mudança. Significa uma mentalidade empreendedora, capaz de abordar problemas e desafios como uma oportunidade para desenvolver algo novo.

#### **2.2.6 Multiculturalidade e respeito pelas diferenças**

O IPB é uma instituição multicultural, orgulhando-se dos seus estudantes e investigadores oriundos de todos os continentes. O absoluto respeito pelas diferenças, sejam elas étnicas, religiosas, de género ou de qualquer outra natureza, constituem um pilar fundamental dos valores do IPB.

#### **2.2.7 Livre expressão e liberdade de criação cultural, científica, tecnológica e artística**

O IPB respeita e promove a livre expressão e a liberdade de criação cultural, científica e tecnológica.

#### **2.2.8 Transparência**

O IPB promove a transparência nos processos decisórios e no acesso à informação relevante quanto às suas atividades e resultados financeiros.

## 2.3 A Visão

A visão sintetiza o caminho que se pretende para a instituição no horizonte dos próximos 4 anos e formula ainda a perspetiva para além desse horizonte.

O IPB deve ser uma instituição ativamente empenhada no desenvolvimento sustentável da sua região, liderando a inovação para a transição em direção à neutralidade carbónica e à sustentabilidade ambiental. O IPB deve afirmar-se como um Politécnico orientado ao futuro, a inovar para as necessidades do futuro e a qualificar para o trabalho do futuro.

Assim, num horizonte de médio prazo, e considerando cada um dos eixos da missão, perspetiva-se o IPB como:

- Uma IES que se destaca como referência internacional pela inovação dos métodos de ensino, grandemente sustentada na aprendizagem baseada em problemas e desafios reais, oriundos das parcerias estratégicas com as empresas e organizações da região. Ancorada nas respostas aos objetivos de desenvolvimento sustentável e às necessidades do futuro do mercado de trabalho e que promove o sucesso escolar e a formação integral de profissionais criativos. Uma instituição fortemente orientada para a qualificação e requalificação de públicos adultos, organizando-se internamente para responder às necessidades e especificidades destes públicos
- Uma IES sólida em termos de qualidade e capacidade científica, de investigação aplicada e desenvolvimento tecnológico, ajustando-se ao perfil de uma Universidade Politécnica orientada para as necessidades da sua região, procurando apoiar a economia regional na inovação para a sustentabilidade;
- Uma IES fortemente articulada com a região, motora na criação de uma cultura de fomento do empreendedorismo, da transferência de tecnologia e da cocriação de inovação tecnológica, com potencial de internacionalização.
- Uma IES que mantém ou reforça a sua dimensão, consolidando o estatuto de atrator populacional, que excede largamente a dimensão demográfica da região que a acolhe, revertendo a tendência de regressão. Neste sentido, mais do que uma instituição que responde às necessidades da região, pretende ser a instituição motora do desenvolvimento regional, transformando-a num pólo importante de ciência e tecnologia, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento equilibrado do território, para a valorização cultural e para a coesão nacional.
- Uma IES de cariz internacional, atraindo talento, acolhendo estudantes e investigadores visitantes internacionais, envolvida em parcerias estratégicas, relevantes nos domínios da formação e da investigação, em particular no universo dos países de expressão portuguesa e no contexto europeu.
- Uma Instituição que valoriza as pessoas, promovendo o seu bem-estar, com uma cultura da qualidade enraizada, que respira o apreço pela eficiência, eficácia e melhoria contínua em todas as atividades que desenvolve e na gestão dos seus recursos.
- O IPB deve ainda, neste horizonte temporal, realizar a modernização e expansão das suas infraestruturas, que permitam concretizar a sua missão, em particular o campus da saúde, o campus da nova escola de hotelaria e bem-estar, o reforço do alojamento estudantil, as infraestruturas de apoio à investigação e à cocriação e o desenvolvimento de um campus sustentável.

## 2.4 Quadro normativo

O IPB é uma instituição de ensino superior, pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira, patrimonial, cultural e disciplinar.

Fundado em janeiro de 1983, no seguimento do estabelecimento da rede de ensino superior politécnico em Portugal, a sua estrutura tem vindo a ser consolidada e reforçada, através da criação sucessiva de unidades orgânicas, tendo a sexta escola sido aprovada em janeiro de 2021.

Como todas as IES portuguesas, e em particular as pertencentes ao sistema politécnico, a atividade do IPB é regulada, nomeadamente, pelos seguintes diplomas de âmbito nacional:

- Lei de bases do sistema educativo - Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, na sua redação atual;
- Regime jurídico das instituições de ensino superior - Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro;
- Lei de bases de financiamento do ensino superior - Lei n.º 37/2003, de 22 de agosto, na sua redação atual;
- Regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior - Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, na sua redação atual;
- Regime jurídico da avaliação do ensino superior - Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, na atual redação;
- Princípios reguladores de instrumentos para a criação do espaço europeu de ensino superior - Decreto-Lei n.º 42/2005, de 22 de fevereiro;
- Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico - Decreto-Lei n.º 185/81, de 1 de julho, na sua redação atual;
- “Lei da ciência” / Regime jurídico das instituições que se dedicam à investigação científica e desenvolvimento - Decreto-Lei n.º 63/2019, de 16 de maio;
- Estatuto da Carreira de Investigação Científica - Decreto-Lei n.º 124/99, de 20 de abril, na atual redação;
- Regime de contratação de doutorados destinado a estimular o emprego científico e em todas as áreas do conhecimento - Decreto-Lei n.º 57/2016, de 29 de agosto;
- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas – Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, na sua redação atual;
- Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua redação atual.

Ao nível do modelo organizacional e de operacionalização (interna) das atividades, o IPB rege-se pelos seguintes instrumentos normativos (apenas se referem os de índole macro):

- Estatutos do Instituto Politécnico de Bragança - Despacho Normativo n.º 2/2021 de 18 de janeiro;
- Regulamento Disciplinar dos Estudantes - Regulamento n.º 113/2014 de 19 de março;

- Regulamento de Prestação de Serviço dos Docentes - Regulamento n.º 344/2016 de 31 de março;
- Regulamento de Recrutamento, Seleção e Contratação de Pessoal Docente de Carreira - Despacho n.º 3787/2022, de 31 de março;
- Regulamento de Contratação de Pessoal Docente Especialmente Contratado - Despacho n.º 8137/2019, de 13 de setembro;
- Regulamento do Sistema de Avaliação do Desempenho do Pessoal Docente - Regulamento n.º 14/2011, de 10 de janeiro;
- Regulamento de Avaliação da Atividade dos Investigadores Doutorados contratados ao abrigo do Decreto-Lei n.º 57/2016, de 29 de agosto - Regulamento n.º 200/2020, de 5 de março;
- Código de Conduta - Despacho n.º 3009/2022, de 10 de março;
- Regulamento da Comissão de Ética - Regulamento n.º 18/2019, de 7 de janeiro;
- Regulamento da Comissão para a Igualdade de Género, Inclusão e Diversidade - Despacho n.º 11883/2021, de 30 de novembro;
- Regulamento de Funcionamento, Atendimento e Horário - Despacho n.º 12023/2021, de 7 de dezembro, retificado pela Declaração de Retificação n.º 427/2022, de 11 de maio;

Alguns dos normativos específicos do IPB decorrem da necessidade de adaptação à instituição de diplomas legais generalistas. Outros há cujo propósito é a criação de regras internas aplicáveis à comunidade IPB, tendentes à harmonização e não discriminação de procedimentos e à melhoria contínua da sua aplicação.

Nesta contextualização normativa, importa ainda particularizar a partilha e total vinculação do IPB com a estratégia da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) relativa à avaliação institucional das IES portuguesas, vertida no seu plano estratégico para 2021-2024 .

Se é um facto que a avaliação institucional das IES é uma competência específica da A3ES, dita o RJAES (Regime Jurídico da Avaliação do Ensino Superior) que a responsabilidade em assegurar a qualidade do funcionamento/atividades desenvolvidas cabe, em primeiro lugar, às próprias instituições.

E se o RJAES descreve os parâmetros de qualidade que têm de ser adotados, e que devem constar das avaliações institucionais, é do foro autónomo e da especificidade de cada IES a definição do seu percurso e da sua estratégia.

Assim, mesmo num pequeno país como Portugal, a diversidade de IES (que vai além da binariedade ensino universitário/ensino politécnico) determina que as avaliações institucionais devam ter a flexibilidade necessária a uma apreciação global e holística de cada instituição, tendo em atenção a sua dimensão, inserção geográfica, especialidade da investigação científica, modelo organizacional e de governação e os resultados no cumprimento da sua missão.

## 3 O diagnóstico e o Contexto

Nos últimos anos o IPB tem vindo a transformar-se numa instituição mais inovadora, mais próxima das necessidades do mercado de trabalho e com mais impacto na sua região. Porém, o contexto externo e as grandes tendências globais alteraram-se muito significativamente. Impõe-se, assim, redefinir as prioridades e as estratégias.

### 3.1 O percurso recente

Nos últimos 4 anos o IPB diferenciou-se, tornou-se mais sustentável, melhorou e expandiu-se.

A diferenciação, sustentada na investigação aplicada, na inovação formativa e na relação próxima com as empresas, através de parcerias e laboratórios vivos, constitui a orientação principal nestes últimos 4 anos.

O número de estudantes aumentou, a internacionalização continuou a afirmar-se como uma das principais dimensões, assim como a empregabilidade e o empreendedorismo.

O IPB melhorou, promovendo a digitalização, a qualidade, a comunicação e identidade e melhorando a governação.

A instituição expandiu-se, criando uma escola e um novo campus e tornando-se uma instituição mais aberta à comunidade.

Destacam-se os excelentes resultados na avaliação das unidades de investigação, que conduziram à avaliação de duas unidades com Excelente e duas com Bom e à criação de um Laboratório Associado. O IPB participa ainda em três outras unidades de investigação multi-institucionais, duas avaliadas com Muito Bom e uma com Bom. Desta forma, ficou assegurado um financiamento base + programático superior a 3.5 milhões de euros. A produção científica cresceu significativamente, em particular a produção científica com cooperação internacional. Igualmente, o número de alunos em programas de pós-graduação, mestrado e doutoramento nos centros do IPB manteve-se em crescimento. Nas suas diversas Unidades de Investigação o IPB acolhe mais de 150 estudantes de doutoramento. O emprego científico no IPB sofreu um crescimento muito assinalável. Nas suas múltiplas formas (bolseiros de investigação, DL 57/2017 e investigadores de carreira), o número total de pessoas em emprego científico supera já as 250, considerando todas as unidades do IPB.

As iniciativas de inovação formativa aumentaram de forma muito significativa. A iniciativa de flexibilização curricular “10% Escolhes Tu” envolveu diversas ofertas extracurriculares e um número crescente de estudantes. Implementaram-se as ofertas extracurriculares: DEMOLA, Plano de Desenvolvimento de Carreiras, Empreendedorismo, Project Y, Estágio de Iniciação Científica, Inovação Baseada em Desafios, Aprender Graça Morais, Envelhecimento Ativo, Estágio Extracurricular, Voluntariado. Foi desenvolvido um vasto programa de qualificação dos docentes em inovação formativa, em parceria com outras universidades europeias. Nesta matéria, o IPB assegurou a liderança do projeto de formação e promoção da inovação formativa que envolve todos os Institutos Politécnicos – O projeto 1000 ideias.

A aprovação, no âmbito do PRR, do projeto STEAM Skills Mountain Knowledge Campus - Mountain Alliance for Knowledge and Co-Creation, para o horizonte temporal 2022-2026, com um financiamento global de cerca de 7 M € veio permitir alavancar fortemente esta orientação, em particular quanto ao objetivo de desenvolver a qualificação e requalificação de adultos.

Foram criados laboratórios vivos, materializando a ligação do ensino e da investigação às empresas. Este modelo tem vindo a ser operacionalizado sobretudo por via do desenvolvimento, juntamente com outros parceiros, de novas organizações relevantes, em particular o BrigantiaEcopark, o MORE, o AQUAVALOR, no âmbito do Laboratório de Artes na Montanha Graça Morais e do CHC – Clean Health Center – Centro para o Desenvolvimento das Tecnologias Hospitalares Limpas.

Estes laboratórios envolvem as principais áreas de especialização do IPB: digitalização e inovação industrial; produtos naturais e inovação alimentar; ciências agrárias e ambiente; artes e património; tecnologias da saúde limpas; comunicação e turismo e inovação educativa.

A instituição atingiu a sua maior dimensão de sempre, superando a barreira dos 10 000 alunos, cerca de 36% dos quais são alunos internacionais. Uma bem organizada campanha de promoção apoiou este crescimento.

O programa de promoção do empreendedorismo e da empregabilidade ampliou-se.

A aposta na digitalização acentuou-se em múltiplos domínios. Um complexo universo aplicacional, maioritariamente desenvolvido internamente, dotou o IPB de um sistema de informação seguro, moderno e eficiente permitindo uma drástica redução de custos.

A comunicação melhorou, profissionalizando a presença nas redes sociais e a produção de conteúdos de comunicação.

O financiamento da instituição manteve-se estável, embora comece a ser crítica a ausência de financiamento para investimento e melhoria das infraestruturas. Alguns avanços foram realizados no “campus das artes”, esperando-se que o “campus da saúde”, que teve alguns desenvolvimentos durante este ano, possa avançar definitivamente.

Em jeito de balanço, pode afirmar-se que a visão estratégica para 2022 do IPB, vertida no Plano Estratégico 2018-2022, foi, em boa medida, concretizada e os principais objetivos foram alcançados, apesar dos inúmeros constrangimentos enfrentados provocados pela crise pandémica que se iniciou no primeiro trimestre de 2020.

O quadro seguinte retrata a instituição nos seus grandes números e a sua evolução nos últimos quatro anos.

	dezembro 2018	dezembro 2022	Variação	
<b>Unidades orgânicas</b>	1. Escola Superior Agrária 2. Escola Superior de Educação 3. Escola Superior de Tecnologia e Gestão 4. Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo 5. Escola Superior de Saúde	1. Escola Superior Agrária 2. Escola Superior de Educação 3. Escola Superior de Tecnologia e Gestão 4. Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo 5. Escola Superior de Saúde 6. Escola Superior de Hotelaria e Bem-Estar	↑	20%
<b>N.º de ciclos de estudos em funcionamento</b>	<b>118</b>	<b>129</b>	↑	<b>9%</b>
CTeSP	35	42	↑	20%
Licenciatura	47	43	↓	-9%
Mestrado	34	39	↑	15%
Outras formações	2	5	↑	150%
<b>Estudantes inscritos</b>	<b>8012</b>	<b>10633</b>	↑	<b>33%</b>
CTeSP	1270	1508	↑	19%
Licenciatura	5678	7413	↑	31%
Mestrado	1057	1614	↑	53%

Outras formações	7	98	↑	1300%
<b>Estudantes internacionais</b>				
N.º de inscritos	2135	3832	↑	79%
% estudantes internacionais	27%	36%	↑	33%
<b>Diplomados</b>				
	<b>1352</b>	<b>1574</b>	↑	<b>16%</b>
CTeSP	318	194	↓	-39%
Licenciatura	882	1068	↑	21%
Mestrado	145	262	↑	81%
Outras formações	7	50	↑	614%
<b>Mobilidade de estudantes (incoming / outgoing)</b>				
	<b>882 / 380</b>	<b>905 / 375</b>	↑	<b>3% / -1%</b>
Com países europeus	346 / 359	480 / 360	↑	39% / 0%
Com países não europeus	536 / 21	425 / 15	↓	-21% / -29%
<b>Investigação e inovação</b>				
N.º de UII	1	4	↑	300%
N.º de UII com avaliação "Excelente"	0	2	↑	-
N.º de laboratórios <sup>1</sup>	1	3	↑	200%
N.º de publicações <sup>2</sup>	1601	2713	↑	69%
N.º de projetos aprovados <sup>3</sup>	104	147	↑	41%
<b>Dotações orçamentais</b>				
	<b>30.318.445€</b>	<b>37.018.560€</b>	↑	<b>22%</b>
Orçamento do Estado	19.692.908€	23.125.344€	↑	17%
Financiamento FCT	265.616€	1.809.753€	↑	581%
Financiamento I&D UE	4.131.345€	3.871.124€	↓	-6%
Receitas próprias (propinas e prestação de serviços)	6.228.576€	8.212.339€	↑	22%
% não OE	35%	38%	↑	9%
<b>Recursos humanos</b>				
Docentes de carreira	295	286	↓	-3%
Pessoal docente especialmente contratado (ETI)	148	177	↑	20%
% de Docentes de carreira integrados em UII <sup>4</sup>	19%	52%	↑	174%
Investigadores	10	34	↑	240%
Bolseiros	85	172	↑	102%
Não docentes	256	282	↑	10%

<sup>1</sup> Laboratórios associados, colaborativos e outros de natureza não especificada.

<sup>2</sup> Total de publicações nos períodos 2014-2018 e 2018-2022.

<sup>3</sup> Total de projetos apresentados e aprovados para financiamento nos períodos 2014-2018 e 2018-2022.

<sup>4</sup> % de docentes de carreira integrados em unidades de investigação e inovação coordenadas pelo IPB e financiadas pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, I.P..

### 3.2 Contexto socioeconómico

No final de 2019/início do ano 2020, o mundo despertou para a (que poucos meses depois viria a ser decretada) pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2. A crise pandémica marcou fortemente o contexto global em 2020/2021 e ainda 2022.

Já em meados do primeiro trimestre de 2022, o mundo foi, novamente, abalado pela eclosão do conflito Rússia-Ucrânia.

As previsões económicas para 2022, até então otimistas, foram revistas em baixa e as agendas políticas, económicas e sociais sofreram, e sofrem, inúmeras emendas e correções. O aumento do fluxo de refugiados na Europa, a subida generalizada e acentuada do preço das matérias-primas energéticas e bens alimentares, a perturbação das cadeias de abastecimento, o aumento da taxa de inflação e das taxas de juro diretoras dos bancos centrais europeu e americano, a perda de poder de compra e a quebra nos indicadores de confiança dos consumidores e o arrefecimento expressivo do indicador de clima económico pautam esta nova realidade quase a uma escala mundial.

É neste contexto de crises sistémicas – pandémica, climática, humanitária, energética, social e económica – que a União Europeia (UE) decidiu a orientação das prioridades políticas e legislativas para os próximos anos, concentradas em:

- executar o Pacto Ecológico Europeu;
- alcançar uma Europa preparada para a era digital;
- assegurar uma economia ao serviço das pessoas;
- fortalecer o papel da Europa no mundo;
- promover o modo de vida europeu;
- proteger e reforçar a democracia europeia e defender os valores europeus comuns;
- eliminar todas as formas de discriminação e promover a igualdade de direitos e oportunidades para todas as pessoas;
- executar os planos nacionais de recuperação e resiliência.

O quadro financeiro plurianual 2021-2027, juntamente com o NextGenerationEU - o instrumento temporário concebido para impulsionar a recuperação e onde se inclui o Mecanismo de Recuperação e Resiliência [em Portugal concretizado no Plano de Recuperação e Resiliência), constituem um dos maiores pacotes de medidas de estímulo à vitalidade e recuperação da economia alguma vez financiado na Europa. Estímulo esse (entre outros):

- à investigação e inovação;
- à transição climática e digital justa;
- à luta contra as alterações climáticas;
- à modernização das políticas tradicionais (como a política de coesão e a política agrícola comum);
- à proteção da biodiversidade e igualdade de género.

O Horizonte Europa é o atual programa-quadro (2021-2027) de financiamento e incentivo à investigação e inovação. O objetivo geral consiste em gerar impacto científico, económico e societal, reforçar as bases científica e tecnológica, promover a competitividade e

contribuir para enfrentar desafios globais, incluindo os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas, concretizando assim prioridades estratégicas definidas pela UE.

Neste contexto, e num cenário de mudança da ordem mundial (onde a educação/formação, a investigação e a inovação além de motores do desenvolvimento são fatores importantes de gestão geopolítica), sobre as IES europeias recairá, mais e mais, a responsabilidade da cocriação e partilha de conhecimento à escala global.

As prioridades e políticas definidas a nível europeu constituem, em grande medida, a linha orientadora dos objetivos e iniciativas de âmbito nacional.

O Portugal 2030, que materializa o Acordo de Parceria a estabelecer entre Portugal e a Comissão Europeia, fixa os macro objetivos estratégicos para o período 2021-2027 no nosso país. Está estruturado em torno de quatro agendas temáticas centrais para o desenvolvimento da economia, da sociedade e do território:

1. as pessoas primeiro: um melhor equilíbrio demográfico, maior inclusão, menos desigualdade;
2. digitalização, inovação e qualificações como motores do desenvolvimento;
3. transição climática e sustentabilidade dos recursos;
4. um país competitivo externamente e coeso internamente.

Será implementado através de 12 programas: quatro temáticos [(1) Demografia, qualificações e inclusão; (2) Inovação e transição digital; (3) Ação climática e sustentabilidade e (4) Mar], cinco regionais (correspondentes às NUTS II do Continente – Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve), dois das Regiões Autónomas (Madeira e Açores) e um de Assistência Técnica.

O Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) é um outro programa de aplicação nacional, com um período de execução até 2026, assente em três dimensões estruturantes: Resiliência; Transição Climática; Transição Digital. A pretensão é de implementação de um conjunto de reformas e investimentos destinados a repor o crescimento económico sustentado, após a pandemia, reforçando ainda a convergência com a Europa ao longo da próxima década. No âmbito do PRR, o IPB viu o seu projeto STEAM Skills Mountain Knowledge Campus - Mountain Alliance for Knowledge and Co-Creation aprovado em finais de 2021 com um financiamento superior a 7M€. Com este projeto o IPB pretende aprofundar a sua especialização na investigação de montanha, ganhando relevância mundial na qualificação dos jovens e na requalificação da população ativa em temáticas inspiradas no ecossistema de montanha, capacitando-os com as competências que o novo mercado de trabalho exige.

Também ao nível das propostas de desenvolvimento regional, e em particular da região Norte – área de influência do IPB, se verifica a convergência de estratégias, como verificamos no documento “Estratégia de Desenvolvimento do Norte para Período de Programação 2021-27 das Políticas da União Europeia” elaborado pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDRN). A estratégia de desenvolvimento regional e sub-regional integra cinco eixos:

1. intensificação tecnológica e capacitação da base industrial regional;
2. valorização dos recursos endógenos e desenvolvimento da cadeia agroalimentar;
3. competitividade internacional com subida nas cadeias de valor e aposta em novos modelos de negócio;
4. sustentabilidade territorial;

## 5. empregabilidade.

A qualificação das pessoas com o reforço de todos os graus de ensino e da formação profissional, a equidade no acesso a bens e serviços públicos e a governação (eficiente e eficaz) das políticas públicas da e na Região são os objetivos transversais que foram complementarmente definidos.

Em síntese: “Eixos e vetores que se encontram enquadrados por medidas totalmente alinhadas com as estratégias europeias e nacionais que procuram dar resposta às transformações e às transições tecno-sociais em curso: a digital; a climático-energético-ambiental.”

O documento elaborado pela CCDRN integra as proposições da Área Metropolitana do Porto e das várias comunidades intermunicipais da região Norte. No que respeita à Comunidade Intermunicipal das Terras de Trás-os-Montes (CIM-TTM constituída pelos municípios de Alfândega da Fé, Bragança, Macedo de Cavaleiros, Miranda do Douro, Mirandela, Mogadouro, Vila Flor, Vimioso e Vinhais), à Comunidade Intermunicipal do Douro (CIM Douro – Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Foz Côa e Vila Real) e à Comunidade Intermunicipal do Alto Tâmega (CIM-AT constituída pelos municípios de Boticas, Chaves, Montalegre, Ribeira de Pena, Valpaços e Vila Pouca de Aguiar), todas partilham debilidades decorrentes do declínio demográfico e envelhecimento da população, das dificuldades de fixação de população qualificada no território, da pequena dimensão do sistema de Ciência e Tecnologia (ainda que com evolução francamente positiva na última década alimentada pelo IPB e UTAD), do défice na prestação de serviços avançados às empresas e da dificuldade de valorização económica dos recursos endógenos. Estas mesmas comunidades intermunicipais apontam, entre outros, o incremento da cooperação transfronteiriça, a reestruturação da oferta turística (turismo natureza, ambiente, cultura, bem-estar), a potenciação dos sistemas de ensino e formação e a expansão do sistema de ciência e tecnologia, e a diferenciação na oferta de produtos agroindustriais (autenticidade/genuinidade) como oportunidades para a concretização da Visão (de desenvolvimento) 2030.

Em jeito de síntese, apesar do cenário de incerteza e enorme instabilidade, em que todos os agentes económicos enfrentam uma conjuntura particularmente complexa, a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada por todos os Estados-Membros das Nações Unidas em 2015, continua a pautar as prioridades, aspirações e os programas políticos e económicos, nomeadamente na Europa, em Portugal e na região de influência do IPB.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) [Pessoas - erradicar a pobreza; erradicar a fome; saúde de qualidade; educação de qualidade; igualdade de género; água potável e saneamento; Prosperidade - energias renováveis e acessíveis; trabalho digno e crescimento económico; indústria, inovação e infraestruturas; reduzir as desigualdades; Planeta - cidades e comunidades sustentáveis; produção e consumo sustentáveis; ação climática; proteger a vida marinha; proteger a vida terrestre; Paz - paz, justiça e instituições eficazes; Parcerias - parcerias para a implementação dos objetivos] têm como ambição “não deixar ninguém para trás” e estabelecer uma linguagem comum que permita a mobilização de esforços globais conducentes ao mesmo resultado: crescimento sustentável, regenerativo e inclusivo (sem o qual, por exemplo, será impossível fazer face à emergência climática, à perda galopante de biodiversidade e às desigualdades e assimetrias sociais). Neste espírito, as IES, como atores principais na formação, educação, produção e disseminação de conhecimento e inovação e como berços de ciência e investigação, têm vindo a assumir, cada vez com mais expressão, o seu compromisso com os ODS, integrando-os nas suas linhas de orientação estratégica e, consequentemente, nas iniciativas/ações do dia a dia.

### 3.3 Vetores chave de Mudança

A definição das orientações estratégicas do plano assenta no diagnóstico da evolução recente da instituição e na continuidade com as orientações anteriores, mas sobretudo na avaliação que se fez dos vetores chave de mudança, que resultam da envolvente externa, e na resposta que deve ser dada a esses vetores, considerando os recursos, principais ativos e percurso anterior da instituição.

Este processo de planeamento envolveu as seguintes fases:

- Identificação dos vetores chave de mudança, a partir da avaliação de tendências, recorrendo a uma metodologia bem conhecida - *PESTLE analysis* -.
- Identificar, para esses vetores chave de mudança os principais riscos e fatores críticos de incerteza;
- Identificar os cenários futuros mais previsíveis e as melhores respostas estratégicas para atender a esses cenários, maximizando o benefício para a instituição
- Escolher as prioridades estratégicas e, a partir delas, os objetivos estratégicos do Plano.

O modelo PESTLE descreve os fatores ambientais que influenciam uma organização e cuja análise sustenta o planeamento estratégico. Envolve a análise de fatores Políticos; Económicos; Sociais; Tecnológicos; Legais e Ambientais.

Se interpretarmos da melhor forma o que ocorre no ambiente organizacional, tanto internamente como externamente, estaremos mais bem habilitados a reagir e a implementar as mudanças necessárias. A análise PESTLE permite entender o quadro geral do contexto organizacional e é particularmente útil para entender e identificar os riscos

A identificação das principais tendências PESTLE que impactam a instituição pode designar-se por “vetores chave de mudança”.

Identificaram-se várias tendências PESTLE, tendo sido selecionadas aquelas que se consideraram mais impactantes e a partir das quais se identificaram seis vetores chave de mudança.

Em particular. Foram avaliadas as seguintes tendências:

Política: estabilidade das opções governativas; principais opções políticas a desenvolver; opções prováveis nos diversos setores que afetam a organização.

Economia: evolução previsível dos ciclos económicos; perspectivas de crescimentos; tendências internacionais, crescimento do emprego; inflação; política orçamental previsível.

Sociais: Demografia e alteração da população, tendências na saúde, educação e mobilidade da população; atitudes dos consumidores; cultura nacional e regional; estilos de vida e atitudes; níveis de saúde e educação; grandes mudanças sociais.

Tecnológicas: impacto das novas tecnologias; invenções e inovações prováveis; Internet e comunicações; propriedade industrial; tendências de evolução da investigação e inovação.

Legais: mudanças legislativas espetáveis; regulamentações internacionais; legislação laboral; estruturas de regulação.

Ambientais: questões ambientais globais; prováveis mudanças regionais; regulamentação ambiental; atitudes face às questões ambientais.

Na figura seguinte enunciam-se muito resumidamente os principais vetores de mudança que se identificaram, as tendências PESTLE, os riscos e as incertezas e as respostas que se entendem mais adequadas. Identificaram-se assim 6 prioridades estratégicas.

Vetor chave de mudança	Tendências PESTLE						Riscos e incertezas	Respostas	Prioridades estratégicas
	Políticas	Económicas	Social	Tecnológicas	Legal	Ambiental			
Papel social atribuído às IES	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço sistema binário de ensino superior, nomeadamente por via doutoramentos e designação;</li> <li>- Reforço das políticas de coesão territorial;</li> <li>- Reforço autonomia das IES;</li> <li>- Alteração da lei de financiamento com benefício previsível para o IPB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importância de promover o emprego qualificado e o empreendedorismo de base tecnológica;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regressão demográfica global em Portugal, mais acentuada no interior;</li> <li>- Valorização da cultura e dos valores regionais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte procura por parcerias para a inovação junto das IES;</li> <li>- Incapacidade de as empresas, isoladamente desenvolverem as inovações que necessitam para se manterem competitivas nos mercados;</li> <li>- As atividades de I&amp;D passam a constituir uma parte importante da atividade das empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterações da legislação específica do ES, nomeadamente graus e diplomas, acesso, controle de vagas; carreiras, financiamento e RJIES;</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>- Oportunidades da região que resultam da sua riqueza em amenidades ambientais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção de políticas de memorização do sistema politécnico;</li> <li>-</li> <li>- Redução/estagnação do investimento em ciência tecnologia e ensino superior;</li> <li>- Incapacidade da região atrair pessoas;</li> <li>-</li> <li>- Redução/estagnação das políticas de coesão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover o desenvolvimento de um politécnico implicado com a sua região, atento aos desafios do futuro e com forte capacidade de internacionalização</li> </ul>	<p><b>Politécnico implicado orientado ao Futuro</b></p>
Alteração da natureza e organização do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de promover políticas de qualificação e requalificação das pessoas;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura por aumento das qualificações e requalificações;</li> <li>- Exigência de novas competências nos mercados de trabalho;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impactos das novas tecnologias na organização do trabalho, em particular as que se relacionam com a automação e inteligência artificial;</li> <li>- Importância da Propriedade intelectual nas empresas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislação laboral mais flexível, permitindo novas formas de organização do trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degradação das condições de trabalho por razões ambientais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução / estagnação do investimento na qualificação requalificação das pessoas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver estratégias diferenciadoras de inovação formativa, orientadas para as necessidades futuras dos mercados de trabalho e promover a qualificação e requalificação de públicos adultos.</li> </ul>	<p><b>Qualificar para o trabalho do futuro</b></p>

<p>Crise ambiental e energética</p>	<p>- Prioridade política para a transição energética e neutralidade carbónica;</p>	<p>- Surgimento de novos setores e atividades económicas ligadas ao digital e ao ambiente; - Instabilidade nos mercados mundiais; - Conflitos entre blocos mundiais e fechamento de mercados; - Políticas de promoção de cidades sustentáveis;</p>	<p>- Atitudes dos consumidores mais preocupadas com as questões ambientais e a sustentabilidade;</p>	<p>- Forte procura por inovação, nomeadamente face às alterações climáticas, à transição energética e às alterações do consumo alimentar; - Alteração dos modos de mobilidade; - Importância da transformação nas comunicações e IOT;</p>	<p>- Importâncias das normas e regulamentações internacionais; - Legislação mais avançada em matéria de proteção dos consumidores, nomeadamente de aditivos e conservantes alimentares; -</p>	<p>- Alterações climáticas a nível local com impactos na agricultura, gestão da água, proteção civil, saúde e outros; - Aparecimento de novas doenças e riscos pandémicos;</p>	<p>- Agravamento severo das condições ambientais e incapacidade de reversão dos fatores que induzem as alterações climáticas;</p>	<p>Reforçar as capacidades científicas do IPB, promover o desenvolvimento das suas unidades de investigação procurando a especialização em articulação com as necessidades da região e aproveitando as oportunidades que surgem dos seus ativos ambientais. Desenvolver os doutoramentos e inovação em articulação com as empresas, aplicar as capacidades científicas nas fases mais avançadas da cadeia de inovação, próximo da sua aplicação nas empresas.</p>	<p><b>Inovar para a Sustentabilidade</b></p>
<p>Consciência global para a inclusão e igualdade</p>	<p>- Importância crescente das políticas de inclusão;</p>		<p>- Maior capacidade críticas das pessoas e capacidade de participar nas decisões organizacionais; -</p>	<p>- Importância da digitalização nas organizações; - Consciência global para as questões da igualdade e inclusão;</p>	<p>- Legislação sobre quotas de género e promoção da inclusão;</p>		<p>- Aumento / descontrolo das posições xenófobas, racistas, homofóbicas e outras;</p>	<p>Promover uma liderança inclusiva e participada. Incentivar a participação ativa de alunos e trabalhadores na tomada de decisões.</p>	<p><b>Liderança Inclusiva</b></p>

<p>Promoção da saúde e do bem-estar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importância de valorizar as políticas de promoção da saúde face às de combate à doença;</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atitudes dos consumidores mais alerta para os determinantes sociais da saúde, em particular no consumo alimentar;</li> <li>- Preocupação com estilos de vida mais saudáveis;</li> <li>- Mudanças culturais perante o trabalho, valorizando mais o bem-estar face ao rendimento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de utilização das tecnologias de comunicação e digitais para promover novas formas de organização do trabalho;</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislação mais avançada em termos de proteção de direitos sociais, nomeadamente maternidade;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Degradação da saúde por fatores ambientais;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento / incapacidade de controlar doenças à escala global;</li> </ul>	<p>Promover ativamente a satisfação das pessoas com o trabalho, o bem-estar físico e emocional e a saúde. Organizar o trabalho procurando o melhor balanço entre a satisfação das pessoas e a eficácia no cumprimento dos objetivos institucionais.</p>	<p><b>Soluções para as pessoas</b></p>
<p>Crise económica e escassez de recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de controlo da inflação e de redução do défice público;</li> <li>-</li> </ul>	<p>Crescimento moderado;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflitos internacionais/guerras pelo controlo dos recursos;</li> <li>- Pressão inflacionista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorização das práticas quotidianas sustentáveis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progresso nas tecnologias de mobilidade sustentáveis;</li> <li>- Tecnologias de produção de energia distribuída e de eficiência energética;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislação ambiental mais avançada, nomeadamente na mobilidade e limites de emissões;</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de mudança dos comportamentos individuais, mais sustentáveis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agravamento da crise, guerra e conflitos globais;</li> </ul>	<p>Assegurar o desenvolvimento das infraestruturas necessárias ao desenvolvimento e crescimento do IPB. Promover ativamente a sustentabilidade no campus e na instituição.</p>	<p><b>Campus sustentável</b></p>

## 4 Orientação estratégica 2022-2026

As **seis prioridades** que emergiram da análise dos principais vetores chave de mudança, acima identificados, alinham-se diretamente com a missão institucional (ver tabela seguinte), com os valores e traduzem a ambição para os próximos 4 anos. As três primeiras descrevem a forma como se pretende desenvolver a missão do IPB para transformar a região e aumentar o impacto positivo da instituição no desenvolvimento de uma região inovadora. Assegurar que o IPB se afirma como um elemento estruturante da inovação regional, preparando as pessoas e as empresas para um mercado de trabalho em transformação, qualificando para o futuro:

- Um Politécnico implicado, orientado ao futuro;
- Qualificar para o trabalho do futuro;
- Inovar para a sustentabilidade.

As três restantes prioridades incidem na forma como se pretende liderar o processo de mudança, interna garantindo esse impacto transformador na região:

- Liderança inclusiva;
- Soluções para as pessoas;
- Campus sustentável.

Tabela 3 - Contribuição das prioridades estratégicas para os eixos da missão do IPB

Prioridades estratégicas	Eixos da Missão				
	1. Ensino	2. Investiga- ção	3. Inovação, cultura e desenvolvi. regional	4. Internaci onalização	5. Valorização das pessoas
Politécnico implicado orientado ao Futuro			X	X	
Qualificar para o trabalho do futuro	X				
Inovar para a Sustentabilidade		X			
Liderança Inclusiva					X
Soluções para as pessoas					X
Campus sustentável	X	X			

### 4.1 PRIORIDADE 1 – UM POLITÉCNICO IMPLICADO, ORIENTADO AO FUTURO

Portugal tem um sistema binário de ensino superior que tem vindo a afirmar a diversidade institucional e a intervenção privilegiada dos Politécnicos na qualificação de ativos, para além dos três ciclos de Bolonha (licenciatura, mestrado e doutoramento), bem como o seu papel insubstituível na inovação próxima das empresas e das regiões. Os politécnicos representam ainda menos de 40% dos estudantes do Ensino Superior em Portugal, esperando-se que esta proporção aumente.

Assim, para construir um Politécnico mais empenhado, a relação do IPB com a sua região deve ser melhorada e devem ser desenvolvidas iniciativas que promovam a aproximação aos diferentes níveis regionais, garantindo que o IPB apoia e impacta positivamente as diferentes estratégias locais de inovação e de qualificação. A sociedade e a região precisam de conhecimento e inovação adaptados às suas necessidades. Deve ser garantido que o conhecimento e as soluções que são desenvolvidas nas unidades de investigação e inovação do IPB se ajustam e tem impacto na região, que as empresas e demais parceiros estão envolvidos na criação de conhecimento e que aos estudantes é-lhes permitido e facilitado o contacto com

as atividades de investigação em contexto empresarial e que esse contacto tem, efetivamente, impacto no processo individual de aprendizagem. Devem ser estabelecidos canais de cooperação permanente com outros agentes de educação regionais, em particular as escolas profissionais. O IPB deve especializar e redefinir os seus temas fundamentais de investigação em função das prioridades e áreas de especialização da região. Nesta perspetiva o IPB deve ser um parceiro primordial no planeamento e definição das agendas regionais e deve, igualmente, empenhar-se em parcerias e alianças estratégicas na Europa e no mundo.

## 4.2 PRIORIDADE 2 – QUALIFICAR PARA O TRABALHO DO FUTURO

O nível das qualificações em Portugal tem vindo a aumentar muito significativamente nos últimos anos. Em 2020, 42% das pessoas entre 25 e 34 anos tinham um diploma de ensino superior. Porém, para além do aumento do número de pessoas qualificadas, importa avaliar o seu alinhamento com as necessidades do mercado de trabalho.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), num relatório recente sobre a articulação entre o ensino superior e o mercado de trabalho, identificou quatro sinais de alerta: (1) elevadas taxas de retenção no ensino superior; (2) necessidade de clarificação dos perfis de competências dos ciclos de estudos de ensino superior para os empregadores; (3) baixo envolvimento das IES com a criação e desenvolvimento de start-ups; (4) reduzida participação das IES em programas de upskilling and reskilling. O mesmo relatório apontou algumas boas práticas para melhorar o ajustamento das IES com o mercado de trabalho, nomeadamente o envolvimento dos estudantes em projetos de investigação colaborativa. Esta experiência é muitas vezes a porta de entrada para uma mais ampla colaboração com as empresas e a criação de oportunidades de aprendizagem mais rica e baseada na prática.

Discute-se também hoje a introdução de microcredenciais, oferecendo a possibilidade de complementar os programas de estudo tradicionais, responder às novas procuras de competências por parte dos empregadores e atrair para o ensino superior novos públicos que buscam novas oportunidades de qualificação e requalificação. É importante dotar os estudantes com as competências adequadas a um panorama profissional que muda rapidamente.

Devemos, assim, planear caminhos de aprendizagem mais flexíveis e mais interdisciplinares, bem como garantir que a qualificação é acessível a todos os públicos, incluindo profissionais ativos.

É essencial assegurar que as empresas participam ativamente no processo formativo e em todas as suas fases. Importa garantir que todas as aprendizagens realizadas podem ser reconhecidas como uma qualificação e que essas qualificações são reconhecidas como competências relevantes pelo mercado de trabalho. Interessa, da mesma forma, remover barreiras, tornando possíveis diferentes modos de aprendizagem: a tempo-inteiro, em tempo parcial, em aprendizagem baseadas no posto de trabalho, presenciais ou à distância. Deve ser promovida a diversidade de comunidades de aprendizagem, no âmbito das quais os estudantes possam partilhar percursos de aprendizagem, a valorização do papel ativo dos estudantes no percurso de aprendizagem e a confiança no seu próprio trabalho.

## 4.3 PRIORIDADE 3 – INOVAR PARA A SUSTENTABILIDADE

O mundo ao nosso redor está a mudar a um ritmo sem precedentes. Enfrentamos uma crise muito grave de sustentabilidade global que exige mudança tecnológica, mas também uma mudança na economia, na vida profissional e nos modos de vida. As IES são absolutamente necessárias para liderar o caminho das mudanças tecnológicas para a sustentabilidade e ajudar a enfrentar esses desafios globais.

Uma estratégia focada na sustentabilidade deve adequar-se às vantagens competitivas e à especialização da nossa região e à urgência global. Resiliência, criatividade e coragem para mudar são elementos centrais no desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade. A aposta centra-se no trabalho em novos conceitos, soluções e conhecimento que sustentem a especialização da região e o investimento sustentável. É necessário promover a nossa especialização em desafios compatíveis com as nossas capacidades e ambições, mobilizando competências multidisciplinares. Desde logo se identificam três áreas fundamentais: (1) transição para a neutralidade carbónica; (2) transição para uma sociedade mais ativa e (3) transição para soluções de produção industrial e de serviços mais naturais e saudáveis. As capacidades desenvolvidas nas unidades orgânicas do IPB e nas unidades de investigação e inovação e as parcerias estabelecidas possibilitam o desenvolvimento de projetos e soluções diferenciadoras num contexto global.

#### 4.4 PRIORIDADE 4 – LIDERANÇA INCLUSIVA

Materializar as nossas ambições e procurar atingi-las, significa que temos que melhorar continuamente e garantir que cada elemento da nossa comunidade contribui ativa e positivamente nesse processo. Tal implica que as ambições devam materializar-se em estratégias e iniciativas com as quais todos os membros da comunidade IPB se revêm, participando no seu desenho e processo de tomada de decisão.

O IPB acolhe uma comunidade muito diversa. Uma comunidade multinacional, multicultural, mas também diversa socialmente, nas capacidades e nos costumes. Esta diversidade deve ser valorizada e promovida como um dos grandes ativos e fomentadas políticas inclusivas, baseadas na compreensão e respeito pelas diferenças, orientadas para o futuro. A participação dos estudantes na vida do IPB, nas suas orientações e governação é crucial, pelo que deve ser assegurado o suporte às atividades das organizações dos estudantes e garantidas as condições para o seu desenvolvimento.

#### 4.5 PRIORIDADE 5 – SOLUÇÕES PARA AS PESSOAS

A criação de um ambiente seguro, saudável, estimulante, desafiante e onde seja agradável viver é uma tarefa coletiva, mas que importa incentivar e desenvolver com planeamento e ações. Deve procurar-se, a todos os níveis, atingir um balanço saudável entre o esforço de trabalho de cada um e o cumprimento dos objetivos da organização IPB.

A digitalização e a alteração das modalidades de trabalho têm vindo a introduzir alterações profundas na organização do trabalho, também no IPB. Porém, estas alterações, ainda que visando melhorias na eficiência e eficácia organizacional, devem ter em conta as pessoas e ser orientadas, em primeiro lugar, para a melhoria do bem-estar e satisfação das pessoas. Devem ser criadas soluções para as pessoas e à sua medida.

Cada um deve ter a oportunidade para expressar e desenvolver as suas capacidades e influenciar o percurso conjunto. Coletivamente devemos desenvolver uma cultura de confiança mútua, impulsionadora do trabalho em equipa e baseada num justo balanço entre responsabilidade individual e medição de resultados. Cada trabalhador deve assumir a responsabilidade pela organização do seu tempo de trabalho e pelos seus resultados.

Deve, simultaneamente, ser verdadeiramente promovido o trabalho em equipa.

A implementação de medidas ativas de melhoria das qualificações, da organização do trabalho e das condições da sua prestação, visando a promoção da saúde, do bem-estar e da satisfação com o trabalho, são primados no modelo de desenvolvimento do trabalho digno no IPB.

A renovação do pessoal docente e não docente a atração de talento internacional deverá ser uma prioridade fundamental. Importa, igualmente valorizar a carreira de investigação e o contributo destes para a lecionação no IPB, bem como promover a sua integração nas estruturas académicas (departamentos) e a sua representação nos vários órgãos de decisão das Escolas e do IPB.

#### 4.6 PRIORIDADE 6 – CAMPUS SUSTENTÁVEL

O IPB deve promover ativamente, na sua organização interna, a transição energética e ambiental. Importa convergir para a neutralidade carbónica, a transição energética e o uso circular dos recursos.

O aprovisionamento deve privilegiar os circuitos curtos, o abastecimento local e a produção ambientalmente responsável. A digitalização deverá ser uma ferramenta fundamental de transformação da nossa atividade, com recurso à inteligência artificial, desmaterialização de processos, tecnologias inovadoras de comunicação e automação, garantindo o uso seguro e responsável dos dados.

Em paralelo, e com a mesma determinação, devem ser incentivados os hábitos de vida saudável e cuidado com a saúde e bem-estar.

Os campi do IPB devem permitir gerar um ambiente inspirador e atrativo, facilitador da aprendizagem cooperativa e da criatividade. Nestes ambientes deve haver espaço para as *start-up e spin-off* geradas a partir da inovação e criatividade académica, mas também para as empresas desenvolverem os seus projetos de inovação e as suas estratégias criativas, em diálogo com os estudantes e investigadores.

É também fundamental encontrar os meios financeiros necessários à modernização das instalações e ao reequipamento científico.

## 5 ACOMPANHAMENTO, MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

De acordo com o disposto no n.º 1 do Artigo 147.º do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, as IES devem estabelecer, nos termos dos seus estatutos, mecanismos de autoavaliação regular do seu desempenho. É neste âmbito, e concordante com a política e cultura da qualidade do instituto, e com a operacionalização do seu Sistema de Garantia e Gestão da Qualidade, que o acompanhamento, monitorização e avaliação do Plano Estratégico se insere.

O acompanhamento e a monitorização da execução do Plano Estratégico consistem na recolha periódica e regular de informação específica sobre cada prioridade estratégica definida e sobre cada iniciativa elencada e desencadeada, e na aferição do seu grau de concretização através do tratamento dos indicadores de performance criados para o efeito. Através da monitorização da evolução dos indicadores é possível identificar desvios de execução (positivos e negativos) e adotar, se necessário, as apropriadas medidas de ajustamento. O acompanhamento e a monitorização permitem assim controlar o processo de implementação do Plano Estratégico e fornecer dados orientadores para a avaliação e a tomada de decisão.

Os principais resultados do acompanhamento, monitorização e avaliação do Plano Estratégico são consolidados anualmente, por um grupo de trabalho nomeado responsável por essa tarefa, e integram um capítulo próprio do Relatório Anual de Atividades.

Dada a conjuntura que vivemos na data de elaboração deste plano, está ainda prevista uma avaliação geral intercalar do Plano Estratégico do IPB no final dos primeiros dois anos de execução. Nesta avaliação intercalar serão apreciadas as (se existentes) dificuldades de realização de ações, apresentadas diferentes trajetórias a prosseguir, ou prioridades estratégicas complementares a implementar.

Abaixo, apresenta-se o quadro com os indicadores de performance definidos e fundamentais para monitorização.

PRIORIDADE ESTRATÉGICA	INDICADORES DE PERFORMANCE	META 2026
P1 – Um Politécnico implicado, orientado para o futuro	Nº de empresas ou organizações que trabalham com o IPB em parcerias “+inovação”, envolvendo atividades de ensino e de investigação	40
P2 – Qualificar para o trabalho do futuro	Proporção de formações (em ECTS) dirigidas a públicos ativos, incluindo (pós-graduações microcredenciais) Redução do insucesso escolar	5 % 5%
P3 – Inovar para a sustentabilidade	Nº de patentes submetidas envolvendo cooperação com empresas	20
P4 – Liderança inclusiva	Nº de bolsas concedidas através do “Fundo de Bolsas do IPB” com fundos privados	200
P5 – Soluções para as pessoas	Proporção de trabalhadores do IPB envolvidos em ações de qualificação/requalificação	> 50%
P6 - Campus sustentável	Redução do consumo de energia elétrica (excluindo autoconsumo) e gás Grau de concretização do Plano de desenvolvimento das infraestruturas do IPB	12 % > 50%

## 6 PROSPETIVA ESTRATÉGICA

A transformação societal que se espera no horizonte deste Plano Estratégico é verdadeiramente extraordinária. Considere-se, por exemplo, as metas europeias de redução das emissões de CO<sub>2</sub> ou de substituição dos veículos baseados em combustíveis fósseis por outras fontes de energia. Para atingir estas metas as transformações tecnológicas no setor energético irão certamente acelerar-se num futuro próximo, em particular com a vulgarização das tecnologias baseadas em hidrogénio e energias renováveis.

Também no setor alimentar se espera uma verdadeira disrupção tecnológica e societal num horizonte relativamente curto, nomeadamente com a substituição da proteína animal por proteína de síntese e com a interdição da maioria dos conservantes, corantes e outros aditivos alimentares atualmente utilizados, que revelam ter efeitos nocivos para a saúde humana.

Nas tecnologias digitais, aguarda-se a introdução de tecnologias igualmente disruptivas, nomeadamente as tecnologias que permitirão uma capacidade de processamento sem precedentes, bem como outras dimensões na transmissão de dados e de informação.

Todas estas transformações originarão certamente alterações profundas na economia, na organização das sociedades e na organização territorial.

As necessidades de inovação, de qualificação de pessoas serão muito grandes. Assistir-se-á, certamente, à falência de muitos setores e ao surgimento de novos negócios e empresas.

O Plano estratégico que se apresentou antecipa algumas destas mudanças e pretende promover a adaptação do IPB e da região.

Espera-se que a região se transforme, aproveitando as novas oportunidades que resultarão da transição para a sustentabilidade para se transformar numa região inovadora e atrativa.

Este objetivo só será possível com o IPB cada vez mais implicado com as empresas e com a região, mas articulado internacionalmente.

Para tal, é fundamental reforçar as capacidades científicas do IPB e das suas unidades de investigação, prosseguindo o caminho de especialização, em linha com as necessidades da região.

Os doutoramentos no IPB, em particular os doutoramentos realizados em contexto não académico, constituem um objetivo absolutamente fundamental para o adequado desenvolvimento da missão do IPB.

O desenvolvimento do consórcio de Universidades Europeias STASRS-EU é, seguramente, um elemento-chave nesta evolução do IPB. Importa garantir que esta parceria se desenvolve e que o IPB participa ativamente na construção da Universidade Europeia. Este é um projeto de longo prazo.

Também as parcerias no âmbito dos países de língua portuguesa são fundamentais na evolução de longo prazo do IPB, em particular as alianças estratégicas com o Brasil, nomeadamente através da plataforma de duplas diplomações, cooperação científica, mobilidade de docentes e alunos e dos acordos com os colégios brasileiros. De igual modo as parcerias com Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e restantes PALOP são estruturantes das estratégias de longo prazo do IPB.

O plano de desenvolvimento das infraestruturas do IPB é, do mesmo modo, um programa de longo prazo, que terá apenas concretização parcial no horizonte deste Plano estratégico, respeitando as prioridades estabelecidas, em particular do Plano de Construção de residências (com financiamento PRR), o campus da saúde e o campus da água.

## Anexo 1 – Síntese dos contributos do processo de audição

## Contributos recebidos através do questionário, de resposta anónima, disponibilizado on-line

### Perguntas do questionário:

1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?
  - a) Concordo com as seis prioridades definidas.
  - b) Entendo que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade.  
Se entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade, por favor indique qual.
  - c) Na minha opinião, uma das prioridades devia ser substituída.  
Por favor, indique:  
Objetivo/prioridade a substituir.  
Nova prioridade a incluir.
2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?
  - a) Sim.  
Indique o n.º da questão.  
Indique a sua proposta de ação/resposta.
  - b) Não.
3. Todos os contributos são bem-vindos. Deixe-nos quaisquer outras sugestões ou comentários.

### Transcrição das 36 respostas (anónimas):

1

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Não.

**3. Todos os contributos são bem-vindos. Deixe-nos quaisquer outras sugestões ou comentários.**

Através de programas "trainee", o aluno aplica os conhecimentos teóricos nas empresas parceiras. Pode-se criar um projeto piloto, numa área específica do conhecimento, e ampliar em função das necessidades (oportunidades).

2

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Não.

**3. Todos os contributos são bem-vindos. Deixe-nos quaisquer outras sugestões ou comentários.**

Relativamente à Prioridade "Campus Sustentável" item 59 "Como assegurar o financiamento para a renovação e ampliação de infraestruturas", no que diz respeito à Escola Superior de Saúde é urgente atuar ao nível de novas infraestruturas para dar resposta de qualidade às necessidades formativas dos 1850 estudantes a frequentar neste momento. O espaço exíguo, com condições limitadas, a necessidade dos estudantes se deslocarem para outras escolas do IPB para terem aulas devido à falta de espaço, são questões de fundo e a ter em conta para se manter o nível de rigor, potenciar a investigação, inovação e qualidade para os nossos estudantes. Estabelecer parcerias e sinergias entre o IPB e as instituições locais, regionais e nacionais, bem como, com o setor empresarial é fundamental para se propor/fomentar candidaturas a financiamentos, bem como, procurar junto do Governo abertura para o apoio e disponibilização de verbas para a nova Escola Superior de Saúde.

3

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**  
Não.

**3. Todos os contributos são bem-vindos. Deixe-nos quaisquer outras sugestões ou comentários.**

Parabéns pela iniciativa. O plano é ambicioso, o que considero ser a sua maior virtude, mas a sua concretização, mais até do que a sua definição, depende do envolvimento de todos os membros da comunidade IPB. Esta comunidade esteve afastada do processo eleitoral do Presidente do IPB não conhecendo as propostas apresentadas. O afastamento deveu-se, na minha opinião, principalmente à falta de oportunidades de nele participar mas também à ausência de comunicação entre os membros do conselho geral e os seus eleitores. A minha sugestão é que neste processo de desenvolvimento e concretização do plano, para além desta auscultação, haja um efetivo envolvimento direto dos membros da comunidade, para além do envolvimento dos representantes da comunidade eleitos, seja do conselho geral, seja das escolas.

4

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**  
Não.

**3. Todos os contributos são bem-vindos. Deixe-nos quaisquer outras sugestões ou comentários.**

Em relação à questão nº 5, julgo que o estabelecimento de canais de cooperação com escolas profissionais é produtivo, mas não deve ser encarado como uma meta em si mesmo. Há muita capacidade instalada no IPB que permite exercer estratégia semelhante junto do ensino regular. Para conquistar, é preciso abrir portas, dar-se a conhecer.

5

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Entendo que devem ser introduzidos outros objetivos/prioridades.

Na prioridade "soluções para as pessoas" quase nada se refere aos estudantes. Nessa prioridade, incluir preocupações (questões) com a vida dos estudantes: por exemplo, no que diz respeito ao apoio económico e social, visto que muitos dos estudantes do IPB são deslocados, frequentemente de famílias de baixos rendimentos. Incluir também preocupações (questões) referentes aos estudantes internacionais, nomeadamente dos PALOP, muitos dos quais têm enormes carências económicas para subsistirem na cidade de Bragança. Alargar a rede de alojamento em residência a baixo custo seria uma medida muito importante; ou baixar a propina, pois, embora sendo internacionais, têm menos poder de compra do que os nacionais.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**  
Sim

**#35 Como promover a autonomia das nossas Unidades Orgânicas, garantindo a coerência global?**

Assegurando que, embora mantendo o espírito de unidade e união, procedimentos e regulamentos possam acolher maior flexibilidade entre escolas, por exemplo ao nível dos Serviços Académicos, onde a normalização de regras tem sido "asfixiante" para a autonomia científica e pedagógica das escolas.

**#52 Como desenvolver ações que contribuam para o uso circular dos recursos?**

Assegurando que em cada Escola e Serviço é possível fazer a separação de resíduos, colocando contentores adequados e garantindo que a recola efetuada pelos serviços de limpeza encaminha cada contentor para os Ecopontos adequados.

**#57 Como devem os nossos campi gerar um ambiente inspirador e atrativo?**

Melhorar a qualidade dos espaços exteriores, por exemplo, entre a ESTIG e a ESE, ou entre a ESTIG e a ponte pedonal para os SAS, por forma a incentivar a sua utilização quotidiana, quer nas deslocações

pedonais, que como local de descanso (bancos, zonas de sombra, etc). Garantir que estes espaços tenham maior qualidade estética MAS que sejam sustentáveis, usando espécies da região.

6

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Sim

**#9 Como dotar os estudantes com as competências adequadas a um panorama profissional que muda rapidamente?**

Como fazer para que os alunos adquiram os conhecimentos considerados mínimos para iniciarem uma licenciatura? Verifica-se que alguns alunos demonstram graves deficiências ao nível da matemática, química e biologia, uma vez que os conhecimentos adquiridos no ensino secundário não foram os suficientes.

**#59 Como assegurar o financiamento para a renovação e ampliação de infraestruturas?**

Como fazer para renovar as estruturas existentes nas escolas, em particular ao nível dos materiais existentes (ex. cadeiras antigas e já deformadas, e falta de computadores nas salas de aulas), bem como em relação às instalações sanitárias?

**#60 Como assegurar o financiamento para o reequipamento científico?**

Como adquirir equipamento à escala piloto, para realizar aulas práticas em alguns cursos (ex. Engenharia Alimentar), que carecem de equipamentos a esse nível, no que se refere às tecnologias alimentares?

**3. Todos os contributos são bem-vindos. Deixe-nos quaisquer outras sugestões ou comentários.**

É de louvar a presente iniciativa.

7

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Não

**3. Todos os contributos são bem-vindos. Deixe-nos quaisquer outras sugestões ou comentários.**

Como desenvolver competências em campos societais relevantes como a criatividade, a cultura, a arte, a ética ou a responsabilidade?

8

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Sim

**#24 Como garantir que cada elemento da nossa comunidade contribui ativa e positivamente no processo de decisão?**

Dotando todas as hierarquias do IPB de formação específica que lhes permita gerir melhor os serviços/pessoas a seu cargo. Com a finalidade de melhoria contínua e aumento da eficiência.

9

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Sim

**#31 Como promover a participação na governação da organização?**

Estruturando hierarquias nas Unidades Orgânicas que ajudem na gestão diária. Criar responsáveis capacitados pela gestão operacional dos serviços e necessidades do dia a dia, que reportem/apresentem necessidades, problemas e possíveis soluções aos Diretores.

10

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Sim

**#37 Como promover a autonomia de outras estruturas internas, em particular as Unidades de Investigação, garantindo o seu desenvolvimento?**

Promover a autonomia ou a inclusão/partilha de recursos e materiais? Fomentando, em todas as unidades, projetos de investigação conducentes à resolução de problemas reais

11

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Sim

**#39 Como promover a alteração da organização do trabalho para ter em conta as pessoas e ser orientada, sobretudo, para a melhoria do bem-estar e satisfação das pessoas?**

Fazer um levantamento real das necessidades e constrangimentos dos serviços diretamente junto dos trabalhadores. Reconhecimento individual baseado no trabalho realizado. Motivação orientada para resultados e para a desconstrução de crenças limitadoras, quer nas chefias quer nos trabalhadores. Desenvolvimento de capacidades de empatia. Unificação de procedimentos e processos no IPB. Uma mesma voz. União.

12

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Sim

**#44 Como promover o trabalho em equipa?**

Capacitando as pessoas de conhecimentos específicos que os ajudem a lidar com as frustrações do dia a dia: Inteligência emocional, Relacionamento Interpessoal, Liderança e gestão de equipas, Resolução de conflitos, etc... Criando estratégias de partilha de resultados, de comemoração de sucessos e de partilha de preocupações e soluções.

13

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Sim

**#57 Como devem os nossos campi gerar um ambiente inspirador e atrativo?**

Sugestões: 1. Aproveitando os recursos internos (nomeadamente, estufas e maquinaria da ESA e equipa de manutenção do IPB) arborizar de forma muito mais acentuada o campus, principalmente nas zonas dos parques de estacionamento. 2. Promover uma parceria com a CMB que permitisse a esta a criação de um parque verde para a cidade (devidamente integrado no campus), na área desocupada (e que não tenha já outros planos de ocupação) entre a ESTiG, ESE e lameiro que faz fronteira com a Av. Sá Carneiro (entre a rotunda da cantarinha e a ponte do ferverça). Poderia incluir um lago artificial na zona do

lameiro em frente à ESE (aproveitando a água corrente que se mantém quase todo o ano nessa zona), campos de jogos (p.e. na zona entre a ESE e a rotunda da cantarinha) etc...

14

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Sim

**#44 Como promover o trabalho em equipa?**

No sentido de promover a interação entre Escolas, talvez fosse interessante cada Escola divulgar os projetos que está a desenvolver para dar conhecimento aos colegas de outras escolas e, assim, poderem definir temas onde possam colaborar.

**#47 Como promover a saúde?**

a) Levar a efeito, em todos os cursos, conferências ou pequenas ações de formação, sobre a importância da alimentação e atividade desportiva, para a saúde e bem estar. A participação nestas ações faria parte do suplemento ao diploma. b) Integrar no horário de de cada curso, uma UC suplementar, facultativa de exercício físico e/ou animação desportiva de 1,5h por semana, orientada por docentes qualificados, ou "estagiários" da licenciatura em Desporto. A participação nestas ações faria parte do suplemento ao diploma.

**#46 Como melhorar a organização do trabalho e as condições da sua prestação?**

Dada a dificuldade inicial mostrada pelos PDEC na sua integração e porque a maioria não tem qualificações pedagógicas para ser docente, deveria haver um "tutor" (colega prof adjunto) que tivesse a responsabilidade de o acompanhar na planificação e realização das primeiras aulas. O tutor deveria ser designado pelo Departamento respetivo. Esta figura deveria estar prevista nos estatutos do ipb. Este acompanhamento deveria acontecer no primeiro semestre da sua contratação. O tutor deveria ser designado de acordo com a afinidade com a UC lecionada.

15

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Não

**3. Todos os contributos são bem-vindos. Deixe-nos quaisquer outras sugestões ou comentários.**

Faltam questões relativas à implicação futura da instituição no campo artístico e cultural. Seja na sua aplicação interna em termos de campus, seja na sua expansão exterior para nível local e regional. Exemplos: Como criar uma agenda cultural regular e permanente de nível artístico para a academia? Como potenciar iniciativas de criação autoral artística do corpo docente e discente implicadas na suas próprias atividades científico-pedagógicas, para a presença e afirmação da instituição ao nível regional, enquanto polo central de formação nas artes?

16

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Não

**3. Todos os contributos são bem-vindos. Deixe-nos quaisquer outras sugestões ou comentários.**

Uma sugestão não enquadrada diretamente numa proposta mas que seria oportuno refletir está relacionado com a segurança das pessoas que trabalham nos serviços centrais, especialmente em dias de chuva. Os funcionários tem que se desviar das passadeiras antiderrapantes que existem no chão para poderem ir marcar o ponto e o risco de queda é elevado, pessoalmente já escorreguei várias vezes, por muito cuidado que se faça ao andar, o calçado está molhado da rua e o chão é muito escorregadio e perigoso. Por vezes, uma das passadeiras está desviada para que os funcionários possam ir marcar o

ponto de forma segura, mas é muito raro isso acontecer. Obrigada pela atenção e continuação de bom trabalho.

17

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**  
Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**  
Sim

**#9 Como dotar os estudantes com as competências adequadas a um panorama profissional que muda rapidamente?**

Implementar em sala de aula e/ou projetos treino para desenvolverem habilidades como a : resiliência, a flexibilidade e gestão do stress, inteligência emocional, a capacidade de resolução de problemas, a criatividade e persuasão, o pensamento analítico e liderança. Neste sentido os alunos ganham ferramentas para trabalharem e desenvolverem à posteriori com a sua entrada no mercado de trabalho.

**#10 Como desenhar caminhos de aprendizagem mais flexíveis e mais interdisciplinares?**

Criar projetos que possam ser desenvolvidos em mais que uma UO. Os docentes têm que ter abertura mental para a importância da aprendizagem interdisciplinar, algo que se reflete depois no mundo real do trabalho. Os estudantes aprendem a ser mais empáticos e reconhecer o trabalho dos colegas de outras áreas.

**#15 Como remover barreiras, tornando possíveis diferentes modos de aprendizagem: a tempo-inteiro, em tempo parcial, em aprendizagens baseadas no posto de trabalho, presenciais ou à distância?**

Este ponto é complexo, mas de extrema importância. Ao mesmo tempo que se cruza com a necessidade de incluir profissionais ativos nos cursos. Um trabalhador-estudante que não consiga comparecer em aulas mais práticas terá muita dificuldade em concluir positivamente a UO. Aqui uma possibilidade passaria pelos docentes gravarem as aulas em vídeo ou podcast (seguindo as tendências da sociedade, o IPB poderia oferecer as condições técnicas para a qualidade dos vídeos e/ou podcasts). Aqui talvez fosse necessário investir na formação dos docentes para conseguirem concretizar este tipo de abordagem. Ao mesmo tempo também se trabalha a autonomia do estudante, algo que tem vindo a desaparecer e depois se reflete na baixa preparação para o mercado de trabalho.

**#24 Como garantir que cada elemento da nossa comunidade contribui ativa e positivamente no processo de decisão?**

Fazer sentir o elemento como Ser Humano que importa e tem valor na sua instituição. Ao sentir-se valorizado, e não menorizado, com a sua opinião, a pessoa vai sempre querer contribuir.

**#25 Como desenhar estratégias que sejam úteis para os nossos estudantes, trabalhadores e parceiros?**  
Só se conseguem desenhar estratégias eficazes OUVINDO. Não encontramos soluções para necessidades que desconhecemos. É fundamental ouvir.

**#27 Como acompanhar e medir qualitativa e quantitativamente o impacto da nossa ação para poder melhorar?**

Qualquer ação deve ser avaliada. Por exemplo, pensar uma estratégia de design e marketing, de forma a comunicar interna e externamente com o público, não passa só por implementar o que é definido, mas sim por estabelecer métricas que possam ser avaliadas e perceber sempre os pontos de melhoria. Se cometemos um erro com uma ação e este nunca é avaliado e identificado o mesmo erro passa a ser constante.

**#28 Como valorizar e promover a diversidade como um dos grandes ativos do IPB, desenvolvendo estratégias e políticas inclusivas?**

Estar próximo de estudantes que chegam, principalmente PALOP, para conseguir identificar diferenças culturais e dificuldades académicas que os possam impedir de ser melhores alunos. Fazer inquéritos anónimos, em que eles sintam confiança em responder e partilhar as suas dificuldades na aprendizagem. Dotar os funcionários em geral, mas sobretudo os de atendimento, de empatia para com todos sem excluir. Apostar em sinalética externa e interna no campus, apoiando a orientação de todos e facilitar a identificação dos serviços necessários aos alunos. Estes não devem vaguear entre escolas e serviços à procura de apoio por má informação que lhe é dada. Por exemplo, criar uma aplicação onde possam obter estas informações.

**#32 Como promover ativamente a igualdade de género?**

Criar ativamente uma liderança com equilíbrio de género, aumentando a proporção de mulheres em cargos de liderança. Criar uma Política contra a Discriminação, Violência e Assédio no Trabalho e formação contínua sobre preconceito inconsciente. Priorizar a igualdade dos pais. Formação a gestores e colaboradores sobre diversidade e inclusão para fomentar uma cultura de inclusão e reduzir o preconceito no local de trabalho.

**#39 Como promover a alteração da organização do trabalho para ter em conta as pessoas e ser orientada, sobretudo, para a melhoria do bem-estar e satisfação das pessoas?**

Ouvir o que os colaboradores têm a dizer e suas ideias de melhoria. Por secção porque as necessidades mudaram certamente. Quem está diariamente no ativo é quem mais tem a capacidade de partilhar os pontos fortes e a as coisas menos boas que acontecem. São este que mais podem contribuir para melhorar a organização do trabalho. Há necessidade de liderança próxima. Uma liderança que ouça e estabeleça um equilíbrio entre a gestão e a emoção.

**3. Todos os contributos são bem-vindos. Deixe-nos quaisquer outras sugestões ou comentários.**

#40 – 49 – Ouvir os colaboradores. Existir a figura de um líder, por secção, que reúna num período a estabelecer, para realizar um brainstorming onde se identificam necessidades e se apontam ideias de melhoria. Ideias estas que não podem ser ignoradas ou menosprezadas de forma a assegurar que todos ganhem confiança em contribuir e desabafar as suas insatisfações. Sentirem-se ouvidos e valorizados. Perceberem que pode não ser tudo concretizado, mas irão buscar-se as melhores soluções para o bem-estar individual e coletivo. Estes líderes são os que escabelem a ponte de comunicação entre a base e o topo da hierarquia. A presidência e direção de escolas terá de ser informada dos assuntos mais relevantes. Possibilitar a todos os colaboradores a opção de investir nas suas qualificações técnicas e humanas. Identificar que formações seriam mais relevantes e passar a mensagem que estas são importantes. As pessoas estão desanimadas e não acedem facilmente a formações porque acreditam que não são valorizadas. É importante mudar este pensamento. Os tempos mudam, a sociedade muda e as pessoas têm que conseguir acompanhar esta mudança sem frustração. Uma equipa mais satisfeita contribui para o seu bem-estar físico e emocional assim como da própria organização.

#56#57 – Temos um campus único, verde, com um rio, um ambiente vivo que nos diferencia até de outros concorrentes. Algo que pode ser estratégico na captação de alunos que valorizem um modo de vida saudável e sustentável. Porque não pensar um ginásio ao ar livre onde estudantes de desporto apliquem aprendizagens, onde toda a comunidade possa usufruir de infra-estruras para relaxar, brincar, ir almoçar ou lanchar, espaiarecer, etc. Solicitar ideias de projetos para um ambiente inspirador a cursos como arte e design, educação ambiental, desporto, etc, envolvendo os alunos e promovendo a interdisciplinaridade.

18

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Entendo que devem ser introduzidos outros objetivos/prioridades.

Por favor, ler as sugestões/comentários

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Não

**3. Todos os contributos são bem-vindos. Deixe-nos quaisquer outras sugestões ou comentários.**

Senhor Presidente do IPB Fica aqui uma sugestão de assunto a incluir no plano estratégico que, no futuro, terá cada vez mais relevância: no ano passado a ESA tinha 3 pedidos de "estatuto de estudante com necessidades especiais". Tratava-se de alunos com dislexia. Este ano, 2022, a ESA tem 6 alunos com estatuto de alunos com necessidades especiais, mas de forma mais agravada: para além da dislexia há alunos com autismo, problema que traz muitas dificuldades aos docentes que não sabem como lidar com a situação. Um dos alunos tem uma terapeuta assistente que frequenta as aulas com ele. Os serviços académicos decidem sobre a atribuição do estatuto mas remete para as escolas a forma de melhor lidar com a situação. Não sabemos o que recomendar aos professores. Suponho que haverá outros casos semelhantes em outras escolas. Era importante a criação de um gabinete de apoio psicológico (para além do gabinete de saúde) onde houvesse alguém (um psicólogo permanente????) que desde logo (início do ano letivo) ajudasse no diagnóstico da situação e contribuísse com sugestões de funcionamento com estes alunos, de forma a que atinjam os objetivos das unidades curriculares do curso em que se matriculam. Há ainda distúrbios de outras naturezas. Seria necessário trabalhar um "estatuto de estudante com necessidades especiais" do IPB. É necessário definir se um aluno com

problemas de autismo ou outros pode desempenhar funções normais ou as circunstâncias em que as poderá desempenhar: exemplo, um aluno de enfermagem humana ou veterinária como lidará com uma profissão? Na esperança de que este assunto fará parte do plano estratégico do IPB. Os meus cumprimentos.

19

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Não

**3. Todos os contributos são bem-vindos. Deixe-nos quaisquer outras sugestões ou comentários.**

- Desenvolvimento de uma plataforma de emprego que localize, identifique e atraia candidatos capazes e interessados em preencher vagas disponíveis numa organização.

- Desenvolvimento de um plano de ordenamento na circulação no campus. (ex: colocação sinalética)

- Melhorar a comunicação interna.

20

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Na minha opinião, uma das prioridades devia ser substituída.

a) Um Politécnico Implicado, Orientado ao futuro - por - Um Politécnico Mobilizado e Mobilizador - atendendo a que a maioria das questões têm haver com a sua mobilização em atividades com terceiros/parcerias, e também com o envolvimento na definição da políticas locais (e.g., plano municipais), regionais, nacionais ou até mesmo internacionais (existindo mesmo abertura da UE para a participação institucional nos assuntos a legislar ou avaliar).

b) Liderança Inclusiva - por - IPB+ Participativo e Inclusivo - visto que as questões não se centram apenas nos modelos de liderança, mas sim em ações que terão de ser colocadas em prática pelos diferentes agentes da comunidade escolar, desde da liderança que define as políticas e orientações, até aos diferentes funcionários (professores, auxiliares de ação educativa,...).

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Sim

**#1 Como melhorar a relação do Politécnico com a Região, garantindo que apoia e impacta positivamente as diferentes estratégias locais de inovação e de qualificação?**

Possibilitar aos Municípios e à Comunidade Intermunicipal uma relação contratual, ao abrigo art. 250-D - Contratos Reservados para determinados Serviços, do Código de Contratação Pública, para a elaboração das Cartas e dos Planos Municipais e Intermunicipais, nomeadamente os obrigatórios por Lei (e.g., Plano Municipal - Saúde, Educação, Ação Social; Intermunicipal - Ação Social, Educação, Saúde). Possibilitando além da elaboração do planeamento a sua monitorização e avaliação, permitindo ao mesmo tempo a recolha sistemática de dados para avaliação das políticas públicas e para a produção científica associada à temática.

**#4 Como garantimos que os estudantes contactam com as atividades de investigação e que isso tem efetivamente impacto na sua aprendizagem?**

Criação de grupo de introdução à investigação em cada Unidade Orgânica, que permita um processo mais contínuo da participação d@ alun@ no processo de investigação - por um lado iniciando como ciência do cidadão (citizen science, de acordo com a UE) e com o avançar para mestrado como investigador. Além de que se poderia constituir um modelo de bolsa a descontar na propina pelo trabalho desenvolvido nos laboratórios ou salas de apoio (e.g., bibliotecas, salas de TIC).

**#5 Como devem ser estabelecidos canais de cooperação permanente com outros agentes de educação regionais, em particular as escolas profissionais?**

Nesta questão, em primeira instância realçar que existem escolas públicas com oferta de cursos profissionalizantes, pelo que também é relevante o trabalho e a relação com as mesmas. Mais uma vez a relação na definição dos planos estratégicos e a sua monitorização ajudará na relação permanente com os agentes educativos regionais e locais.

Outro canal possível é a criação de CETesp's em escolas com formação profissional, mais equidistantes da sede do IPB, facilitando assim a continuidade educacional e a relação interinstitucional.

**#6 Como deve o Politécnico afirmar e redefinir os seus temas estratégicos de investigação?**

Neste campo, e após breve pesquisa online, deverá o IPB carregar mais informação estratégica no seu site, sendo mais claro para a comunidade as suas estratégias e documentos relevantes. Por outro lado, deverá adequar algumas das linhas de acordo com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e das estratégias da União Europeia, fazendo uma articulação entre tal e o que é identificado pelos docentes e investigadores.

Ainda aqui, de deixar a importância de reuniões regulares de investigadores dos diferentes centros, numa vertente interdisciplinar, para potenciar o desenvolvimento de projetos interdisciplinares e translacionais,

**#7 Como deve o Politécnico ser um parceiro no planeamento e definição das agendas regionais?**

Esta questão está interligada com a 1ª questão. Deveria ainda criar grupos temáticos para contributos públicos de documento estratégicos em discussão pública.

**#9 Como dotar os estudantes com as competências adequadas a um panorama profissional que muda rapidamente?**

**#11 Como garantir que a qualificação é acessível a todos os públicos, incluindo profissionais ativos?**

Atendendo às limitações temporais, procedimentais e administrativas para criação de ações/cursos certificados pela A3ES, dever-se-á procurar cursos de curta duração, com certificação adequada se possível (e.g., às ordens ou carreiras), complementares à oferta educativa existente e de acordo com as necessidades dos contextos profissionais.

**#13 Como garantir que as aprendizagens realizadas podem ser reconhecidas como uma qualificação?**

Incluir no próprio certificado d@ alun@ a participação em programas de voluntariado (n.º de horas), de investigação e de estágio, bem como as competências desenvolvidas reconhecidas pelos responsáveis dos programas.

**#18 Como desenvolver uma estratégia focada na sustentabilidade que se adequa às vantagens competitivas e à especialização da região e à urgência global?**

O desenvolvimento de uma estratégia deve ser sustentada num documento e numa participação alargada da comunidade educativa, tendo em conta as perspetivas climáticas futuras e as necessidades de adotar medidas de mitigação e adaptação às alterações climáticas, e para a sustentabilidade ambiental do funcionamento do IPB. Esse documento deve estar acessível online para todos os interessados.

**#21 Como assegurar a transição para a neutralidade carbónica?**

**#51 Como desenvolver ações que contribuam para a transição energética?**

Um dos grandes problemas para a transição é a capacidade de investimento/financeira no decorrer do processo. Neste sentido, torna-se necessário perspetivar medidas alternativas para tal, designadamente os Contratos de Serviços de Energia (modalidade ainda recente em Portugal, mas patente em casos como as instalações de LED's na iluminação pública nos municípios), seja para as alterações/adaptações na vertente do aquecimento, da iluminação ou isolamento térmico.

A possibilidade de integrar vários projetos co-financiados, nacionais e internacionais, com intervenção para a neutralidade carbónica e sustentabilidade.

Aumentar o parque de produção fotovoltaica, em parceria com empresas ou cooperativas de energias renováveis que assumam o investimento inicial, ou procurando mecanismos de financiamento (e.g., através do Banco Europeu de Investimento e da sua representação em Portugal, Fundo Ambiental, EuroFacility - EUFC, ou outros), aproveitando melhor as superfícies edificadas, bem como, as zonas de estacionamento automóvel (servindo para produção de energia, captação de águas pluviais para aproveitamento de regas ou lavagens, e sombreamento).

Também poder-se-á desenvolver Comunidades de Energia Renovável, com a participação de residentes e empresas nas envolvências dos espaços do IPB.

Aumentar o aproveitamento das águas pluviais para diferentes serviços, com aplicação de depósitos de recolha das águas.

Instalar sistemas de adaptação para utilização de hidrogénio em motores de combustão de automóveis/viaturas de serviço do IPB (e.g., tecnologia da ultimatecell - empresa portuguesa) (o valor poupado em combustível servirá de payback do investimento)

Desenvolver em conjunto com o Município de Bragança um programa de promoção de mobilidade suave, alargando o nº de bicicletas elétricas/dock stations e proporcionando trotinetes elétricas, para a comunidade escolar ou em geral. Tal poderá ser efetuado com várias empresas a operarem no mercado

nacional ou internacional com interesse em investir em Portugal. Tal ajudaria também na questão de ação social (mobilidade para os mais vulneráveis), na saúde, bem-estar e desporto.

**#23 Como beneficiar das capacidades desenvolvidas nas escolas, centros e parcerias para desenvolver projetos e soluções diferenciadoras num contexto global?**

Alargar a equipa de projetos internacionais, para que os elementos possam aprofundar as relações e conhecimento com cada Unidade Orgânica e compreender em que área pode ser mais adequado a candidatura de um projeto. Isto, atendendo a que os docentes e os investigadores, estão mais focados nas suas atividades e não na captação de investimento/fundos, nem dominam ou têm tempo para a elaboração de candidaturas.

**#24 Como garantir que cada elemento da nossa comunidade contribui ativa e positivamente no processo de decisão?**

Permitir uma maior participação em assuntos de relevo, através de plataformas eletrónicas de recolha de opinião e sugestões, procedendo a uma divulgação e comunicação dos assuntos de forma clara e acessível (os documentos devem estar sempre disponíveis no site do IPB, sejam os de fase de discussão e os documentos finais, para permitir uma análise da sua evolução), em diferentes plataformas (e.g., email, redes sociais, sms)

**#27 Como acompanhar e medir qualitativa e quantitativamente o impacto da nossa ação para poder melhorar?**

Desenvolvimento de uma plataforma digital, que contemple as as linhas estratégicas do IPB e as ações, e que cada Unidade Orgânica inclua as suas linhas e ações, de forma integrada com as do IPB, bem como alguns dados (e.g., nº de participantes, impactos, objetivos gerais e específicos, entidades ou pessoas responsáveis) por forma a que se verifique o que está planeado e o que é realmente implementado (este tipo de sistema já foi desenvolvido para a Câmara Municipal de Vila Nova de Poiares para articular os diferentes planos municipais e os planos de ação de cada entidade parceira).

**#32 Como promover ativamente a igualdade de género?**

Em primeira instância importa que haja acesso ao plano para a igualdade de género do IPB, bem como, os diferentes documentos que se possam considerar públicos produzidos pela Comissão para Igualdade, Inclusão e Diversidade do IPB. Importa saber o relatório anual de atividade da mesma, das políticas definidas, dos pareceres e recomendações, as ações, entre outros. Que canais de comunicação e divulgação são utilizados no que respeita a situações vivenciadas pelos elementos da comunidade escolar.

Definir critérios para a igualdade de género na contratação de pessoal, designadamente nas áreas com maior representatividade de determinado género.

Criar medidas facilitadoras da conciliação da vida familiar com a laboral (e.g., acesso a custos mais acessíveis a lavandaria/engomadoria; refeições take-away; espaço de creche ou jardim de infância para filh@s de funcionári@s e de alun@s, campos de férias para filh@s de funcionári@s e de alun@s - podendo ser espaços próprios ou parcerias com entidades locais com vantagens/descontos; convívios do IPB em horários e espaços mais adequados à participação da família e das crianças; adotar uma linguagem inclusiva, a desagregação de dados, sempre que se justifique, de acordo com o sexo/género; ações de sensibilização, divulgação e formação)

**#45 Como devem ser promovidas estratégias e medidas ativas de melhoria das qualificações?**

Permitir a isenção de propinas a funcionári@s para a frequência de disciplinas de forma avulsa ou mesmo de cursos proporcionados pelo IPB.

**#47 Como promover a saúde?**

Da avaliação da medicina do trabalho criar um mecanismo de prescrição de exercício, disponibilização de espaços/meios para acompanhamento/intervenção (e.g., colaboração do departamento de Desporto da ESE) com vista à promoção da saúde.

Melhoria dos produtos alimentares disponíveis no IPB, com maior atratividade para os produtos alimentares saudáveis.

Avaliação da qualidade de ar nos espaços do IPB e adoção de medidas corretivas (a morte pela falta de qualidade de ar é um tema bem patente na UE, no entanto não tem em espaços fechados não tem tido grande expressão <https://www.eea.europa.eu/pt/sinais-da-aea/sinais-2013/artigos/a-qualidade-do-ar-em>. Porém existem recursos na ESA possível de fazer essa avaliação e definição de medidas).

Avaliação dos problemas associados à ergonomia no local de trabalho e definição de um plano para a melhoria dos mesmos (investigação-ação, com a área da engenharia civil, saúde e do desporto e ter um papel relevante neste âmbito).

**#52 Como desenvolver ações que contribuam para o uso circular dos recursos?**

Criar espaços para a valorização dos bioresíduos alimentares, seja para compostagem ou biodiesel a serem utilizados em espaços e equipamentos do IPB.

Votos de sucessos,

Valorizar e dinamizar a recolha de resíduos de vestuário e de cápsulas de café. No primeiro, encaminhar para respetivas entidades em contrapartida financeira ou de géneros. Na segunda, contrapartida financeiras pelo plástico e alumínio, mas possibilidade de aproveitamento da borra de café para compostagem.

**#53 Como garantir que o aprovisionamento privilegia os circuitos curtos, o abastecimento local e a produção ambientalmente responsável?**

Incluir nos procedimentos de concurso ou de requisição critérios economicamente vantajosos, em detrimento do preço, como a distância do local de produção, o tipo de viatura utilizada para entrega/fornecimento do material, a época da produção, a certificação dos produtos como amigos do ambiente/biológicos, o pessoal tenha formação em áreas de responsabilidade ambiental.

**#54 Como assegurar a digitalização e o uso seguro e responsável dos dados?**

Análise por auto-avaliação dos funcionários de maior risco e com utilização de recursos digitais e de papel/toners, designadamente, serviços administrativos, e definição de formação à medida para melhoria das suas competências digitais.

Parcerias com entidades para fornecimento de suportes/ferramentas digitais financeiramente mais acessíveis aos colaborador@s (e.g., antivirus, firewall, armazenamento)

**#56 Como garantir a organização das infraestruturas que promovam a saúde e o bem-estar?**

Criar mais infraestruturas com equipamento de ginástica de manutenção e espaços de acesso facilitado para a prática física regular (e.g., ginásio, campos desportivos - tipo os estádios universitários), bem como, parcerias com entidades fornecedoras de serviços desportivos com vantagens para @s alun@s e funcionári@s do IPB.

**#58 Como dinamizar o empreendedorismo sustentável?**

Criar um concurso anual (alunos e outro funcionários), com prémio monetário atrativo (e.g., 5.000€) para resolução de problemas de sustentabilidade ambiental no IPB, podendo ser uma ideia estruturada e a ter de ser desenvolvida pelos serviços, ou então já com um projeto específico (nível avançado). Este tipo de concurso é efetuado em algumas empresas, como é o caso, da ANSELL Portugal.

**#59 Como assegurar o financiamento para a renovação e ampliação de infraestruturas?**

**#60 Como assegurar o financiamento para o reequipamento científico?**

Nestas questões a estratégia deverá ser plurianual, em primeiro lugar com um planeamento de necessidades de renovação e ampliação, e de equipamento científico, definidas em 3 prioridades (baixa, média, elevada), com cativação e definição de investimentos a médio e longo prazo com dinheiros próprios. Complementarmente a tal, deverão ser procuradas diferentes fontes de financiamento, FEDER, BEI, Horizon, ERASMUS, Life, Interreg, EuroFacility, Portugal 2030, Norte 2030, Orçamento de Estado, empresas, entre outros).

21, ..., 36

**1. Concorda com o elenco das 6 prioridades definidas, entende que deva ser introduzido um outro objetivo/prioridade ou, alternativamente, entende que deveria ser substituída uma das prioridades?**

Concordo com as seis prioridades definidas.

**2. Relativamente às questões formuladas, tem alguma proposta de ação/resposta para partilhar?**

Não

## Contributos recebidos durante as auscultações promovidas no IPB

### Resumo das 20 auscultações, com distribuição dos contributos por prioridade:

Direções da 6 Unidades Orgânicas

#### **P1 - Um Politécnico implicado, orientado ao futuro**

- Concordância com possibilidade de os IP poderem vir a conceder o grau de Doutor e com a alteração da designação (para universidades politécnicas);
- Manutenção do relacionamento com municípios/CIM's, mas fazendo uma análise custo/benefício (em particular na criação de CTEsP);
- Reforçar parcerias com instituições locais para valorização dos CE (em especial os CTEsP);
- Afirmar a instituição na região não só ao nível da formação/ensino mas também na prestação de serviços à comunidade;
- Reforçar a oferta de serviços à comunidade com base nos pergaminhos qualidade, confiança e segurança;
- Melhorar a comunicação institucional interna e com o exterior;
- Intensificar as campanhas de divulgação ("dia aberto") junto das escolas secundárias e profissionais;
- Criar sinergias com os laboratórios colaborativos assentes na ótica da rentabilização máxima do investimento (já realizado);
- Utilização da parceria Universidade Europeia – STARS EU para estabelecer consórcios em projetos de investigação, partilha de estudantes, docentes e investigadores (breves estadias);
- A parceria STARS EU deverá ser objeto de divulgação objetiva e direcionada;
- Maior participação em ofertas formativas de educação desportiva, ação social e lazer;
- Fomentar as redes de intervenção social e de economia social através da Escola de Negócios;
- Aposta na criação de microcredenciais em detrimento da multiplicidade de CTEsP;
- Maior articulação entre a formação inicial de professores e a monitorização da sua formação contínua (através da revisão das parcerias com os Centro de Formação de Associação de Escolas Norte);
- Criação de um programa de formação para escolas da região Norte, à semelhança do programa "Os Oceanos - Literacia e multidisciplinaridade" desenvolvido pela ESTM de Peniche (IPL), direcionado aos professores dos ensinos básico e secundário e professores de educação especial e assente no tema montanha (articulação com o LAM);
- Criação/desenvolvimento de uma rede transfronteiriça de educação e formação e de uma rede de museus transfronteiriços;
- Criar a oferta de residências artísticas em escolas;
- Estabelecer parcerias com o IEFP e escolas de formação profissional, considerando a possibilidade de os seus estudantes concluírem os seus trabalhos no IPB;
- Criação de pós-graduação para técnicos de museologia;
- Criação de portal de Cultura Acessível;
- Criação de mestrado em educação especial e inclusiva;
- Utilização da parceria STARS EU para a internacionalização da área artística e para a construção de produtos/serviços da área de intervenção social;
- Na aliança STARS EU deverão ser/estar clarificadas as principais linhas de investigação (e os docentes associados);
- Na articulação com a região/CIM's/municípios/empresas, deve ser privilegiada a abertura de novas áreas de atuação das parcerias (que não exclusivamente CTEsP) e que criem uma maior proximidade à comunidade;
- Fomentar a participação em atividades promovidas pelas escolas secundárias e estabelecimentos prisionais e possibilidade de efetuar um planeamento regular;
- Explorar a capacidade de criar um maior envolvimento com os laboratórios colaborativos em particular na promoção de estágios;
- Criação de Centro Académico Clínico em parceria com a ULSN e universidades espanholas para promoção da formação de atualização e prática de simulação clínica;

- Criação de pós-graduação com possibilidade de evolução para mestrado na área da saúde pública e possa ser também dirigida a públicos oriundo dos PALOP;
- Construção do campus da saúde do IPB;
- Desenvolvimento de um programa de mestrado internacional envolvendo as escolas/universidades que integram a parceria STARS EU;
- O relacionamento entre o IPB e os municípios/CIM's carece de uma revisão: o IPB deverá estimular os municípios a dotarem-se de um plano estratégico com o qual possam alinhar linhas de ação na premissa de que cada instituição se assume como o motor de aceleração na sua maior competência, valência ou conhecimento;
- As possibilidades de colaboração com os municípios/CIM's não se esgotam na criação de oferta formativa, em especial de CTesP (que muitas vezes apenas cumpre com a agenda do município/CIM e não tem particular impacto para o IPB);
- O IPB deve reivindicar uma atuação mais interventiva, não se limitando à formação, mas sendo agente de dinamização de estratégias mais globais;
- Fomentar fóruns de debate em áreas temáticas, com vários intervenientes e que resultem na produção de documentos com carácter vinculativos e mecanismos de ação;
- Importa definir a participação dos laboratórios colaborativos e o seu raio de atuação, por forma a mitigar concorrência interna e impedir que se quebre a ligação entre investigadores e empresas;
- Revisão do relacionamento com as escolas profissionais no sentido de introduzir o elemento aglutinador município: os municípios deverão criar a sua estratégia de intervenção que tem de ser articulada com as escolas profissionais e com o IPB (evitando sobreposição de ações);
- O IPB deve assumir o seu papel de coordenador das linhas macro de orientação dos municípios em matéria de formação de adultos;
- A participação na aliança STARS EU é imperiosa no atual cenário de estímulo à cooperação internacional, como estratégia de consolidação da internacionalização do IPB e como farol de atenção ao desenvolvimento nacional e mundial (em paralelo com o desenvolvimento local e regional);
- Estreitar relações com universidades (Minho, Aveiro, Porto, UTAD) com vista à possibilidade de oferta conjunta de programas doutorais no caso de a iniciativa em curso na AR não vir a ser bem-sucedida;
- Reforçar a cultura de investigação nas UO mais jovens;
- Reflexão sobre a estratégia de integração institucional de integração dos docentes em UII do IPB, em particular dos docentes desta UO, apostando nas áreas de Administração e Turismo (≈ UNIAG) e Multimédia (≈ CIEB);
- Alargamento da rede de parceiros (empresas e instituições), com captação de interessados em áreas geográficas distintas das tradicionais de influência;
- Enfoque em atividades pontuais, mas direcionadas/dirigidas a um público específico;
- Estreitar relacionamento com as escolas profissionais (maior presença e intervenção) em especial as candidatas a centros tecnológicos especializados.

## **P2 - Qualificar para o trabalho do futuro**

- A evolução das metodologias de ensino deve ser gradual e progressiva;
- Importa consolidar a flexibilidade do percurso formativo (10% escolhes tu) introduzida;
- Deve ser fomentada a participação de empresas nos planos/percursos formativos dos CE;
- A formação de adultos é uma prioridade e deverá ser implementada (em conjunto com uma prévia reflexão e consequente estratégia de mobilização do corpo docente);
- A implementação do ensino remoto e híbrido de forma regular e consistente carece de formação estruturada do corpo docente para esse efeito;
- A integração dos investigadores deve ser preferencialmente em UII do IPB;
- Os projetos de inovação formativa têm de estar incluídos nas escolas e não assentes em grupos externos (fora das escolas);
- A integração dos modelos de inovação formativa nas escolas carece da definição de medidas, ações e métricas;
- A flexibilidade curricular (10% escolhes tu) deve ser intensificada e abranger todos os CE;
- Criação de uma rede de mecenato junto das empresas parceiras;
- Aposta na formação de públicos adultos e microcredenciais na área da educação social em parceria com a área da saúde (ex.: trabalhadores de residências assistidas/lares);
- Necessidade de formação por parte do corpo docente nos novos modelos de ensino (lecionação efetiva e criação de conteúdos);

- Aposta na formação de públicos adultos e microcredenciais na área da saúde, em particular para cuidadores informais e trabalhadores de instituições (lares);
- Aposta na formação de públicos adultos e microcredenciais na combinação de áreas saúde e desporto;
- Desenvolvimento de atividades de prestação de serviços à comunidade com os contributos e colaboração dos estudantes: projeto de colaboração com as farmácias regionais no serviço de acompanhamento e interpretação de prescrições de fármacos ao domicílio;
- Reflexão sobre a redefinição das áreas de intervenção do CIEB e a possibilidade de alargar o seu âmbito à área da saúde e desporto;
- A inovação formativa e a flexibilidade curricular devem ser elementos de valorização e diferenciação dos docentes (RAD) [que as aplicam - inovação formativa e/ou contribuem para o seu desenvolvimento (flexibilidade curricular)];
- Devem ser criados mecanismos de mensuração dos resultados obtidos pela inovação formativa;
- Deve ser criado um mecanismo de transposição de boas práticas em novas metodologias utilizadas numa dada UC para o universo de UC do IPB (ou para um conjunto definido de UC);
- Necessidade de maior envolvimento das direções das UO nos processos de inovação formativa e a sua aplicação prática em cada UO;
- Aposta na formação de adultos e desenvolvimento de microcredenciais envolvendo a Escola de Negócios;
- A formação de adultos deverá ter como oferta formações em formato remoto para que sejam alcançados públicos de outras origens que não apenas a tradicional zona de influência;
- A oferta da formação de públicos adultos deverá ser concebida tendo em conta a oferta das escolas profissionais (não sobreposição/não canibalização);
- Criação de sistema de incentivos para a participação de docentes na formação de públicos adultos;
- A oferta formativa de microcredenciais deverá ser preferencialmente em sistema híbrido (presencial + remoto);
- Criação de uma equipa multidisciplinar vocacionada para a criação de conteúdos de microcredenciais;
- Reflexão sobre o conceito e especialização das UII e o relacionamento a estabelecer entre UII sobre tutela da mesma instituição;
- Necessidade de infraestruturas físicas para albergar as UII;
- Reflexão sobre a redefinição das áreas de especialização e intervenção das UII do IPB e da possibilidade do seu alargamento (por forma a poder vir a ser incluída a área de administração pública com potencial de crescimento junto de municípios/CIM's);
- A flexibilidade curricular deve ser intensificada e abranger todos os CE, para que todos os estudantes tenham oportunidade de incluir no seu percurso formativo a aquisição de competências adicionais e/ou complementares, mas com uma definição criteriosa sobre a sua aplicação/acesso;
- Reflexão sobre a possibilidade de incluir a oferta de microcredenciais na flexibilidade curricular.

### **P3 - Inovar para a sustentabilidade**

- Reforçar a estrutura de apoio ao desenvolvimento de projetos (preparação, elaboração e submissão de candidaturas);
- Criação de uma clínica pedagógica que permita que os estudantes realizem simulações de atividades/atos da área da saúde, que promova a realização de estágios e que desenvolva serviços a prestar à comunidade.

### **P4 - Liderança inclusiva**

- Importa implicar todos os intervenientes e interessados na conceção do planeamento da instituição (coerência, harmonia, partilha de propósito);
- Devem ser definidas políticas institucionais de atração de talentos;
- A instituição estar dotada de sistema de garantia e gestão da qualidade global é uma mais-valia;
- O planeamento estrutural e conjunto (a integração das UO no processo de planeamento estratégico) deve ser prosseguido, mas a definição de objetivos e metas tem de ser consensualizada;xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
- Adoção de políticas conducentes à melhoria da comunicação interna e externa;
- O planeamento estrutural e conjunto (a integração das UO no processo de planeamento estratégico) deve ser prosseguido, mas sendo entendida e respeitada a diversidade e identidade de cada UO, sem a adoção de aplicações hierárquicas top-down e com definição de objetivos e metas consensualizada;
- As UII devem ser autónomas das escolas;

- Criação de conselho consultivo para debate de questões de organização prática e com a participação de empresas regionais e ex-alunos;
- Renovação dos portais do IPB e UO.

#### **P5 - Soluções para as pessoas**

- Criação de um projeto piloto de desenvolvimento do gabinete de saúde, alargando a sua intervenção a outros públicos (que não exclusivamente os estudantes) através da inclusão de outras valências (nutrição, apoio farmacológico, desporto adaptado – fisioterapia);
- Alargar o âmbito de atuação e reforçar o gabinete de saúde;
- Definir política e estratégia de implementação do regime de teletrabalho;
- Estudo do perfil funcional dos colaboradores e análise do seu grau de satisfação com o trabalho/local de trabalho em paralelo com a sua adequação funcional;
- Definir plano estratégico de recursos humanos (docentes, investigadores, não docentes) a médio prazo.
- Criação de um gabinete multidisciplinar de apoio ao estudante e que abranja estudantes com necessidades educativas especiais;
- Oferta a docentes e não docentes de atividades relacionadas com alimentação saudável, desporto e formação (aquisição/atualização de competências);
- Criação de espaços de convívio dotados de pequenos equipamentos de apoio (micro-ondas, frigorífico).

#### **P6 - Campus sustentável**

- Colocação, no campus, de carregadores de carros elétricos.
- Criação de “orçamento participativo” para estímulo de ideias a implementar na área da sustentabilidade.

### Coordenações das 4 Unidades de I&D

#### **P1 - Um Politécnico implicado, orientado ao futuro**

- Importa reforçar a presença em todos os espaços (relacionamentos com municípios e CIM's) mas atendendo às limitações físicas e humanas das UII;
- Importa definir o conceito e o papel das UII e dos laboratórios colaborativos (investigação vs transferência de conhecimento) fomentando o ambiente de coabitação e colaboração e não de competição;
- A participação na aliança STARS EU é importante para o reforço das relações internacionais;
- Reforço das relações internacionais com base na confiança e investimento mútuo;
- Fomentar o estabelecimento de protocolos de colaboração/cooperação no âmbito de programas doutorais;
- Aposta na internacionalização como vetor estratégico e consolidação da participação das UII nos percursos formativos de mestrado;
- Definição do ecossistema de inovação e investigação do IPB e o papel de cada um dos intervenientes (UO/UII/Co-Labs).

#### **P2 - Qualificar para o trabalho do futuro**

- Definir políticas conducentes ao crescimento dos estudantes de mestrado;
- Os acordos de dupla diplomação são cruciais e devem ser estimulados numa lógica de captação de talento sem, no entanto, esquecer os desafios que são colocados pela premente revitalização do corpo docente;
- A UII pode ser parte ativa no desenvolvimento de microcredenciais de base em estágios aplicados de curta duração (ex.: 3 dias);
- Reforçar as infraestruturas físicas;
- Participação da UII na criação de microcredenciais quer ao nível da definição das temáticas quer integrando valor e reconhecimento;
- Reflexão sobre a redefinição das áreas de intervenção da UNIAG e a possibilidade de alargar o seu âmbito;
- Reflexão sobre a integração de membros na UII (área de intervenção atual – Turismo versus área de intervenção alargada);
- Participação da UII na criação de microcredenciais quer pelo conhecimento e competências adquiridas com o acompanhamento de estudantes de mestrado que realizam os seus trabalhos-

projeto em contexto empresarial quer pelos cursos de curta duração ministrados (Escola de Negócios) quer ainda pela experiência no levantamento de necessidade/avaliação diagnóstico junto de empresas locais/regionais.

### **P3 - Inovar para a sustentabilidade**

- Reforçar a estrutura de apoio ao desenvolvimento de projetos (preparação, elaboração e submissão de candidaturas e apoio à gestão e comunicação de projetos) e utilização de plataforma de gestão de projetos transversal a todas as UII do IPB;
- Criar estrutura para acompanhamento e diagnóstico de necessidades de intervenção;
- Criação de um portal de projetos transversal a todas as UII do IPB.

### **P4 - Liderança inclusiva**

- Adoção de políticas conducentes à melhoria da comunicação interna e externa;
- Criar um sistema de comunicação interna e externa que abranja as necessidades de comunicação de ciência;
- Estabelecer políticas de comunicação entre UII e criação de interlocução institucional;
- A UII poderá exercer a sua capacidade de influência e networking no sentido da captação de talento quer ao nível dos estudantes de mestrado de dupla diplomação quer na pesquisa de parceiros para estabelecimento de protocolos de programas doutorais;
- Adoção de políticas conducentes à melhoria da comunicação externa sobre as atividades desenvolvidas pela UII.

### **P5 - Soluções para as pessoas**

- Revisão da carreira de investigação e dos seus mecanismos de valorização;
- Reconhecimento do trabalho realizado (contabilização de horas de trabalho além da componente letiva) e sua integração no sistema de avaliação;
- Implementação de licenças sabáticas;
- Estudo da possibilidade de alternância entre a carreira docente e a carreira de investigador;
- Estudo da possibilidade de redução da carga horária (letiva) para os docentes com funções de investigação e coordenação de projetos.

Pessoal docente (5 Escolas), investigadores, pessoal não docente (SAS e IPB), comissão de trabalhadores e associação académica

### **P1 - Um Politécnico implicado, orientado ao futuro**

- A componente agrária/animal está a definhar e importa definir estratégias para acautelar o seu não desaparecimento;
- Deve ser garantido o ensino de qualidade com base nas infraestruturas existentes;
- Criação de laboratórios pedagógicos/laboratórios vivos que façam a interligação entre as várias áreas de ensino e investigação;
- A organização das prioridades do plano estratégico deveria ser a inversa: primeiramente apostar na transformação interna e em seguida a transformação da região;
- Organização dos CE por forma a alavancar e potenciar a produção primária.
- Dotar as escolas de uma ferramenta de deteção de plágio;
- Docentes necessitam, com urgência, de formação em competências para responder às solicitações dos estudantes com necessidades educativas especiais e esses mesmos estudantes carecem de um acompanhamento particular que as IES, até então, não estão capacitadas de facultar;
- É importante proceder a uma estruturação de ações e ferramentas permanentes de apoio aos estudantes com necessidades educativas especiais;
- O número de estudantes é exagerado para as infraestruturas físicas existentes;
- O excessivo número de estudantes é também fator de constrangimento na fase de colocação em estágio tendo sido adotadas estratégias de alteração do percurso formativo (mudança do momento de realização do estágio) o que prejudica o processo de aprendizagem;
- Necessidade de alavancar o sistema de ajuda/accompanhamento aos estudantes dos PALOP, dadas as fragilidades financeiras (em especial dos estudantes de mestrado);
- Ponderar a possibilidade de uma intervenção ao nível dos presidentes dos institutos politécnicos (ou CCISP) na necessidade de qualificação/requalificação dos docentes;
- Requalificação de infraestruturas;
- Apostar no bem-estar e na dignificação das condições laborais;
- Assegurar as condições essenciais de conforto e higiene no trabalho;

- Reforço da equipas de trabalho;
- Revisão das avaliações de desempenho e progressão na carreira (salários);
- Reconhecimento do esforço e empenho dos colaboradores dos SAS, entendendo-os como um dos pilares de desenvolvimento da instituição (pela sua importância no apoio/suporte a todos os estudantes);
- Desenvolver sessões de natureza motivacional e promover ações de team building e desenvolvimento de competências pessoais, vertidas num plano de formação anual;
- Lançamento regular do inquérito de satisfação de colaboradores e divulgação dos seus resultados;
- Realização de cursos de curta duração em literacia digital;
- Intensificar a oferta formativa em regime de b-learning (para estudantes);
- Criar mecanismos de maior acompanhamento dos estudantes, estimulando a atuação da associação académica, conducentes à minimização da taxa de abandono escolar;
- Regulamentar e orientar as praxes académicas por de forma que estas sejam ações verdadeiramente integradoras e não exclusivamente lúdicas;
- Colaborar, em maior proximidade, com a autarquia local e comunidade intermunicipal no levantamento de necessidades de formação para empresas e outros organismos e conceber pacotes de formação à medida.
- Impulsionar a comunicação entre os investigadores dos vários departamentos/UII;
- Criação de espaço para os investigadores poderem realizar algumas tarefas (que não os trabalhos laboratoriais), numa filosofia de espaço co-work;
- Melhorar as condições de trabalho em alguns espaços do CIMO, em particular as condições de conforto térmico (ar-condicionado/aquecimento);
- Estudar a possibilidade de haver representatividade dos investigadores nos órgãos de gestão do IPB (em particular no Conselho Geral);
- Definir e divulgar o posicionamento do IPB relativamente aos investigadores em fim de termo contratual (6 anos).

## **P2 - Qualificar para o trabalho do futuro**

- O campus como espaço físico continua a não ter a devida atenção; o IPB deve ser mais exigente com a organização e gestão do espaço físico tornando um espaço de encontro, de fomento da curiosidade, da partilha de informação e saberes e de estreitamento de relações com a comunidade/cidade;
- Urge a renovação do corpo docente por forma a garantir a sustentabilidade da transmissão de conhecimentos (entre docentes – perpetuação do saber);
- Várias comunidades de estudantes sem articulação e comunicação – compete ao IPB criar pontes de inclusão que integrem os vários grupos e fomentem sinergias;
- Estímulo à maior colaboração entre as várias escolas (UO), pois há ainda muito espaço a explorar de cruzamento de conhecimento entre os colegas;
- Renovação da imagem do IPB (em especial da página web oficial) e melhoria da comunicação interna e externa;
- Não há condições (físicas) para a lecionação das aulas de prática simulada: apesar da redução de estudantes por turma, esta ação não é suficiente e estão a ser geradas lacunas na formação com fortes impactos na deterioração da qualidade do ensino;
- Estudar a possibilidade de eliminar a entrada de estudantes no 2.º semestre e limitar a entrada estudantes em alguns cursos;
- A colocação dos estudantes em estágios está comprometida dada a disponibilidade dos estágios se efetivar a larga distância de Bragança e os estudantes não terem capacidade financeira para o comportar;
- Reforçar a comunicação interna entre todos os intervenientes na instituição, com promoção da comunicação entre pares;
- Desenvolvimento de iniciativas integradoras dos estudantes oriundos de países africanos;
- Enfoque na criatividade como fator de inovação;
- Reforçar o papel das artes e da cultura como estímulo à formação e à investigação;
- Definição de estratégias e políticas internas de qualificação/requalificação dos colaboradores;
- Promover ações de formação de desenvolvimento pessoal;
- Auscultação transversal dos colaboradores sobre formas alternativas da organização do trabalho e exercício de funções;
- Reforçar parcerias com empresas e associações;

- Criação de uma plataforma digital para recolha de informação sobre necessidades de formação e recrutamento;
- Criação de uma plataforma digital para estimular e melhorar a comunicação entre as várias áreas: ensino/investigação/contratação;
- Promover o contacto e articulação entre investigadores e fomentar a colaboração entre as UII;
- Estudar a redefinição das áreas de investigação essenciais para o IPB e comunicar essa reorientação às UII;
- Incrementar a desburocratização dos processos administrativos.

### **P3 - Inovar para a sustentabilidade**

- Criação (no âmbito do campus sustentável) de uma estrutura responsável pela dinamização de ações de caráter mais global (e não dispersas pelas escolas) e que permita a capitalização dessa imagem (de campus sustentável); Esta estrutura permitiria uma maior organização, coordenação e consolidação das ações a implementar;
- Aproveitamento das lições e ferramentas desenvolvidas no âmbito do ensino remoto e aumentar a oferta formativa online congregando a qualificação/requalificação de ativos compatível com a sua atividade profissional;
- Reforço do corpo docente qualificado que permita realizar mais investigação e acompanhar um maior número de estudantes;
- Ausência de ambiente de trabalho saudável entre docentes com repercussões na qualidade do ensino;
- O reforço do corpo docente permitiria uma transferência de conhecimentos e a sua preparação para o ensino do futuro;
- Os campos de estágio apenas facultarão uma formação de qualidade se o número de estudantes for restringido;
- Reflexão sobre a sustentabilidade do centro de investigação e ponderação sobre o alargamento da sua área de especialização/intervenção de forma a poder captar mais membros, atendendo aos futuros critérios de avaliação da FCT;
- Melhorar a comunicação interna e intra-equipas;
- Criar mecanismos de agilização da comunicação.

### **P4 - Liderança inclusiva**

- Aposta nas condições de trabalho digno e no respeito pelo tempo de trabalho e tempo de descanso/lazer;
- Maior cuidado na manutenção da identidade de cada escola (e manutenção da matriz agrária da escola) estabelecendo um equilíbrio entre essa identidade e a procura de estudantes;
- Simplificação e desburocratização de processos, em especial os já parametrizados nas plataformas digitais;
- Maior atenção na organização de eventos do instituto (evitar sobreposição de iniciativas) e aposta na qualidade desses mesmo eventos;
- Criação de incentivos/definição de política de estímulo à formação dos colaboradores (pessoal não docente);
- Reflexão sobre as dinâmicas de mobilidade internacional que se perderam no período da pandemia e que ainda não foram recuperadas;
- Há uma concorrência com outras escolas nacionais no âmbito da colocação dos estudantes em estágio (que há bem poucos anos não existia) e que determinou que os estudantes fossem colocados em entidades privadas (hospitais e laboratórios, por exemplo) que não oferecem as mesmas condições e possibilidades de aprendizagem;
- Estudar a possibilidade de solicitar, junto da tutela, um reforço extraordinário para contratação de docentes;
- Criação de uma estrutura de apoio aos estudantes com necessidades educativas especiais (equipa especializada) acompanhada da elaboração do respetivo regulamento orientador (específico do IPB);
- Criação de estratégias efetivas de inovação pedagógica de combate ao insucesso escolar;
- Entender o valor social/cultural/artístico e a sua valorização como potenciais de criação de valor adicional e fatores de impacto;
- Reforçar a comunicação a cada colaborador dos seus objetivos individuais e da equipa em que está inserido, de forma que o trabalho individual (e coletivo) contribua para o desenvolvimento da organização e para o cumprimento dos objetivos macro estabelecidos.

### **P5 - Soluções para as pessoas**

- Revitalização do corpo docente e de investigação com formação nas áreas essenciais (há alguns investigadores sem formação na área agrária);
- Renovação de equipamentos: o parque de máquinas está obsoleto conduzindo a condições débeis para a lecionação na área agrária/animal;
- Aposta/atenção à produtividade do setor primário (setor com diminuta capacidade de financiamento e muito condicionado a linhas de apoio nacionais/europeias) cujo incremento será a base da sua sustentabilidade;
- Dar especial atenção ao método de seleção de estudantes (concursos locais): alguns desses estudantes iniciam o ano letivo tardiamente (fruto na demora na obtenção de visto) e a formação de base em áreas essenciais é muito frágil (línguas estrangeiras e matemática);
- A década de 2020/30 é a década do envelhecimento saudável: o IPB deverá promover a saúde na sua região de influência/atuação;
- Criação de um programa de formação para docentes em inovação pedagógica e desenvolvimento pessoal;
- Reforço das infraestruturas de apoio à investigação e inovação;
- Celebração de protocolos efetivos de extensão à comunidade (em particular com o município de Bragança) para a promoção do envelhecimento saudável;
- Dignificar as condições laborais (gabinetes dos docentes em especial);
- Apostar no desenvolvimento da fluência dos estudantes em língua portuguesa;
- Criação de uma rede certificada de alojamentos para estudantes, em particular dos oriundos de países africanos;
- Divulgação de indicadores de desempenho institucional (satisfação de estudantes, de colaboradores docentes e não docentes);
- Aposta na integração de estudantes e comunidades de estudantes através do desporto, atividade física e artes.

#### **P6 - Campus sustentável**

- Aposta na comunicação das inovações em ciências agrárias como mecanismo de conquista de novos estudantes e da captação do interesse para a revitalização do setor primário;
  - Reforço da prestação de serviços à comunidade para obtenção de financiamento (receitas) próprio;
  - Estudar a possibilidade de implementar um sistema de aquisição de bens de maior consumo (por exemplo, produtos laboratoriais: luvas, álcool, aventais...) em larga escala para todo o IPB evitando também desta forma roturas de stocks;
  - Insuficiência de espaços físicos para as atividades, especialmente laboratórios;
  - Atendendo que os estudantes, após a sua formação, não se fixam em Bragança, tal resulta numa ausência de estruturas e recursos humanos capacitados para a orientação de estágios localmente;
  - Há uma imensa dificuldade de colocação de estudantes em estágios que não impliquem deslocação, com vários constrangimentos dada a incapacidade financeira de muitos em suportar esse custo;
- Considerar não só ações de integração dos estudantes, mas também de integração de docentes, não docentes e investigadores.

