

Plano Estratégico

2019-2022



Instituto Politécnico
de Castelo Branco





O Politécnico de Castelo Branco em evolução

As Instituições de Ensino Superior (IES) possibilitaram, nas últimas décadas, um aumento significativo da qualificação dos portugueses. Após um período de crescimento contínuo de candidatos ao ensino superior, assistiu-se, na última década, à estagnação do número de candidatos e de estudantes inscritos pela primeira vez nos cursos de licenciatura. Este facto está em contradição com a meta europeia de qualificação da população medida pela percentagem de adultos com ensino superior. Em 2020, 40% dos cidadãos na faixa etária entre os 30 e os 34 anos deverão ser detentores de um diploma de qualificação superior. Hoje, em Portugal, menos de metade dos jovens com 20 anos frequenta o ensino superior. Apenas 14% dos jovens que terminam o ensino profissional prosseguem estudos superiores.

É perante este quadro que importa ter ambição para as IES, e no nosso caso particular, para o Politécnico de Castelo Branco. O Plano Estratégico apresentado constitui-se como um importante instrumento de coordenação de esforços, apontando objetivos institucionais relativamente às questões da inovação no ensino e na oferta formativa, ao desenvolvimento da investigação e transferência de conhecimento, à importância da terceira missão da instituição, ao envolvimento das pessoas, à importância dos recursos financeiros e das infraestruturas. Pretende-se que o Politécnico de Castelo Branco evolua para um nível organizacional interno mais eficaz e mais eficiente, e que consiga captar mais jovens para o ensino superior, nacionais e internacionais.

O Presidente
António Marques Fernandes



Índice

Enquadramento	8
Missão	10
Valores	12
Visão	14
Caraterização do IPCB	17
Análise de contexto	20
Formulação estratégica	31
Eixos de missão	34
Ensino	35
Investigação	36
Terceira missão	39
Eixos de recursos	40
Pessoas	40
Recursos económico-financeiros	42
Infraestruturas	43
Dimensões transversais	44
Internacionalização	45
Qualidade	46
Cultura, sociedade, cidadania, inclusão e apoio aos estudantes	47
Governação, gestão e estrutura organizacional	48

Enquadramento

Em conformidade com o artigo 92º da Lei nº 62/2007 de 10 de setembro, que aprovou o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), e com o artigo 26º dos Estatutos do Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB), publicados pelo Despacho Normativo 58/2008, em Diário da República, 2ª série, nº 216, de 6 de novembro, compete ao Presidente da Instituição de Ensino Superior (IES) a elaboração e apresentação ao Conselho Geral do Plano Estratégico (PE) de médio prazo para o quadriénio do seu mandato.

Para além do cumprimento do estatutariamente definido, o presente Plano Estratégico para o quadriénio 2019-2022 foi desenvolvido no pressuposto de se considerar indispensável a existência de um documento orientador, focado no esforço que coletivamente a Instituição deverá fazer com vista à concretização dos objetivos estabelecidos e à utilização eficiente e coordenada dos meios disponíveis.

Considera-se que o desenvolvimento da estratégia institucional a seguir nos próximos quatro anos obriga a estabilidade do processo de planeamento. Neste contexto,

o presente documento assume-se como o referencial para o desenvolvimento sustentado da Instituição e revela-se de importância acrescida pelo contexto em que as IES desenvolvem a sua atividade. Se por um lado, a rapidez com que as mudanças têm ocorrido na sociedade exige planeamento estratégico que garanta a preparação adequada das IES, por outro, deverá existir flexibilidade institucional capaz de assegurar a implementação de novas e revistas ações, alinhadas com alterações de contexto. Neste pressuposto, o documento apresentado dá início a um novo ciclo de acompanhamento e avaliação do IPCB e estabelece as principais linhas de orientação, sem definir pormenorizadamente medidas a implementar e respetivas metas a atingir anualmente. A informação pormenorizada integrará o Plano de Atividades (PA) de cada ano. Esta metodologia permitirá introduzir revisões todos os anos, sempre que as alterações de contexto assim o exijam.

A formulação estratégica assenta, fundamentalmente, nos princípios da melhoria contínua e do alinhamento institucional e envolvimento de todos. Os princípios de melho-

ria contínua constituem uma parte fundamental do ciclo de planeamento, onde a qualidade é um fator de diferenciação estratégica, em consonância com o regime jurídico da avaliação do ensino superior, Lei nº 38/2007, de 16 de agosto, que determina que os estabelecimentos de ensino superior devem adotar uma política de garantia da qualidade dos seus ciclos de estudos, bem como os procedimentos adequados à sua prossecução assim como desenvolver e pôr em prática uma estratégia para a melhoria contínua da qualidade. O alinhamento estratégico entre os diferentes níveis da gestão (estratégia central institucional, estratégia das escolas, estratégia das unidades técnico-científicas, estratégia dos serviços, entre outros) deverá ser aprofundado, permitindo o envolvimento de todos na discussão de novas ideias suscetíveis de melhorar o desempenho institucional.

O Plano Estratégico apresentado reflete as fases conducentes do processo de planeamento desenvolvido. Após referência à missão e aos valores do IPCB, é apresentada a visão que deverá mobilizar toda a comunidade para o próximo quadriénio. O documento foi elabo-

rado tendo em conta o Programa de Ação apresentado ao Conselho Geral e sufragado no processo eleitoral que conduziu à eleição do Presidente do IPCB, bem como os contributos recebidos da comunidade académica. O documento encontra-se organizado em torno de dois grupos de eixos estratégicos: eixos de missão e eixos de recursos. Os eixos de missão estão diretamente relacionados com os fins essenciais do IPCB – o ensino, a investigação e a terceira missão. Correspondem às principais vertentes da missão da Instituição que consiste “(n)a qualificação de alto nível dos cidadãos, a produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes num quadro de referência internacional” (artigo 1º dos Estatutos do IPCB). Os eixos de recursos centram-se nos meios necessários para atingir os fins definidos, encontrando-se organizados em 3 vertentes: as pessoas, os recursos económico-financeiros e as infraestruturas. Acrescem dimensões transversais a toda a instituição para as quais são apresentados os respetivos objetivos institucionais.

Missão

O IPCB é uma instituição de ensino superior público, que tem como missão a qualificação de alto nível dos cidadãos, a produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes num quadro de referência internacional.

O IPCB valoriza a atividade do seu pessoal docente, investigador e não docente, estimula a formação intelectual e profissional dos seus estudantes e diplomados, promove a mobilidade efetiva a nível nacional e internacional e participa em atividades de investigação e desenvolvimento, difusão e transferência do conhecimento, assim como de valorização económica do conhecimento científico.

O IPCB contribui para a compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica.

A concretização da missão da Instituição visa:

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

- A criação do ambiente educativo adequado ao desenvolvimento da sua missão;
- A realização de investigação e o apoio e participação em instituições científicas;
- A transferência e valorização económica do conhecimento científico e tecnológico;
- A realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos;
- A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento numa perspetiva de valorização recíproca e desenvolvimento regional;
- A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras;
- A contribuição para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, em especial com os países de língua portuguesa e os países europeus, no âmbito da atividade do IPCB;
- A produção e difusão do conhecimento e da cultura.

Compete ainda ao IPCB, nos termos da lei, a concessão de equivalências e o reconhecimento de habilitações e graus académicos.

Valores

A atuação institucional procura envolver todos os trabalhadores do IPCB, docentes e não docentes, num processo de melhoria contínua assente num conjunto de valores que a seguir se apresentam e que estão em consonância com os Estatutos da Instituição.

- Qualidade dos serviços prestados e reforço da imagem institucional;
- Rigor e transparência nas opções estratégicas e gestionárias;
- Comunicação eficaz com as partes interessadas;
- Valorização das pessoas com reconhecimento e promoção do mérito;
- Cooperação e compromisso com a sociedade;
- Estímulo à criatividade, empreendedorismo e inovação;
- Abertura ao mundo.



Visão

O IPCB deve ser uma Instituição ativa, com pessoas capazes de promover e fortalecer sinergias internas e externas, locais e regionais, cooperar efetivamente com as comunidades intermunicipais, com os municípios da região, com as instituições sociais e culturais, com as organizações empresariais, industriais e comerciais, e que simultaneamente promova o crescimento científico, técnico, artístico, cultural e cívico dos jovens e dos adultos que procuram a Instituição.

O IPCB deverá, necessariamente, apostar na qualidade das atividades que desenvolve, reunindo as melhores equipas e atingindo os melhores resultados, privilegiando:

- a nível interno, a cooperação institucional entre os vários serviços e as Escolas do IPCB, incentivando a partilha de recursos humanos e materiais e a colaboração efetiva. A nível externo, envolvendo os principais atores da região (Comunidades Intermunicipais, Câmaras Municipais, instituições de âmbito social e cultural, empresas) num processo de cooperação alargada a todos, ampliando e consolidando o papel do IPCB enquanto referência incontornável, rigorosa, interventiva, no desenvolvimento da região e consequentemente do país;

- a consolidação da oferta formativa, reforçando-a em áreas do conhecimento ligadas à dinâmica empresarial e institucional da região, com maior empregabilidade e interesse estratégico e, simultaneamente, valorizando áreas *core* e onde o IPCB pode marcar a diferença a nível nacional e internacional;
- o desenvolvimento da investigação, valorizando a sua ligação à formação ministrada no IPCB e às necessidades do tecido económico, social e cultural da região, reforçando acordos de cooperação com instituições nacionais e estrangeiras;

- a reestruturação organizacional e científico-pedagógica institucional, potenciando ganhos de eficiência, através da implementação de um modelo funcional capaz de adaptar a Instituição aos tempos atuais, tendo em vista a concretização da sua missão institucional bem como a especificidade do contexto social, económico e cultural da sua envolvente;
- a sustentabilidade financeira, apostando em políticas concretas de aumento de receitas próprias e adotando um modelo de governação e gestão assente em critérios objetivos, transparentes e bem divulgados a toda a comunidade.

Caraterização do IPCB



Instituto Politécnico
de Castelo Branco

O IPCB é uma instituição de ensino superior público, com personalidade jurídica de instituto público, dotada de autonomia estatutária, patrimonial, administrativa, financeira, científica, pedagógica e disciplinar (Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro). Constitui-se como um referencial de confiança na qualificação de alto nível dos cidadãos, na produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes num quadro de referência internacional.

Possui uma ampla oferta formativa nas suas seis escolas superiores: Escola Superior Agrária; Escola Superior de Artes Aplicadas; Escola Superior de Educação, Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias, Escola Superior de Gestão e Escola Superior de Tecnologia.

O património humano do IPCB, onde se incluem os docentes, os funcionários não docentes, os estudantes e os representantes da sociedade, constitui o ativo mais impor-

tante da instituição. É uma instituição que privilegia o mérito e está fortemente comprometida com o ensino de qualidade. Simultaneamente procura projeção regional, nacional e internacional ao nível da ciência, investigação e inovação.

Através das suas 6, escolas com um total de cerca de 4000 estudantes, a Instituição tem imprimido uma notória dinâmica à região, sendo de destacar o desenvolvimento de projetos de elevada qualidade e a apresentação simultânea de uma impressionante cadência de atividades e iniciativas culturais. A aposta firme numa cultura empreendedora em toda a comunidade académica tem possibilitado resultados interessantes, sendo de registar a participação ativa em projetos e concursos de empreendedorismo.

A oferta formativa do IPCB compreende os Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), os ciclos de estudos conducentes ao grau de licenciado, os ciclos de estudos

conducentes ao grau de mestre, e ainda formação pós-graduada e de especialização não conferente de grau académico.

As áreas de formação das Escolas do IPCB são as seguintes:

- Escola Superior Agrária – ciências agrárias, ciências veterinárias, ciências alimentares, nutrição humana, qualidade dos alimentos e proteção civil;
- Escola Superior de Artes Aplicadas – música, artes do espetáculo, design e artes visuais;
- Escola Superior de Educação – formação de professores, secretariado, serviço social, animação cultural e desporto e atividade física, gerontologia e educação inclusiva;

- Escola Superior de Gestão – contabilidade e gestão financeira, turismo, solicitação e gestão;

- Escola Superior de Tecnologia – engenharias (civil, informática, eletrotécnica, industrial) e tecnologias;

- Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias – tecnologias da saúde e enfermagem.

O IPCB dispõe ainda do Centro de Estudos e Desenvolvimento Regional (CEDER), unidade funcional que tem como fins promover a abertura do IPCB à comunidade empresarial e institucional no contexto da envolvente regional, através da adoção de uma política ativa de aproximação das esferas académica e empresarial e a prestação de serviços especializados e da investigação aplicada.

O IPCB conta ainda com outra unidade funcional, o Centro Interdisciplinar de Línguas, Culturas e Educação (CILCE), através do qual oferece serviços de qualidade elevada na área do ensino de línguas estrangeiras, incluindo o português como língua estrangeira, serviços de tradução e de assessoria linguística a eventos.

O IPCB integra os Serviços de Ação Social (SAS), dotados de autonomia administrativa e financeira, conforme art.º 64º dos Estatutos do IPCB, e que se assumem como um instrumento essencial ao desenvolvimento do IPCB, nomeadamente nos apoios que disponibilizam aos estudantes, fundamentais para a sua integração e sucesso académico.

Os princípios orientadores do IPCB definidos para o ano 2019 encontram-se alinhados com

a promoção de um ensino de qualidade, produção e difusão do conhecimento em articulação com as necessidades de mercado e interação permanente com a sociedade. As condições adequadas à implementação e concretização da estratégia definida são conseguidas recorrendo a uma gestão financeira eficiente, transparente e responsável e a uma governação participada e também assente na transparência, promovendo o desenvolvimento das pessoas, a inserção dos estudantes e a adequada funcionalidade das infraestruturas e equipamentos da instituição.

Reconhecendo as dificuldades a vários níveis com que, na generalidade, as instituições de ensino superior se deparam, mantém-se para o ano de 2019 o desafio de analisar os riscos e as ameaças e transformá-los em oportunidades para a instituição.



Análise de contexto

A elaboração do Plano Estratégico teve em consideração o contexto atual do IPCB com uma análise centrada na identificação de aspetos internos relacionados com o funcionamento da Instituição assim como

nas oportunidades e ameaças que atualmente se colocam e que influenciarão a atividade do Instituto. O resultado da análise de contexto encontra-se sistematizado de seguida.

Níveis de procura da oferta formativa do IPCB

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), havia em Portugal, em 2017, cerca de 114000 jovens com 18 anos. A perspetiva para os próximos anos não é animadora. Em 2026 o número de jovens com 18 anos poderá não chegar a 100000 e em 2050 a 80000. Na análise confinada à região centro, a tendência de redução demográfica ainda é mais preocupante. O decréscimo de jovens com 18 anos vai ser de 2,5% ao ano. Em novembro de 2018, o universo estudantil do IPCB era composto por 3933 estudantes, distribuídos por diferentes níveis de formação, onde se incluem os cursos técnicos superiores profissionais (CTeSP), as licenciaturas, os mestrados e as pós-graduações.

No ano letivo 2018/19, ingressaram nas licenciaturas no IPCB 1000 novos estudantes para 992 vagas disponíveis. No ano letivo 2017/18 ingressaram 986 novos estudantes, para 948 vagas disponíveis. Em 2015/16 e

2016/17, ingressaram, respetivamente, 884 e 809 novos estudantes. Relativamente ao número de novos estudantes internacionais, no IPCB, tem vindo a registar-se um crescimento que importa realçar. Ao abrigo do estatuto do estudante internacional ingressaram, no ano letivo 2018/19, 230 novos estudantes nas licenciaturas. Nos anos letivos 2017/18 e 2016/17 o valor foi de 150 e 80, respetivamente. No ano letivo 2018/19 encontram-se em funcionamento 18 CTeSP com 303 estudantes. Nos anos letivos 2017/18, 2016/17 e 2015/16 funcionaram 17 CTeSP (com um total de 232 estudantes), 15 CTeSP (com um total de 220 estudantes) e 20 CTeSP (com um total de 279 estudantes), respetivamente. Nos cursos de mestrado e pós-graduação ingressaram, no ano letivo 2018/19, 229 novos estudantes. Nos anos letivos 2017/18, 2016/17 e 2015/16, ingressaram, respetivamente, 262, 278 e 238 novos estudantes.

Da análise do número total de estudantes a ingressarem no IPCB nos últimos 6 anos letivos, considerando todos os níveis de formação e todos os regimes de ingresso para as licenciaturas, verifica-se um aumento de

39,0%. Na figura 1 apresenta-se a evolução do número de novos estudantes, incluindo 87 estudantes inscritos em três pós-graduações de ensino a distância.

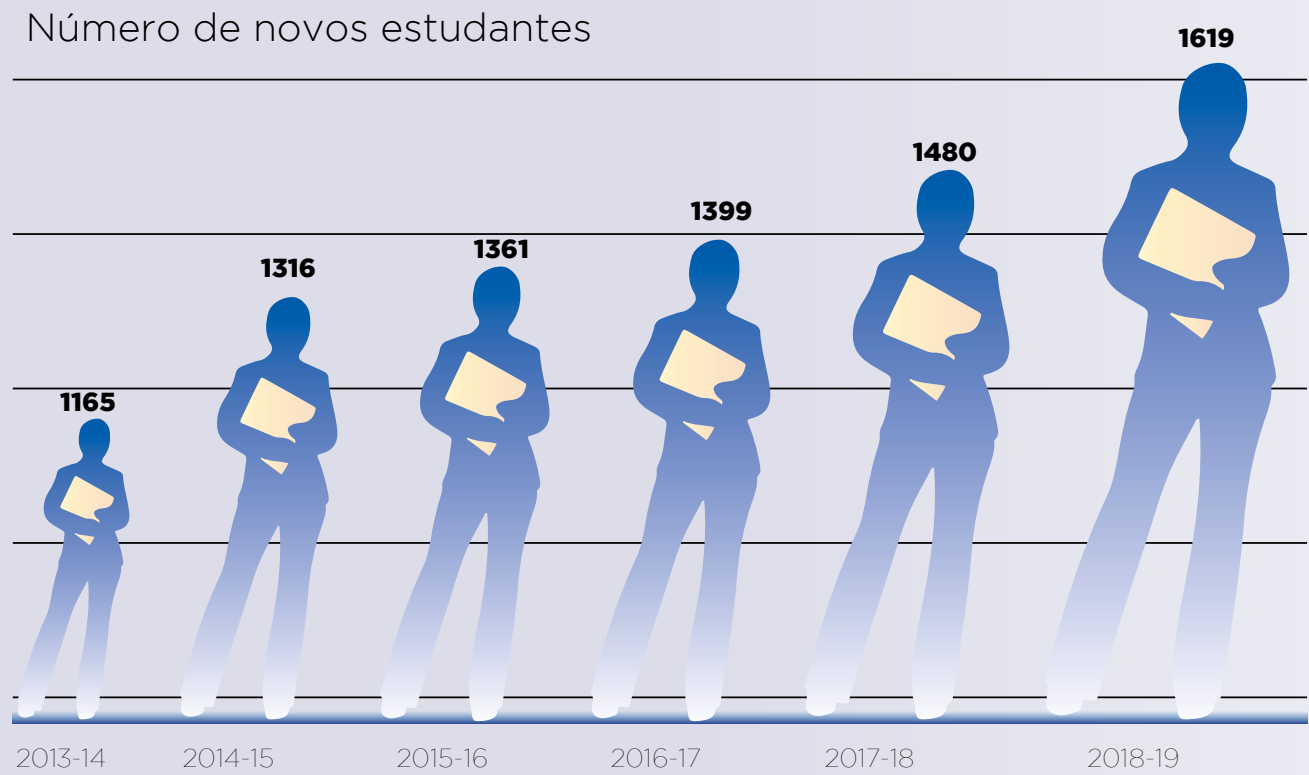


Figura 1 – Evolução do número de novos estudantes (Serviços Académicos, 23.11.2018)

A implementação do ensino a distância no IPCB, com início em finais de 2014, revelou-se uma experiência muito interessante permitindo a acessibilidade ao ambiente de ensino e aprendizagem e de inclusão de novos estudantes em redes de conhecimento, reduzindo os constrangimentos associados à localização das IES. A especialização e a qualidade da oferta formativa passaram a assumir-se como os principais fatores de escolha por parte dos candidatos.

A ampla oferta formativa do IPCB tem implicações a vários níveis: o número de estudantes por turma é, em alguns casos, muito reduzido e a “massa crítica” da turma poderá ficar aquém do desejável. Neste contexto, efetuar-se uma análise cuidada da oferta formativa colocada a concurso em cada ano letivo (em especial no caso dos CTeSP, pós-graduações e mestrados) e racionalizar a utilização de recursos humanos e técnicos usados é um desafio a ter em conta.

Investigação, desenvolvimento e inovação

Em novembro de 2017 foram criadas Unidades de Investigação e Desenvolvimento (UID) sujeitas a financiamento interno, registadas na Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), tendo-se candidatado 4 UID à avaliação no âmbito do programa de financiamento plurianual de unidades de I&D para o quadriénio 2018-2022 pela FCT. No quadro das UID importa fazer uma referência ao CERNAS – Centro de Recursos Naturais, Ambiente e Sociedade, unidade de investigação reconhecida pela FCT, acolhida pelas Escola Superior Agrária do IPCB, Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Coimbra (ESA/IPC) e Escola Superior Agrária do Instituto Politécnico de Viseu (ESA/IPV).

O Decreto de Lei nº65/2018, de 16 de agosto, veio reforçar as exigências sobre a capacidade das instituições de ensino superior para desenvolver atividades de I&D, segundo o subsistema em causa, passando estas exigências a ser consideradas para efeitos de acreditação em todos os ciclos de estudos. Acresce que a acreditação de ciclos de estudos conducentes ao grau de doutor de-

pende da existência de ambientes próprios de investigação de elevada qualidade, designadamente considerando os resultados da avaliação das unidades de I&D, regularmente realizada pela FTC e a integração alargada dos docentes desse ciclo de estudos em unidades de investigação com classificação mínima de Muito Bom na área científica correspondente. A atribuição do grau de doutor deixa de estar dependente do subsistema a que pertence a Instituição e passa a depender de um conjunto de critérios objetivos que são iguais para universidades e politécnicos. As práticas de ensino e aprendizagem devem focar-se nas profissões e terem suporte nas atividades de investigação. A evolução do IPCB para um nível organizacional científico-tecnológico que estimula os valores intrínsecos das atividades de investigação terá forte impacto na Instituição permitindo a criação de grupos fortes de investigação que diferenciam a instituição em termos de oferta formativa e de onde programas de doutoramento podem emergir, focados na inovação e criação de novas soluções em plena interface com o tecido organizacional, tanto empresarial como institucional.



Terceira missão

A terceira missão das IES assume grande relevância. As atividades desenvolvidas neste contexto podem ter contextualização económica, quando se enquadram na prestação de serviços a organizações empresariais e institucionais, contextualização ao nível do desenvolvimento e implementação de políticas públicas, no caso do desenvolvimento de estudos e projetos em colaboração com instituições públicas, e contextuali-

Ao nível regional, o IPCB mantém a oportunidade de se constituir como um catalisador de sinergias. Existe na região um saber fazer industrial (agroindustrial, têxtil-vestuário, madeira, frio, metalomecânica, papel) com uma cultura empresarial endógena que importa valorizar e qualificar, apostando num maior esforço de colaboração entre esse universo e a academia. As entidades públicas da área social e cultural são segmentos importantes na perspetiva da inovação e procura do conhecimento que importa também valorizar.

zação ao nível da cooperação generalizada com a comunidade, onde se incluem atividades de natureza social, cultural e desportiva e também a difusão e transferência de conhecimento. O RJIES publicado pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, invoca no artigo 2.º, Missão do Ensino Superior, e especificamente nos pontos 4 e 5, este direito e dever de as IES participarem nestas atividades de ligação à sociedade.

Ao nível nacional, para além da transferência do conhecimento, importa não menosprezar o plano institucional, onde o IPCB deverá assumir a sua identidade e, simultaneamente disponibilidade para participar na discussão de políticas públicas ao nível da coordenação territorial da oferta formativa do ensino superior e de outras políticas nesse domínio. A cooperação nacional entre as IES é um fator determinante do desenvolvimento dos sistemas científico e tecnológico e do ensino superior, com repercussões no desenvolvimento do país.

Organização interna e estrutura organizacional

O IPCB possui um sistema de gestão da qualidade (SGQ) implementado desde 2009 de acordo com o referencial normativo internacional ISO 9001, sujeito a auditorias externas anuais, que se tem revelado um modelo de gestão capaz de promover a melhoria contínua da organização. Os planos e relatórios anuais de atividades demonstram a existência de planeamento estratégico e definição de objetivos. A existência de mecanismos que asseguram *feedback* das atividades desenvolvidas, permitindo uma avaliação constante e a (re)orientação para os resultados esperados é algo determinante para o sucesso do IPCB. O Manual de Gestão do IPCB tem em consideração os referenciais da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) para os Sistemas Internos de Garantia da Qualidade nas IES e existe um conjunto de linhas de ação, procedimentos e instruções, assim como de metodologias para a avaliação dos ciclos de estudos que importa valorizar e institucionalizar.

O IPCB encontra-se organizado em Unidades Orgânicas, existindo, atualmente, seis unidades orgânicas de ensino e investigação: Escola Superior Agrária de Castelo Branco (ESACB); Escola Superior de Artes Aplicadas (ESART); Escola Superior de Educação de Castelo Branco (ESECB); Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova (ESGIN); Escola Superior de Saúde Dr. Lopes

Dias (ESALD); Escola Superior de Tecnologia de Castelo Branco (ESTCB). Nas Escolas existem Unidades Técnico-Científicas (UTC) definidas estatutariamente como unidades de apoio administrativo e académico da Escola, sendo possível encontrar UTC com designações iguais em Escolas diferentes. Algumas UTC dividem-se em áreas científicas. Existem áreas científicas com a mesma designação de UTC assim como UTC com várias áreas científicas e UTC com apenas uma área científica. Importa ainda referir que as áreas científicas a que se encontram atribuídas as unidades curriculares (UC) das licenciaturas, publicadas em Diário da República, nem sempre estão relacionadas com as áreas científicas em que se dividem as UTC.

Quanto à designação e complementaridade entre Escolas, existem áreas de formação atualmente de grande relevância para as Escolas dificilmente identificadas através do nome da Escola. As áreas de formação são cada vez mais complementares e é muito difícil encontrar limites à atuação das atuais Escolas. Acresce que existem diferenças substanciais entre Escolas relativamente à faixa etária do corpo docente e ao número de estudantes. Estas razões justificam, entre outras, uma reflexão sobre a atual estrutura organizacional do IPCB.



Apoio aos estudantes

A percentagem de estudantes bolsheiros que frequentam o IPCB tem sido, nos anos letivos anteriores, superior à percentagem média de estudantes bolsheiros a frequentar o ensino superior em Portugal. Conclui-se assim que uma parte significativa dos estudantes do IPCB são oriundos de extratos sociais desfavorecidos o que obriga a um grande empenho da Instituição em ações que visem implementar e garantir respostas adequadas aos alunos mais carenciados, promovendo a igualdade de oportunidades, o sucesso, e a completa integração dos estudantes.

O IPCB tem feito um esforço considerável no apoio aos estudantes a diversos níveis,

onde importa destacar o Gabinete de Apoio Psicológico e o Gabinete de Apoio ao Estudante com Necessidades Educativas Especiais (GAENEE) com o objetivo de garantir a plena inclusão dos estudantes com Necessidades Educativas Especiais (NEE). Acresce ainda o Programa de Apoio Social Extraordinário da Instituição que tem como objetivo implementar medidas que visam proporcionar aos estudantes economicamente carenciados condições favoráveis à frequência e conclusão das suas formações. Mais recentemente, foi aprovado o Regulamento Banco de Bens do IPCB.

Internacionalização do IPCB

A nível internacional o IPCB tem efetuado um percurso interessante sendo necessário reforçar a adoção de uma estratégia coerente com a crescente globalização do ensino e da investigação e inovação, estabelecendo acordos com IES estrangeiras, tanto ao nível do contexto europeu como lusófono ou ibero-americano. Estes acordos geram normalmente importantes oportunidades de cooperação tanto ao nível do ensino como da investigação. A internacionalização de

docentes, não docentes e estudantes, em todas as áreas, assume igualmente grande importância, devendo ser apoiadas todas as iniciativas promotoras dessa mesma internacionalização. No quadro da captação de estudantes internacionais, uma estratégia institucional alinhada com a da região favorecerá a identidade do IPCB e renovará a da região, contribuindo para o desenvolvimento económico, social e cultural.

Sustentabilidade financeira

São amplamente conhecidas as restrições financeiras das IES. As dificuldades inerentes ao reduzido orçamento de estado atribuído ao IPCB, tem exigido à Instituição, fruto da resiliência de todos os seus atores, um esforço imenso traduzido numa adicional carga de trabalho a par da realização das tare-

fas em condições muito difíceis resultantes das conhecidas limitações dos recursos. A taxa de cobertura de salários através do orçamento de estado é, presentemente, de 80%, muito abaixo dos 95% em 2010. Cerca de 92% do orçamento total da Instituição é usado no pagamento de salários.

Análise SWOT

O quadro 1 descreve sucintamente a análise SWOT em que se baseou a elaboração do Plano Estratégico. A análise teve em consideração as linhas de diagnóstico estraté-

gico prospetivo para o IPCB assim como a avaliação do contexto atual e a perceção das necessidades da comunidade de *stakeholders*.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Instituição de ensino superior representativa na região em termos de oferta formativa, número de alunos e transferência de conhecimento.	Estrutura organizativa pesada, com custos de funcionamento elevados, embora com potencial de melhoria ao nível da eficiência no uso de recursos.
Experiência institucional na aprendizagem focada no “saber fazer”, em articulação com diferentes ambientes empresariais e institucionais, locais e regionais.	Dispersão geográfica entre as Escolas que obriga à replicação de serviços e disponibilidade individual de meios.
Oferta formativa muito representativa a nível nacional no domínio do ensino artístico e das ciências da saúde.	Défices de investigação científica em alguns domínios da intervenção do IPCB.
Qualificação do corpo docente em áreas <i>core</i> da Instituição	Degradação acentuada de algumas infraestruturas do IPCB e dos equipamentos de laboratório.
Compromisso com a qualidade e processos de melhoria.	Fraca interligação entre Escolas.
Participação em redes de investigação científica a nível nacional e internacional.	
Oportunidades	Ameaças
Atração de mais jovens para o ensino superior, designadamente ao nível do ensino profissional.	Incerteza em matéria de condições de financiamento público.
Internacionalização institucional ao nível da captação de novos estudantes e da cooperação com entidades internacionais.	Tendência da redução demográfica da região centro.
IPCB enquanto catalisador de sinergias, promovendo a colaboração efetiva entre empresas e instituições e a academia.	
Evolução institucional para um nível organizacional científico-tecnológico que estimule os valores intrínsecos das atividades de investigação.	
O aumento do número de docentes doutorados e a criação das Unidades de Investigação e Desenvolvimento potencia a possibilidade de oferta de programas de doutoramento e o incremento da produção científica na Instituição.	
Reestruturação organizacional visando melhorar os níveis de eficácia e eficiência.	
Promoção de ações de responsabilidade social e de maior ligação à sociedade.	
Promoção de ensino a distância e incremento da digitalização inclusiva.	

A análise SWOT contribui para identificar os aspetos do funcionamento e das atividades do IPCB que merecem maior destaque em termos

de investimento, permitindo, simultaneamente, tomar medidas adequadas no sentido de evitar ou de minimizar os efeitos das ameaças.

Formulação estratégica



Para afirmar o IPCB enquanto Instituição ativa, com pessoas capazes de promover e fortalecer sinergias internas e externas, locais e regionais, cooperar efetivamente com as comunidades intermunicipais, com os municípios da região, com as instituições sociais e culturais, com as organizações empresariais, industriais e comerciais, e que, simultaneamente, promova o crescimento científico, técnico, artístico, cultural e cívico dos jovens e dos adultos que procuram a Instituição, é necessário uma orientação estratégica bem definida centrada em duas dimensões: promover o efeito sinérgico da cooperação institucional com o exterior e promover a estruturação organizacional da instituição. O IPCB terá de conseguir unir esforços pela região, reforçando a ligação ao tecido empresarial e institucional e apostando em iniciativas conjuntas a vários níveis: ensino, investigação, prestação de serviços, eventos culturais, artísticos, desportivos, tecnológicos, que melhorem a dinâmica de atração, captação e fixação de jovens e técnicos qualificados na região. Simultaneamente, terá que conseguir tirar o máximo proveito das suas principais vantagens competitivas utilizando os seus recursos humanos altamente qualificados

e promovendo uma mudança estrutural da sua organização interna que melhore os níveis eficácia e eficiência, garantindo a articulação e complementaridade entre as áreas do conhecimento e a otimização no uso dos meios. Ao mesmo tempo devem ser adotadas estruturas administrativas menos hierarquizadas, mais simples e flexíveis, baseadas em modelos que permitam a responsabilização pela obtenção de resultados.

A formulação estratégica para o quadriénio 2019-2022 contempla um conjunto de eixos estratégicos subdivididos em dois grupos: eixos de missão e eixos de recursos. Os eixos de missão correspondem aos fins essenciais da missão institucional e estão estatutariamente definidos: o ensino, a investigação e a terceira missão. O eixo terceira missão contempla todas as interações do IPCB com o exterior para além das interações resultantes do ensino e da investigação, abrangendo a cooperação institucional com todas as entidades parceiras e consubstancia-se na ligação à sociedade. Os eixos de recursos incluem os meios necessários para atingir os fins da Instituição e encontram-se divididos em três linhas estratégicas: as pessoas, os meios econó-

mico-financeiros e as infraestruturas. Acresce um conjunto de dimensões transversais a toda a instituição e que devem igualmente ser objeto de planeamento.

O Plano Estratégico estabelece as linhas de orientação estratégica do IPCB e os objetivos institucionais para o atual quadriénio. A operacionalização dos objetivos definidos, com definição de ações a desenvolver, indicadores e metas a atingir, estará patente no Plano de Atividades de cada ano. A metodologia seguida na elaboração dos documentos consubstancia-se no seguinte:

- 1 - Tradução da missão institucional em 6 eixos estratégicos (três eixos de missão e três eixos de recursos);
- 2 - Definição da linha de orientação estratégica para cada eixo;
- 3 - Estabelecimento dos objetivos institucionais para cada eixo;
- 4 - Definição de linhas de orientação estratégica para as dimensões transversais;
- 5 - Estabelecimento de objetivos institucionais para cada dimensão transversal;
- 6 - Definição de ações a implementar com vista à concretização de cada objetivo institucional (no plano de atividades de cada ano);
- 7 - Definição de indicadores de desempenho para cada medida, com respetiva meta (no plano de atividades de cada ano);
- 8 - Indicação dos responsáveis institucionais pela concretização de cada medida (no plano de atividades de cada ano).



Eixos de missão

Ensino

Linha de orientação estratégica

O desafio de o IPCB ser uma IES centrada na formação integral dos estudantes e com uma oferta formativa adequada às necessidades da envolvente e que promova o crescimento científico, técnico, artístico, cultural e cívico dos jovens e dos adultos que procuram a Instituição obriga a grande exigência ao nível do ensino. O impacto do ensino ministrado no IPCB dependerá da sua capacidade para promover diferenciação, especialização e orientação para o desenvolvimento das profissões. Relativamente à matéria académica em si, deverão ser melhoradas as componentes relacionadas com os planos curriculares, as metodologias de ensino-aprendizagem e a inclusão de vias alternativas de ensino. É sobretudo nesta área

que se deve perspetivar o futuro, tornando a oferta formativa e as práticas de ensino e aprendizagem mais atrativas e competitivas. Estrategicamente, o IPCB deve apostar em formações orientadas profissionalmente, promovendo o conhecimento e o avanço das profissões, com formações técnicas especializadas de curta duração e formações avançadas orientadas profissionalmente. Os objetivos estratégicos apresentados de seguida centram-se na valorização do ensino superior politécnico, com uma intervenção forte do IPCB tendencialmente especializada em algumas áreas e simultaneamente generalista nas áreas do saber em que ao longo do tempo tem formado milhares de diplomados.

Objetivos institucionais

- 1.** Diversificar a oferta formativa, presencial e a distância, destinada a novos públicos e promover a formação ao longo da vida;
- 2.** Promover uma preparação sólida dos estudantes procurando melhorar a taxa de empregabilidade e reforçando o acesso dos estudantes a práticas de investigação;
- 3.** Fomentar a melhoria das práticas de aprendizagem, promovendo a qualidade do ensino, o sucesso escolar e a orientação para o exercício da profissão.

Investigação

Linha de orientação estratégica

Desenvolver a investigação científica deve ser assumido como um tema central no cumprimento da missão de qualquer IES. O IPCB deve assumir-se enquanto protagonista relevante em áreas chave para a investigação científica e transferência de conhecimento a nível regional, nacional e internacional. As UID, através de grupos fortes de investigação que diferenciem a Instituição no contexto da investigação, inovação e desenvolvimento tecnológico e também em novas ofertas formativas resultantes dessa própria diferenciação, assumirão um papel absolutamente determinante nesta matéria. Especialmente no ensino superior politécnico, as práticas de ensino e aprendizagem devem focar-se nas profissões e terem suporte nas atividades de investigação. A evolução do

IPCB para um nível organizacional científico e tecnológico que estimula os valores intrínsecos das atividades de investigação deverá ser assumida como uma opção estratégica concreta. A formação ministrada no IPCB deve ser consequente com a investigação realizada em estreita ligação com as necessidades do tecido económico, social e cultural da região. O reforço da estratégia e organização logística da investigação, o seu financiamento interno, a definição de políticas de valorização e gestão dos recursos humanos, o aproveitamento de sinergias internas entre as diversas áreas do conhecimento, a divulgação dos trabalhos realizados junto da sociedade, são aspetos relevantes onde devem assentar os objetivos institucionais estabelecidos neste contexto.

Objetivos institucionais

1. Promover o alinhamento estratégico da Instituição com a coordenação da atividade de investigação das Unidades de Investigação e Desenvolvimento;
2. Promover a interdisciplinaridade e a utilização comum de recursos que vise a promoção global da investigação;
3. Promover o aproveitamento máximo das oportunidades de financiamento a nível regional, nacional e internacional.



Terceira missão

Linha de orientação estratégica

O eixo terceira missão engloba todas as áreas de interação com a sociedade, para além do ensino e da investigação. No âmbito deste eixo encontram-se as ações relacionadas com o contributo do IPCB para o desenvolvimento da sociedade, com particular destaque para o desenvolvimento regional, onde a Instituição se deve assumir como um catalisador de sinergias, devendo usar a “linguagem” do tecido empresarial e institucional. O “saber fazer” da região a nível industrial e institucional, onde as organizações da área social assumem relevante destaque, são sinal de uma cultura empresarial e institucional endógena que importa valorizar e qualificar. A aposta institucional

deverá passar por um maior esforço de colaboração entre esse universo e a academia, sendo importante implementar um conjunto de medidas capazes de promover a cooperação e a profícua ligação com a comunidade envolvente. Simultaneamente, no quadro do crescimento científico, técnico, artístico, cultural e cívico dos jovens e dos adultos que procuram a Instituição, o papel do IPCB não pode ficar limitado à esfera das atividades de ensino e de investigação. O IPCB deverá assumir-se como importante instrumento de desenvolvimento económico, social e cultural da região onde está inserido e promover o bem-estar de toda a comunidade.

Objetivos institucionais

- 1.** Fortalecer a participação do IPCB como um catalisador de sinergias a nível regional, contribuindo para o desenvolvimento da cidade, da região e do país;
- 2.** Promover a posição do IPCB como uma referência de inovação e empreendedorismo e participação em redes nacionais e internacionais.

Eixos de recursos

Pessoas

Linha de orientação estratégica

As pessoas devem estar no centro das políticas. A diversidade e complementaridade associadas à opinião das pessoas constituem uma riqueza que importa valorizar e cultivar sempre. São dimensões muito importantes na identidade de qualquer organização e, mais vincadamente, nas IES.

Neste contexto, é fundamental fortalecer a coesão institucional no IPCB, apostando em políticas de proximidade promotoras de identidade e de inclusão de todos na discussão e implementação de novas ideias. Em vários domínios será essencial melhorar os níveis de cooperação interna entre ser-

viços e Escolas, promovendo a partilha e complementaridade de recursos humanos e materiais, e preparando a Instituição para as adversidades futuras. O reconhecimento e valorização do património humano do IPCB, onde se incluem os docentes e, não menos importante, os trabalhadores não docentes, são indissociáveis do cumprimento da sua missão institucional. Importa, assim, implementar políticas de recursos humanos em articulação com as necessidades e expectativas das Escolas. A valorização da atividade dos docentes implica a existência de condições para a sua qualificação e atualização e também o apoio institucional em questões relacionadas com a progressão na carreira. Apesar das conhecidas restrições orçamentais, deverá ser feito um esforço ao nível da abertura de concursos em respos-

ta ao cumprimento das condições impostas pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e no quadro da possibilidade de progressão na carreira dos docentes do IPCB. A atividade desempenhada pelos trabalhadores não docentes reveste-se igualmente de grande importância na concretização da missão institucional tanto ao nível do ensino como da investigação ou da prestação de serviços à comunidade. É essencial desenvolver ações que contribuam para a mobilização de todos os trabalhadores com valorização e reconhecimento do seu trabalho, possibilitando a conjugação da vida profissional com a vida familiar bem como questões sensíveis relacionadas com a igualdade de oportunidades de acesso, a progressão na carreira e a igualdade de género.

Objetivos institucionais

- 1.** Fomentar a participação ativa das pessoas nas decisões estratégicas do desenvolvimento do IPCB;
- 2.** Proceder à renovação do corpo docente e proporcionar a progressão na carreira;
- 3.** Promover a igualdade de oportunidades de acesso, reconhecer e dignificar o papel de todos bem como a igualdade de género.



Recursos económico-financeiros

Linha de orientação estratégica

A orientação estratégica institucional no quadro da utilização dos recursos económico-financeiros deverá assentar na promoção da criação de valor económico e social, utilizando eficientemente os recursos disponíveis e diversificando as fontes de financiamento. Conhecidas as restrições orçamentais, e esgotada a margem de redução de despesa no quadro da estrutura organizacional atual, deverá a Instituição

avançar para as mudanças estruturais internas indutoras de uma organização mais eficiente. Simultaneamente, e assumindo todas as dificuldades decorrentes da sua localização geográfica no que à baixa densidade empresarial diz respeito, apostar em políticas concretas de aumento de receitas próprias primordiais para garantir o equilíbrio e a sustentabilidade económico-financeira da Instituição.

Objetivos institucionais

1. Fomentar uma cultura de rigor financeiro e melhorar a gestão dos recursos económico-financeiros;
2. Promover a captação de fontes de financiamento alternativas;
3. Avaliar o retorno financeiro, económico e social dos projetos desenvolvidos.

Infraestruturas

Linha de orientação estratégica

A gestão, manutenção e requalificação dos edifícios e infraestruturas existentes, assim como a aquisição de equipamentos, constitui uma preocupação institucional e visa proporcionar a toda a comunidade académica as melhores condições para o desenvolvimento

das atividades. Importa salientar a existência de condições adequadas ao desenvolvimento da aprendizagem e do conhecimento prático e experimental, tornando-se um fator de diferenciação para a atratividade do público estudantil.

Objetivo institucional

1. Promover a manutenção e requalificação dos espaços e infraestruturas.

Dimensões transversais

A afirmação do IPCB implica o reforço em torno de dimensões chave com impacto transversal a todos os eixos como é o caso da internacionalização, da qualidade,

das questões relacionadas com a ligação à sociedade e apoio aos estudantes, e da governação, gestão e estrutura organizacional.

Internacionalização

Linha de orientação estratégica

A definição e integração de uma estratégia de internacionalização ao nível do ensino e da investigação e respetiva inclusão desse paradigma na comunidade assume-se como essencial para o próximo quadriénio. A estratégia para a internacionalização deve ser

focada na promoção do prestígio internacional do IPCB, quer melhorando e adaptando a oferta formativa, fomentando a capacidade para atrair novos estudantes, quer estabelecendo acordos de cooperação com instituições estrangeiras.

Objetivos institucionais

- 1.** Promover a captação de estudantes internacionais;
- 2.** Melhorar as relações do IPCB com redes internacionais que potenciem o seu posicionamento internacional.



Qualidade

Linha de orientação estratégica

A integração dos pressupostos da gestão da qualidade na dinâmica da gestão institucional, em particular aqueles que têm ligação direta aos referenciais da A3ES, assume-se como uma prioridade atual fundamental.

Neste contexto, considera-se estratégico implementar mecanismos institucionais para a garantia da qualidade e definir um quadro de indicadores de gestão abrangente a todos os domínios da atuação do IPCB.

Objetivo institucional

1. Valorizar o modelo de gestão e garantia da qualidade e promover a melhoria contínua.

Cultura, sociedade, cidadania, inclusão e apoio aos estudantes

Linha de orientação estratégica

As IES são importantes instrumentos de desenvolvimento económico, social e cultural das regiões onde se inserem. Numa região marcada por níveis demográficos baixos, com acentuado nível de envelhecimento populacional e um dinamismo ainda insuficiente em diversas áreas, a promoção, por parte do IPCB, de iniciativas culturais, artísticas e desportivas contribui fortemente para uma melhor e maior dinâmica da cidade e da região, que resultam mais valorizadas. Importa apostar numa es-

tratégia que vise a promoção da cultura e o bem-estar da sociedade bem como a criação de condições de educação inclusiva e maior equidade social, ultrapassando as questões da ação social. A aposta deverá centrar-se em tornar a Instituição aberta e inclusiva, inovadora no âmbito das aptidões digitais e promotora da cultura e da cidadania nos vários espaços da vida académica, proporcionando aos estudantes uma formação integral e o bem-estar de toda a população em geral.

Objetivos institucionais

1. Promover a cultura, a inclusão multicultural e o desenvolvimento da sociedade;
2. Promover o envolvimento institucional e a participação cívica da comunidade académica;
3. Promover o sucesso escolar.



Governança, gestão e estrutura organizacional

Linha de orientação estratégica

A governação e gestão do IPCB deve ocorrer em cooperação plena com os diretores das Escolas e assentar na adoção de uma abordagem factual baseada em referenciais capazes de promover a melhoria dos padrões de qualidade da formação, da investigação, da prestação de serviços, da coesão interna e da articulação entre serviços. A nível organizacional é importante apostar na criação de condições de apoio administrativo aos órgãos de gestão e aos docentes. No contexto da governação e gestão

da Instituição, considera-se fundamental a implementação de um modelo que permita gerir eficazmente os recursos existentes e a afetação criteriosa dos mesmos. No imediato, a reestruturação organizacional da Instituição deverá constituir-se com uma importante linha de orientação estratégica, pelo que deverá ser realizada e apresentada ao Conselho Geral, uma reflexão sobre as potenciais melhorias de eficácia e eficiência resultantes de associações ou fusões entre Escolas do IPCB.

Objetivos institucionais

1. Implementar um modelo de gestão baseado no conceito da contabilidade analítica;
2. Promover a reestruturação do IPCB.



Ficha técnica

Conteúdos e organização

Presidente do Instituto Politécnico de Castelo Branco - António Marques Fernandes
Vice-Presidente do Instituto Politécnico de Castelo Branco - Nuno Castela
Vice-Presidente do Instituto Politécnico de Castelo Branco - Luís Pinto de Andrade
Administrador do Instituto Politécnico de Castelo Branco - Eduarda Rodrigues

Design de comunicação e edição de imagem

Rui Tomás Monteiro

Fotografia

Rui Filipe Soares Salgueiro

Aprovado em reunião do Conselho Geral de 08 de janeiro de 2019

Abreviaturas

A3ES	Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
CTeSP	Curso Técnico Superior Profissional
ESACB	Escola Superior Agrária
ESALD	Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias
ESART	Escola Superior de Artes Aplicadas
ESECB	Escola Superior de Educação
ESGIN	Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova
ESTCB	Escola Superior de Tecnologia
FCT	Fundação para a Ciência e Tecnologia
GAENEE	Gabinete de Apoio ao Estudante com Necessidades Educativas Especiais
GCII	Gabinete de Comunicação Informação e Imagem
IES	Instituições de Ensino Superior
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPCB	Instituto Politécnico de Castelo Branco
NEE	Necessidades Educativas Especiais
PA	Plano de Atividades
PE	Plano Estratégico
RJIES	Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
SAS	Serviços de Ação Social
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
UC	Unidade Curricular
UID	Unidade de Investigação e Desenvolvimento
UTC	Unidade Técnico-Científica

