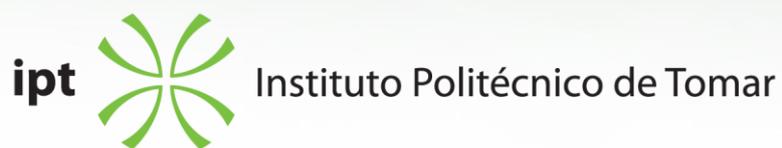




Instituto Politécnico de Tomar

# PLANO DE AÇÃO

2015 > 2018



# **Plano de Ação** do Instituto Politécnico de Tomar

*2015 > 2018*

## Índice

1. Bases Programáticas e Programa de Acção .....	4
1.1. A Europa2020 e os desafios para o Instituto Politécnico de Tomar .....	4
1.2 O IPT e as estratégias de desenvolvimento da Região Centro e do Médio Tejo.....	5
1.2.1 A estratégia de desenvolvimento regional para o futuro do Centro de Portugal - CRER 2020 .....	6
1.2.2 A estratégia do Médio Tejo 2020.....	8
1.2.3 A atuação do IPT no quadro das estratégias de desenvolvimento dos territórios onde se insere .....	11
1.3 Eixos Estratégicos de Atuação do IPT.....	13
E1. Formação e Educação.....	13
E2. Empreendedorismo, Criatividade, Inovação, e Valorização do Conhecimento.....	16
E3. Internacionalização .....	19
1.4. Governação do IPT .....	21
1.4.1 Política de Governação.....	21
1.4.2 Políticas dirigidas à Comunidade Académica.....	22
1.4.2.1 Alunos.....	22
1.4.2.1.1 Empregabilidade e inserção na vida ativa.....	23
1.4.2.2 Ação social.....	23
1.4.2.3 Docentes.....	23
1.4.2.4 Funcionários não Docentes .....	24
1.4.3 Infraestruturas de suporte ao desenvolvimento das atividades .....	24
1.4.4 Revisão dos Estatutos do IPT.....	25

# 1. Bases Programáticas e Programa de Ação

## 1.1. A Europa2020 e os desafios para o Instituto Politécnico de Tomar

Com a programação estrutural da União Europeia para o período 2014-2020, Portugal é chamado a participar numa lógica menos assistencialista, na qual os vários territórios elaboram as suas estratégias e planos de desenvolvimento para esse período, e disputam projetos e recursos num ambiente competitivo.

Por outro lado a sociedade do conhecimento e as transformações estruturais decorrentes da globalização têm levado a uma clarificação sucessiva da missão das instituições de ensino superior (IES). Uma das noções que mais nitidamente se tem imposto é a ideia de que as IES devem desempenhar um papel cada vez mais decisivo no processo de crescimento e desenvolvimento das sociedades e das economias avançadas. Esta ideia é ainda mais evidente em Portugal que apresenta, entre os países da OCDE, dos índices mais baixos de literacia e de conclusão de cursos superiores por habitante.

Desta forma as instituições de ensino superior são obrigadas a repensar as suas estratégias, a sua estrutura e organização internas, ajustando-se tanto às alterações da procura estudantil como à relevância social das competências dos seus graduados, como ainda às necessidades do desenvolvimento económico das regiões em que se encontram.

O sistema ensino superior é assim chamado a prover a formação de recursos e de capital humano em quantidade e perfil adequados às necessidades da economia e sociedade e, simultaneamente, a participar em processos de produção e desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico e de valorização do conhecimento.

Estas mudanças vão progressivamente convertendo as IES em atores de primeira linha nos processos de transformação económica e social, particularmente na promoção do crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, preconizado pela Estratégia Europa 2020, a partir da sua capacidade de se assumirem como *pivots* dos processos de desenvolvimento dos territórios.

Este papel das instituições de ensino superior é tão mais relevante quanto se inserem em territórios com a natureza da do Médio Tejo, em que é fundamental potenciar o papel de todos os atores regionais para assegurar a capacidade de retenção e atração de recursos qualificados e a capacidade de gerar, a partir desses recursos, dinâmicas virtuosas de criação de valor.

## 1.2 O IPT e as estratégias de desenvolvimento da Região Centro e do Médio Tejo

A Estratégia Europa 2020 corporiza o consenso alcançado entre os Estados membros da União Europeia num conjunto de objetivos que norteiam as decisões de investimento e as prioridades a definir pelos vários Estados, ao mesmo tempo que criam as condições para um crescimento que se pretende:

- **Inteligente**, mediante a aposta na educação, na investigação, no conhecimento e na inovação;
- **Sustentável**, pela prioridade atribuída à transição para uma economia de baixo teor de carbono e uma indústria competitiva, promovendo a eficiente utilização de recursos, de uma forma mais ecológica e competitiva;
- **Inclusivo**, por via da criação de emprego e redução da pobreza, como garante da coesão social e territorial.

A concentração da intervenção comunitária no alcance das metas da Estratégia Europa 2020 constitui, no contexto do novo enquadramento da Política Regional Europeia, um forte apelo à adoção de estratégias de inovação nacionais e regionais direcionadas para a especialização inteligente (*smart specialisation*), por um lado, e para o desenvolvimento territorial sustentável, nomeadamente urbano, por outro.

Neste enquadramento, a nova arquitetura da Política de Coesão retoma e reforça os princípios e orientações que pautaram a construção do atual Quadro comunitário, com ênfase particular para os **princípios da parceria – por via do apelo a um maior envolvimento de stakeholders locais e regionais, parceiros económico-sociais e sociedade civil – e da coesão económica, social e territorial entre regiões.**

---

Nos pontos que se seguem apresentam-se as principais linhas de força das estratégias regionais definidas para as regiões Centro e Médio Tejo, que se entende deverem ser tidas em conta na definição da atuação estratégica do IPT a médio prazo.

### **1.2.1 A estratégia de desenvolvimento regional para o futuro do Centro de Portugal - CRER 2020**

A Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDR-C) elaborou, após um intenso trabalho de dinamização dos parceiros económicos e sociais, das entidades do Sistema Científico e Tecnológico e de outras entidades representativas da sociedade civil, o Plano de Ação Regional (PAR), de modo a assegurar a existência de um quadro estratégico capaz de garantir a utilização eficiente dos recursos que serão colocados à disposição da região pela União Europeia, no próximo período de programação (2014-2020).

Dos trabalhos desenvolvidos resultou a identificação de cinco Prioridades Estratégicas Nucleares de Desenvolvimento Regional:

- Criar Valor Acrescentado
- Reforçar a Coesão Territorial
- Gerar, Captar e Reter Talento
- Dar Vida e Sustentabilidade a Infraestruturas Existentes
- Consolidar a Capacitação Institucional

Foram igualmente assumidas como metas para a Região Centro, a atingir em 2022:

- Representar 20% do PIB nacional
- Situar-se como *Innovation Leader* de acordo com o RIS (*Regional Innovation Scoreboard*)
- Diminuir em 10% as assimetrias territoriais existentes
- Ter 40% da população (30-34 anos) com formação superior
- Alcançar taxa de desemprego inferior a 70% da média nacional.

---

Nestas prioridades e metas são evidenciadas áreas com relevância para a atuação do IPT ou relativamente às quais o IPT pode vir a dar o seu contributo.

Em particular, na área da formação, é assumida a meta de alcançar em 2022, 40% da população jovem com formação superior. Para cumprimento dessa meta é fundamental que todas as instituições de ensino superior sejam mobilizadas, adaptando as formações aos interesses dos vários públicos, promovendo a articulação da sua oferta formativa com a formação tecnológica/profissionalizante, contribuindo para o combate ao abandono escolar precoce.

No domínio do emprego é assumida a meta de se alcançar uma taxa de desemprego inferior a 70% da média nacional, para cujo cumprimento, são relevantes as questões das qualificações ou do empreendedorismo, para além da necessidade de promover o crescimento económico.

Por último, no domínio do crescimento é assumida a meta de a região representar 20% do PIB Nacional, para o que será determinante a estratégia de crescimento inteligente que deverá assegurar o aumento do investimento empresarial em I&D+i e o reforço da ligação das empresas às entidades do Sistema Científico e Tecnológico (SCT), tendo como objetivos promover o aumento das atividades económicas intensivas, assentes em conhecimento e a criação de valor baseado na inovação, ou ainda a **constituição ou o reforço das redes e outras formas de parceria e cooperação** que visem o reforço da inovação e da internacionalização de empresas e cadeias de valor.

Em todos estes domínios as instituições de ensino superior podem e devem, assumir um papel relevante.

A partir dos dados estatísticos disponíveis, e da análise das dinâmicas instaladas no território, designadamente através do reconhecimento de Estratégias de Eficiência Coletiva e de uma discussão alargada no contexto RIS3, a Região Centro identificou um conjunto de oito domínios diferenciadores temáticos, a Agricultura, a Floresta, o Mar, o Turismo, as TICE (Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica), os Materiais, a Biotecnologia e a Saúde e Bem-Estar, bem como três domínios diferenciadores transversais, Produtividade Industrial Sustentável, Eficiência Energética e Inovação Rural, nos quais a Região Centro considera apresentar vantagens competitivas já potenciadas e/ou a potenciar no futuro, e que constituirão a base da sua estratégia de crescimento inteligente

---

## 1.2.2 A estratégia do Médio Tejo 2020

Respondendo por sua vez à estratégia CRER 2020 a Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo (CIMT) preparou também o seu Plano Estratégico de Desenvolvimento 2014-2020 em que assume como Visão para o Médio Tejo 2020, o alcançar uma região renovada e cooperante:

- que aproveita a sua centralidade para conferir vantagens de localização às empresas, fixando as que permanecem no território e captando iniciativas empresariais que promovam a afirmação do respetivo perfil de especialização;
- que harmoniza a valorização do seu potencial endógeno com a preservação do património natural, articulando sustentabilidade e potenciação económica dos recursos regionais;
- que promove a aquisição de competências e capacidades em prol da diferenciação social e empresarial, garantindo um elevado nível de capacitação territorial e de proatividade na assunção de dianteiras produtivas, organizacionais e mobilizadoras;
- que garante o equilíbrio entre o desenvolvimento urbano e a modernização rural, especialmente relevante num território de diversidades no perfil de povoamento;
- que estimula uma plena viragem para a internacionalização nas diferentes frentes onde há possibilidade de extrapolação regional, nomeadamente, das empresas e dos produtos e serviços (exportação) e do património (turismo);
- e que rentabiliza os investimentos que realiza, desenvolvidos sob os princípios da racionalidade económica e a concentração em áreas estratégicas para a região.

A estratégia adotada para o Médio Tejo 2020 sustenta-se em cinco orientações estratégicas, que se aglutinam em:

- duas orientações estratégicas de base, assentes respetivamente na **Valorização dos recursos endógenos e do potencial turístico (OE.1)** e na **Incorporação de valor na atividade empresarial (OE.2)** orientadas numa lógica de promoção de objetivos complementares de coesão económica e social e de sustentabilidade de padrões de atratividade da região;

- 
- duas orientações estratégicas complementares assentes respetivamente na **Promoção da coesão e da qualidade de vida (OE.3)** e na **Consolidação da massa crítica urbana (OE.4)** que beneficiam de importantes reflexos resultantes de intervenções assumidas no âmbito de outras orientações estratégicas, que se conjugam com iniciativas especificamente assumidas com objetivos de promoção da qualidade de vida na região e de valorização de modelos urbanos de vivência perfeitamente integrados numa envolvente natural aprazível e de grande beleza;
  - uma orientação estratégica transversal de **Governança inteligente e multidimensional (OE.5)** traduzindo objetivos de capacitação institucional, marketing, gestão territorial, eficiência administrativa e territorialização das políticas públicas orientados com vista a evitar a sobreposição de estruturas e de objetivos de intervenção estratégica, regendo-se por princípios de maior funcionalidade, seletividade, imaterialidade e operacionalidade das atuações.

Estas cinco orientações estratégicas combinam objetivos de “inteligência”, inclusividade, sustentabilidade e governança, mas é dos diálogos que estas atuações estabelecem entre si que mais intensivamente se reforça a concretização dos pressupostos de:

- mais “inteligência” do crescimento regional (**OE1+OE2**), onde sobressaem atuações dirigidas à valorização económica do potencial instalado na região, através de atuações organizadas e mobilizadas em função de objetivos de promoção regional, marketing e orientação para o mercado;
  - mais potencial humano (**OE2+OE4**), combinando iniciativas que devem resultar em mecanismos de facilitação do encontro entre as “necessidades” das iniciativas empresariais, que se pretende que sejam tendencialmente mais dinâmicas e empreendedoras, e os esforços da região na captação de população residente e de população ativa;
  - mais coesão (**OE3+OE4**), de onde ressaltam preocupações que conferem acolhimento às recomendações europeias e nacionais em matéria de política regional, como sejam as especificamente dirigidas ao combate à pobreza e aos fatores de exclusão social associados ao abandono escolar e à (des)integração no mercado de trabalho;
-

- mais sustentabilidade (**OE1+OE3**), de onde resultam iniciativas conjugadas no sentido de promover patamares mais elevados de atratividade global da região, combinando motores geradores de atividade económica e de postos de trabalho, com vetores de valorização da qualidade de vida, como sejam a diversidade de oferta de serviços de apoio ao residente, a capacidade de resposta social às necessidades da população ou a própria oferta cultural disponível na região;
- mais governação (**OE1+OE2+OE3+OE4+OE5**), enquanto mecanismo de operacionalização de quadros de atuação que exigem a combinação de valências entre entidades com perfis e capacidades de mobilização diferenciadas.

Destas orientações estratégicas decorrem objetivos específicos e prioridades de investimento que se materializam em programas temáticos de intervenção para 2014-2020.

Neste domínio o documento Médio Tejo 2020: Plano Estratégico de Desenvolvimento 2014-2020 sugere a promoção de uma aproximação efetiva entre instituições de ensino superior, centros tecnológicos, associações empresariais para a **criação de uma rede regional** que permita internalizar nos hábitos de funcionamento das empresas novas tecnologias geradoras de eficiência nos processos, e criar dinâmicas indutoras de incorporação de conhecimento e inovação assegurando uma densificação do sistema regional de inovação.

Nesse documento é ainda referido que as **infraestruturas e competências do Sistema Científico e Tecnológico regional** têm um papel a desempenhar, devendo promover a aproximação entre os institutos de ID&T e as PME locais, tendo em vista a produção e transferência de tecnologia (produção de novos e melhorados produtos), a redução de custos de contexto (proximidade física e logística para permitir uma mais eficaz interação) e o desenvolvimento dos produtos inovadores a partir da base regional.

**A estratégia de desenvolvimento para a região do Médio Tejo atribui assim um papel relevante às instituições de ensino superior e, em particular, ao IPT.**

Ao nível do crescimento inteligente são identificadas como **áreas centrais da especialização** da região do Médio Tejo os setores ligados à **fileira florestal** (pasta de

---

papel e publicações, madeira, cortiça, mobiliário, construção e decoração), às indústrias **metalomecânicas, alimentares, têxtil, vestuário e calçado**; e **como áreas de potencial** as atividades ligadas à **logística e ao material de transporte**, pela sua localização no nó viário da A1-A23-A13-IC8, e o **turismo**, associado à existência de atrativos turísticos relevantes ainda que pouco estruturados e explorados.

### **1.2.3 A atuação do IPT no quadro das estratégias de desenvolvimento dos territórios onde se insere**

Tomando por base as estratégias de desenvolvimento dos territórios onde se insere, o processo de desenvolvimento do IPT, que se apresenta, ancora-se numa **estratégia de constituição de redes regionais, nacionais e internacionais** com que se pretende promover, a melhoria da qualidade de vida das populações, a fixação de população, a atratividade e crescimento económico da região, contribuindo para garantir, a médio prazo, a sustentabilidade da região e a do IPT.

Como consequência, o IPT reforçar-se-á, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento do Médio Tejo e da Região Centro e, ao mesmo tempo, beneficiando desse mesmo desenvolvimento. Para tal, intensificará o processo de aproximação ao meio envolvente de proximidade, potenciando a sua ligação com os principais atores públicos locais e regionais, com as infraestruturas de suporte, com o tecido empresarial e com a sociedade civil em geral, que formam essa envolvente, transformando o IPT:

- Numa IES que harmoniza a valorização do seu potencial endógeno com a estratégia da região que serve;
- Numa IES que equilibra uma vertente tecnológica específica, que se pretende que seja uma das suas características distintivas no panorama do ensino superior politécnico, com o desenvolvimento das artes e do património, numa perspetiva do favorecimento da incubação e dinamização das indústrias criativas e da proteção, divulgação e gestão sustentável do património e cultura regionais, com vista à regeneração urbana e rural do Médio Tejo e à internacionalização de um “saber-fazer” específico, que une cultura e economia em torno da inovação;

- Numa IES que promove uma colaboração ativa com parceiros institucionais regionais em prol da capacitação territorial em geral e da captação de iniciativas empresariais em particular, no quadro de uma lógica de especialização inteligente;
- Numa IES com capacidade para utilizar a flexibilidade e adequabilidade da sua oferta formativa para promover a atração e o desenvolvimento de projetos, empresariais, artísticos ou culturais, emblemáticos;
- Numa IES com capacidade de contribuir para a rentabilização dos grandes investimentos infraestruturais realizados na região, através da produção de conteúdos, da formação inicial e de ativos e da transferência de tecnologia e de conhecimento;
- Numa IES inserida em redes nacionais e internacionais de investigação aplicada, transferência de tecnologia e de valorização do património cultural, que a capacitem para a contribuição da intensificação tecnológica do tecido empresarial e a divulgação do património cultural regional com vista a avanços definitivos e irreversíveis na internacionalização.

Para a prossecução desse objetivo, a atuação do IPT será estruturada em 3 eixos estratégicos fundamentais:

- O eixo educação/formação;
- O eixo Empreendedorismo, Criatividade, Inovação, e Valorização do Conhecimento;
- O eixo Internacionalização.

## **1.3 Eixos Estratégicos de Atuação do IPT**

### **E1. Formação e Educação**

A atuação do IPT no contexto do eixo educação/formação passa, sobretudo, por uma reorientação dos seus principais produtos de ensino graduado e pós-graduado, de formação e formação contínua, no sentido de os adaptar às novas procuras, antecipando tendências e necessidades – valorizando-os e diferenciando-os face à concorrência e por um reforço da abertura à região que o envolve, numa lógica de simbiose que sai reforçada com a articulação de estratégias.

O IPT contribuirá para o desenvolvimento da região melhorando a qualificação dos recursos humanos enquanto a região contribui para o desenvolvimento do IPT porque se constitui como a origem primordial da procura dirigida a todos os produtos da instituição (ensino graduado, pós-graduado e formação) e, como tal, contribuindo para a sua sustentabilidade.

Para adequar o posicionamento do IPT às expectativas dos alunos da região reforçando a sua atratividade, o IPT intensificará a sua articulação com os Agrupamentos Escolares, Escolas não Integradas e Escolas Profissionais do Médio Tejo.

Esta atuação é tão mais relevante quanto se verifica que atualmente mais de 70% dos novos alunos têm origem na região, estão no ciclo de estudos que constituiu a sua primeira escolha e valorizam a proximidade de casa como critério de escolha da instituição de ensino.

Num contexto de crise e com a redução do rendimento disponível de muitas famílias, a oferta no IPT de ciclos de estudos atrativos e articulados com as necessidades da região, será determinante não só para o aumento do número de alunos que frequenta o IPT como mesmo para aumentar o número de alunos da região que frequenta o ensino superior, contribuindo para alcançar as metas assumidas a este respeito.

Com a atuação neste eixo pretende-se:

- Aumentar o nº de alunos que prossegue estudos após a conclusão do ensino secundário;
- Aumentar o n.º de alunos a frequentar as licenciaturas e mestrados;

- Implementar os Cursos de Técnicos Superiores Profissionais (TeSP);
- Incrementar o n.º de pós-graduações;
- Promover cursos de reciclagem/atualização da população;
- Aumentar as taxas de empregabilidade dos alunos/formandos.

**As principais linhas de ação do IPT neste eixo serão:**

- A Rede de Formação Tecnológica e Profissional;
- A Rede de Qualificação e Requalificação de Ativos;
- A Rede de Formação Dual e de Estágios.

Com a Rede de Formação Tecnológica e Profissional, uma rede de base regional já em constituição, pretende-se potenciar a relação privilegiada que o IPT tem vindo a manter ao longo dos anos com a grande maioria dos agentes educativos e económicos da região, enquanto agente no fecho do ciclo formativo. Nesta Rede, valorizam-se as empresas como centros de experiência e inovação e contribui-se para a criação de riqueza pela qualificação do capital humano. A Rede permitirá ultrapassar barreiras administrativas e institucionais, promovendo a complementaridade e a flexibilidade na concretização de objetivos comuns. Esta estratégia contribuirá também para o envolvimento de parceiros com dimensões e perfis muito diversos.

No caso das redes de Qualificação e Requalificação de Ativos e de Formação Dual e de Estágios em contexto de trabalho, a atuação terá por objetivo aumentar a empregabilidade da população ativa da região, empregada ou desempregada, baseando-se em parcerias com as empresas, associações empresariais e serviços públicos de emprego para assegurar qualificações adequadas às necessidades das empresas

No âmbito destas Redes, as principais medidas a serem desenvolvidas, serão no sentido de:

- Direcionar o ensino para as prioridades e os interesses da economia regional, fazendo coincidir a oferta formativa com as necessidades dessa economia regional;
-

- Criar formações integradas envolvendo o ensino secundário, profissional, superior politécnico e o mercado de trabalho;
- Qualificar os ativos das empresas por via da participação em ações de formação que permitam uma melhor eficácia dos processos de inovação das empresas;
- Aumentar o acesso à formação dos empregados menos qualificados, em especial, das micro e pequenas empresas;
- Aumentar a empregabilidade dos ativos (empregados, designadamente em risco de desemprego e desempregados) através do desenvolvimento de competências para o mercado de trabalho
- Promover instrumentos de divulgação da oferta formativa de vertente profissionalizante, em particular, entre as faixas etárias mais jovens;
- Requalificar as formações curtas integradas no Ensino Superior, com ampla ligação ao tecido empresarial regional, nomeadamente no que toca à definição dos programas de estudo e à disponibilização de estágios de qualidade no final da formação;
- Formar/reconverter os agentes integrados nas estratégias regionais;
- Desenvolver instrumentos de articulação entre várias instituições de ensino e formação e a divulgação conjunta das várias opções que se colocam aos jovens/habitantes da região procurando-se aproximar o ensino da formação e transformar esta em inovação, tornando o conhecimento tácito em conhecimento explícito e este em conhecimento implícito num círculo virtuoso de prestação de serviços, formação e transferência de tecnologia.

A concretização dessas medidas contribuirá não só para aumentar o número de alunos envolvido nas atividades do IPT como, sobretudo, para que o IPT cumpra a sua função de melhorar a qualificação dos recursos humanos da região criando melhores condições para o sucesso da estratégia de desenvolvimento adotada.

## E2. Empreendedorismo, Criatividade, Inovação, e Valorização do Conhecimento

O segundo eixo de atuação do IPT surge associado ao papel que pode desempenhar no quadro da estratégia de crescimento inteligente das Regiões do Médio Tejo e Centro.

A Comissão Europeia recomenda como fundamental que as estratégias de desenvolvimento regional 2014-2020 explorem as capacidades endógenas de cada região e promovam o aproveitamento de novas oportunidades no quadro das dinâmicas nacionais e internacionais, por forma a ultrapassar os constrangimentos existentes.

Ainda de acordo com as orientações da Comissão Europeia, as estratégias de inovação regionais para a especialização inteligente são agendas de transformação económica integradas de base local que, baseando-se nas mais-valias, nas vantagens competitivas e no potencial de excelência da região, devem direcionar o apoio político e investimentos para as prioridades, os desafios e as necessidades regionais mais importantes, apoiar a inovação baseada na tecnologia e na prática e promover o total envolvimento das partes interessadas.

As estratégias de especialização inteligente devem assim alicerçar-se nas atividades produtivas em que a Região é especializada ou que registam maiores dinâmicas de crescimento, de inovação ou inserção nas redes globais, e que estão articuladas com o potencial do Sistema Científico e Tecnológico regional. Estas atividades constituem o núcleo central e prioritário da estratégia de crescimento inteligente da Região.

É assim atribuído nestas estratégias um papel determinante às entidades do Sistema Científico e Tecnológico regional, **no caso da Região do Médio Tejo o IPT**, e à sua articulação com o setor produtivo. A capacidade de promover dinâmicas virtuosas de cooperação entre produção de conhecimento e atividade económica é determinante para o sucesso dos territórios.

Como já referido, no caso da região Centro foram identificados 11 domínios diferenciadores e no caso da região do Médio Tejo 6 fileiras relativamente às quais o IPT tem já uma tradição de produção de conhecimento, prestação de serviços e articulação com o setor produtivo.

São nomeadamente, os domínios da fileira florestal, as TICE, as tecnologias industriais, o turismo, as artes e Património Cultural em que o IPT tem já uma tradição quer de investigação quer de articulação com as empresas e outros atores regionais do setor que podem ser

---

potenciadas e reforçadas, assim como novos domínios como a qualidade de vida, os riscos naturais, a regeneração e reabilitação urbana e a produção de conteúdos digitais que emergem naturalmente no quadro das competências que entretanto se têm vindo a consolidar no IPT.

Neste enquadramento, em que é chamado a assumir o seu papel na estratégia de crescimento inteligente das regiões Centro e Médio Tejo, o IPT reforçará a sua atuação em articulação conjunta e coordenada com os seus parceiros estratégicos como a Comunidade Intermunicipal do Médio Tejo, os Municípios, o IEPF, a NERSANT, a TagusValley, a IBM – Cenit Tomar, o Convento de Cristo, as Agências de Desenvolvimento Regional e as Associações Industriais, Empresariais e Comerciais, entre outras instituições, promovendo:

- O desenvolvimento de projetos de I&D em domínios e prioridades de especialização inteligente da região, incluindo os realizados em co-promoção com empresas;
- A parceria com as empresas com vista ao aumento do investimento empresarial em I&D+i, contribuindo para o aumento das atividades económicas intensivas em conhecimento e a criação de valor baseado na inovação;
- O reforço das redes e outras formas de parceria e cooperação que visem o reforço da inovação e da internacionalização de empresas e cadeias de valor, potenciando a especialização inteligente (Clusterização);
- A inovação no domínio do património cultural, e das indústrias criativas, designadamente com estratégias de criação de valor, pela intervenção sobre os bens culturais da região, sob a forma de, ações de desenvolvimento cultural e ambiente atrator de talento, de desenvolvimento de estratégias de comunicação inovadoras, bem como na sua implementação em processos de concepção e desenvolvimento de produto, articulada com a valorização das demais fileiras produtivas endógenas

A atuação do IPT, no contexto deste eixo, passará sobretudo, por um reforço das suas atividades de transferência de conhecimento e de prestação de serviços às empresas e instituições da região, contribuindo para a sua reestruturação e adaptação aos desafios económicos e sociais, promovendo o desenvolvimento da região através da inovação, da criatividade e o desenvolvimento tecnológico das empresas e instituições.

---

**As principais linhas de ação do IPT neste eixo serão:**

- A Rede de Incubação de Ideias e Negócios;
- A Rede de Transferência de Tecnologia e Valorização do Conhecimento.
- A Rede de Cultura, Criatividade e Comunicação.

O empreendedorismo, é reconhecido como um meio privilegiado de introdução de inovação na economia, de promoção de processos de reestruturação dos mercados, e ainda de dinamização de novas respostas sociais no combate ao desemprego, designadamente por via do empreendedorismo social e da criação do próprio emprego. Nesta óptica a ação do IPT será centrada no fomento do espírito empreendedor e na qualificação das iniciativas através de uma Rede de Incubação de Ideias e Negócios visando contribuir para a superação das debilidades ao nível da capacidade de gestão e organização empresarial de muitas iniciativas empresariais, que limitam a sua sobrevivência.

Para tal serão privilegiados as medidas de apoio quer à incubação e criação de novas empresas quer às iniciativas de apoio nos seus primeiros anos de vida, com programas de capacitação dos empreendedores. Serão também privilegiados as medidas de apoio a projetos "semente" de jovens em fase de conclusão da sua formação para que possam desenvolver protótipos e/ou processos orientados para determinado mercado e/ou sector industrial. Será também preocupação fundamental o domínio do empreendedorismo social, o reforço das organizações de economia social, capacitando-as para uma ação mais eficaz e eficiente e o desenvolvimento de redes de negócio que levem à constituição de negócios sociais.

O objetivo estruturante desta rede será a promoção do empreendedorismo endógeno, sem perder de vista a capacidade de atrair iniciativas exógenas com potencial dinamizador para a região, oferecendo condições de apoio e disponibilizando serviços e recursos qualificados, como é o caso do recentemente criado Centro de Inovação e Tecnologia da IBM.

Os projetos da Rede de Transferência de Tecnologia e Valorização do Conhecimento inserem-se na lógica de reforço da ligação do IPT às empresas, promovendo as atividades de interação

e de transferência de conhecimento, as atividades de disseminação e difusão de novos conhecimentos e tecnologias gerados nos projetos de I&D (projetos demonstradores) e o patenteamento e licenciamento de propriedade industrial.

O desenvolvimento de projetos em parceria entre empresas e o IPT será o instrumento fundamental de ação neste domínio. São objetivos desta Rede a promoção de uma aproximação efetiva entre o IPT, os centros tecnológicos, as associações empresariais e outros agentes, para a criação de uma rede regional que permita, internalizar nos hábitos de funcionamento das empresas novas tecnologias geradoras de eficiência nos processos, bem como criar dinâmicas indutoras de incorporação de conhecimento e promoção da inovação.

A ligação do IPT e as PME locais, tendo em vista a transferência de tecnologia (produção de novos e melhorados produtos), a redução de custos de contexto (proximidade física e logística para permitir uma mais eficaz interação) e o desenvolvimento dos produtos inovadores a partir da base regional são outra das linhas de atuação determinantes.

A convergência das componentes de investigação e inovação, com a dimensão artística, cultural e patrimonial, constituem o foco da terceira rede, estruturada como a base de uma parceria entre Cultura e Economia que apoiará a capacidade exportadora da região.

São objetivos desta rede a promoção do património, a conjugação e mobilização dos agentes regionais, a formação de públicos, o cruzamento de talento e ideias inspiradoras, a dinamização de projetos internacionais, a criação de eventos, seminários, oficinas e outros espaços de intervenção de perfil inovador e contemporâneo, a ligação com os centros urbanos internacionais, o desenvolvimento do espírito criativo, a articulação entre arte, ciência e tecnologia, a promoção de eventos culturais de elevado valor, e o desenvolvimento de soluções e produtos de comunicação e imagem sofisticados, influentes e atrativos.

### **E3. Internacionalização**

A Internacionalização tem sido sempre assumida como um vetor nuclear do presente e do futuro do nosso Instituto. No entanto, a internacionalização não deve ser encarada como uma dimensão complementar das ações e iniciativas do IPT, mas como uma dimensão inerente a todas as vertentes da sua matriz educativa, cultural e social.

Num ciclo em que Portugal se prepara para poder aceder aos fundos estruturais, cada vez menos através de mecanismos diretos de transferência, e cada vez mais através de concursos

---

internacionais abertos e extremamente competitivos, o saber acumulado pelo IPT, constitui um ativo territorial que configura uma significativa vantagem competitiva face a outras regiões.

O mundo global e as alterações geoestratégicas exigem essa rápida adequação do País e de todas as suas instituições. Se a não participação em redes terá, a partir de 2014, consequências graves do ponto de vista da atratividade e do próprio financiamento, essas redes já serão pouco mais do que uma pré-condição para uma internacionalização plenamente global. Neste domínio, os países americanos, africanos e asiáticos encaram o ensino superior como indissociável da investigação, e nesse sentido o IPT definirá a sua estratégia de investigação internacional, autónoma mas em rede.

Assim, neste novo ciclo, o IPT deverá procurar alargar o número de redes que coordena ou integra, em especial aumentando acordos de mobilidade de estudantes e de estágios em todas as suas ofertas formativas, procurando estabelecer **projetos integrados com empresas e outras entidades do sector privado**, numa óptica de cooperação e de mútua vantagem, alargando o **intercâmbio já existente com a América do Sul e com África, também à Ásia (especialmente a China) e a Oceânia**, potenciando a atratividade dos nossos cursos, especialmente em áreas de nicho de formação altamente competitiva no âmbito do novo quadro legal de acolhimento de alunos estrangeiros.

Como tradução da preocupação do IPT pelo **reforço da Internacionalização do IPT e da sua oferta formativa** e do seu relacionamento internacional, particularmente ao nível da mobilidade da sua comunidade, e do desenvolvimento de projetos estruturantes ao serviço da região e do seu tecido empresarial e cultural, as principais linhas de atuação a serem desenvolvidas neste eixo estratégico serão:

- A Estruturação de redes temáticas de intercâmbio no âmbito do ensino, investigação e empreendedorismo, em domínios em que o IPT possui forte massa crítica e capacidade de afirmação diferenciada;
- O Reforço da oferta de formação em línguas estrangeiras, promovendo a crescente implementação do ensino de unidades curriculares em inglês;
- A Ampliação, a partir das parcerias já estabelecidas, da rede internacional de intercâmbios, potenciando o afluxo de estudantes estrangeiros.

## 1.4. Governação do IPT

É à Presidência do IPT que compete mobilizar os recursos disponíveis para permitir o desenvolvimento dos seus projetos estratégicos.

O **Reforço da eficácia e responsabilização na governação do IPT** continua a ser a sua prioridade

A capacidade de mobilização da governação do IPT dependerá de um **reforço da capacidade interna de planeamento**, da **transparência de processos**, da **melhoria da capacidade de comunicação quer interna quer externa** e da **concretização de um sistema de garantia da Qualidade** para o Instituto.

O sistema de garantia de qualidade é um processo complexo que exige o aprofundamento de uma cultura de qualidade. Para isso, é necessário reforçar os sistemas de formação avançada de funcionários docentes e não docentes, melhorar os procedimentos de gestão e administração, consolidar mecanismos de controlo e avaliação da qualidade dos serviços e estabelecer um sistema de gestão de conhecimento organizacional que permita a identificação e organização de conhecimento tácito e implícito de forma articulada e intencional, com o objetivo de permitir que o conhecimento de cada funcionário se torne conhecimento do IPT em benefício deste e dos seus funcionários mas, acima de tudo, dos estudantes do IPT e das empresas e organizações com quem o IPT se relaciona.

### 1.4.1 Política de Governação

Para potenciar a sua capacidade de mobilização o IPT deverá:

**Continuar a apoiar a formação** avançada dos seus docentes, ao nível do doutoramento e do pós doutoramento em torno das áreas de conhecimento estratégicas para o IPT, bem como dos funcionários não docentes visando o reforço contínuo das suas competências;

**Reforçar a transparência e o controlo de processos** através do reforço dos seus sistemas de comunicação interna, do aperfeiçoamento e maior divulgação de manuais de procedimentos internos, do reforço dos seus sistemas de controlo interno;

**Reforçar a sua capacidade de planeamento** através da implementação de um sistema de contabilidade analítica utilizando custos padrão, intensificando a atividade de um gabinete de Estudos e Planeamento (GEP) que promova a criação de bases de dados com informação disponível para utilização por todos os funcionários e com uma valência de prospetiva aplicada;

**Reforçar a imagem e identidade própria do IPT** através de:

- ações conduzidas pelos Serviços de Acção Social (SAS) de promoção, no âmbito de iniciativas de carácter desportivo ou cultural que reforcem o espírito académico; de manutenção de uma relação de proximidade com os ex-alunos; do apoio às associações de estudantes (AE), Tunas e outras manifestações de cultura académica; da implementação de serviços de apoio psicopedagógico aos estudantes e da celebração de protocolos/contratos com parceiros públicos/privados visando prestação de cuidados e ações de prevenção na saúde a estudantes e funcionários do IPT.

- de uma orientação mais efetiva do Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI) para o relacionamento com a imprensa contribuindo para um melhor conhecimento das atividades do IPT por parte de toda a comunidade externa

Dado que as organizações são compostas por pessoas que dispõem sempre, no desempenho das suas funções de um grau de liberdade que, a organização que as enquadra, tem de saber conquistar para o campo dos seus interesses estratégicos, o IPT deverá continuar atento aos anseios, preocupações e aspirações dos vários grupos de pessoas que o constituem, a saber, alunos, trabalhadores docentes e trabalhadores não docentes, consagrando, para além da sua ponderação na estratégia global, políticas específicas que lhes sejam dirigidas.

## **1.4.2 Políticas dirigidas à Comunidade Académica**

### **1.4.2.1 Alunos**

É nosso entendimento que o ensino superior deve ser uma experiência de vida variada, permitindo aos jovens estudantes aprender como funciona a sociedade em que vivem,

---

estabelecer redes de relações que enriquecerão o seu capital social, participar em atividades culturais e desportivas que enriqueçam o capital cultural com que chegaram ao IPT.

Apesar de o IPT ter, desde sempre, procurado apoiar toda a atividade associativa dos seus estudantes deverá procurar, com eles e os seus movimentos associativos, um novo modelo que privilegie o crescimento **humano, cultural e social** dos estudantes do IPT.

#### **1.4.2.1.1 Empregabilidade e inserção na vida ativa**

Um dos maiores problemas com que a sociedade europeia em geral, e a portuguesa, em particular se debate, hoje em dia, é o desemprego jovem. Taxas de desemprego impensáveis há um par de anos, afetam de forma particularmente pesada, os jovens incluindo aqueles que completam os seus cursos superiores.

Sendo certo que não compete às IES criar empregos para os seus alunos, não deixa de merecer reflexão o facto de uma percentagem cada vez maior de diplomados das IES portuguesas não encontrar emprego, ou emprego adequado, ao seu nível de habilitações e competências.

Torna-se, por isso, imperativo que o IPT dê passos significativos no sentido da alavancagem e da profissionalização das suas estruturas de inserção de diplomados na vida ativa, de acompanhamento da evolução dos seus ex-alunos no mercado de trabalho e na sua vida profissional e de monitorização do perfil de competências conferidas em cotejo com capacidades exigidas pelos empregadores.

#### **1.4.2.2 Ação social**

Os SAS continuarão a merecer uma atenção especial e constituirão uma prioridade de atuação, para que num momento particularmente difícil, como o que o país atravessa, continuem a garantir que nenhum aluno abandone o IPT por dificuldades económicas e para que mantenham e continuem a criar condições que proporcionem aos estudantes em particular, e à população académica em geral, o bem-estar indispensável à sua vida académica do dia-a-dia.

#### **1.4.2.3 Docentes**

Grande parte do que o IPT conseguiu, ao longo dos últimos anos, assenta no espírito de sacrifício, na inteligência e resiliência dos seus docentes. Por esse motivo, continuaremos atentos às necessidades dos nossos docentes para o exercício da sua atividade e também à

---

atualização dos regulamentos que regem e compensam essa atividade, nomeadamente, aspetos que possam ser melhorados no regulamento de avaliação do desempenho e no regulamento de prestação de serviços.

#### **1.4.2.4 Funcionários não Docentes**

O Funcionamento do IPT requer um conjunto de funções logísticas fundamentais, que são desempenhadas pelo corpo de funcionários não docentes do IPT para que docentes e alunos possam concentrar-se nas suas atividades letivas e de investigação.

Para que isto seja possível serão necessárias a preparação, a competência profissional, o dinamismo, a motivação e a capacidade de adaptação a que os funcionários do IPT já habituaram a sua instituição. Mas será necessária cada vez maior preparação para utilizar novas ferramentas de trabalho, o que exigirá a **elaboração de planos de formação contínua** dos funcionários não docentes em articulação com a **evolução organizacional e com o modelo de gestão e governação da Instituição**. Não deixaremos de envolver os funcionários não docentes em ambas estas áreas com vista à melhoria das condições de trabalho e à obtenção dos melhores resultados.

#### **1.4.3 Infraestruturas de suporte ao desenvolvimento das atividades**

Um desejável desempenho qualitativamente positivo do IPT num ambiente instável e muito competitivo depende da sua capacidade de adaptação, da flexibilidade da sua estrutura e de uma cultura interna que dote os seus principais agentes da capacidade de tomar rapidamente as decisões que melhor servem os interesses da instituição.

Neste campo é fundamental a consolidação nos seus agentes de uma noção consciente e inequivocamente assumida da polivalência funcional e da transversalidade da ação de todas as unidades da estrutura organizativa do IPT no desempenho global da instituição.

Mas o desempenho do IPT depende também da capacidade de se dotar dos recursos físicos e materiais necessários um desempenho motivado e eficiente dos seus agentes e a uma estratégia de disseminação e valorização económica do conhecimento que torne possível uma resposta adequada às necessidades dos restantes atores regionais e uma articulação efetiva com os objetivos do Médio Tejo para 2020.

Para isso o IPT deverá, nos próximos anos, continuar a apostar:

---

- no projeto das instalações definitivas da Escola Superior de Tecnologia de Abrantes;
- na conservação e modernização dos edifícios dos Campus do IPT em Tomar e na melhoria da eficiência energética dos mesmos;
- no reforço da capacidade de resposta e iniciativa dos Laboratórios/Unidades de Transferência de Tecnologia quer em relação à sua atividade interna quer em relação à envolvente externa do IPT
- na melhoria das condições de funcionamento dos centros de estudos instalados em parceria com as autarquias do Médio Tejo e na eventual criação de novos centros de estudos onde ainda não existam e cujas autarquias manifestem disponibilidade para isso.

#### **1.4.4 Revisão dos Estatutos do IPT**

Os atuais estatutos do IPT foram aprovados em Abril de 2009, na sequência da entrada em vigor do novo regime jurídico das instituições de ensino superior (RJIES), e trouxeram à vida interna do IPT uma nova e inovadora estrutura organizacional que conta já com uma experiência de aplicação efetiva de mais de 5 anos. Ao longo destes 5 anos de experiência todos os agentes do IPT tiveram oportunidade de tirar elações e conclusões acerca do que, nessa estrutura organizacional melhor e pior funcionou, estando, portanto, criadas as condições necessárias para promover a melhoria do que estiver bem e a correção do que estiver menos bem.

É, pois, nossa intenção, aproveitando uma revisão do RJIES que se prevê a médio prazo, promover o início de um processo de revisão dos estatutos do IPT, envolvendo nele toda a comunidade académica.

