

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**Plano Estratégico**

**2018-2022**

Novembro 2018

# Índice

Índice.....	1
Sumário executivo.....	3
1. Introdução.....	4
2. Os grandes Compromissos.....	7
2.1 Missão.....	7
2.2 Valores.....	8
2.2 Visão.....	10
3. O Contexto.....	11
3.1 Qualificação do corpo docente e impacto da investigação.....	11
3.2 Internacionalização.....	13
3.3 Dimensão institucional e sucesso do processo educativo.....	15
3.4 Análise SWOT.....	22
4. Objetivos estratégicos, ações, medidas, indicadores e metas do plano estratégico.....	29
Eixo 1 - Diferenciação.....	31
Objetivo estratégico 11 – Promover a Investigação com Base na Prática.....	32
Objetivo estratégico 12 – Fomentar a Inovação Pedagógica.....	35
Objetivo estratégico 13 – Desenvolver Parcerias Estratégicas e <i>Living Labs</i> .....	37
Eixo 2 - Sustentabilidade.....	39
Objetivo estratégico 21 – Sustentar a Dimensão Institucional (estudantes).....	39
Objetivo estratégico 22 – Afirmação da Internacionalização.....	43
Objetivo estratégico 23 – Melhorar a Empregabilidade e o Empreendedorismo.....	45
Eixo 3 - Melhoria.....	48
Objetivo estratégico 31 – Promover a Digitalização e a Qualidade.....	48
Objetivo estratégico 32 – Melhorar a Comunicação e a Identidade.....	50
Objetivo estratégico 33 – Melhorar a Governação.....	53
Eixo 4 - Expansão.....	55
Objetivo estratégico 41 – Garantir o Financiamento.....	55
Objetivo estratégico 42 – Promover o Campus Aberto.....	57
Objetivo estratégico 43 – Assegurar o Campus em Crescimento.....	59
5. Grandes Indicadores.....	62
Eixo 1 - Diferenciação.....	62
I01. Financiamento externo para a investigação.....	62
I02. Financiamento externo contratado com empresas.....	62

I03. Produção científica.....	62
I04. Rankings .....	62
I05. Formação em inovação pedagógica.....	63
I06. Iniciativas de inovação pedagógica .....	63
I07. Living labs .....	63
Eixo 2 - Sustentabilidade .....	63
I08. Dimensão institucional.....	63
I09. Sucesso educativo .....	63
I10. Mobilidade Internacional .....	64
I11. Internacionalização da comunidade académica .....	64
I12. Empregabilidade .....	64
I13. Empreendedorismo.....	64
Eixo 3 - Melhoria .....	64
I14. Digitalização .....	64
I15. Qualidade .....	65
I16. Comunicação .....	65
I17. Equilíbrio do corpo docente.....	65
I18. Equilíbrio do quadro de trabalhadores não docentes .....	65
Eixo 4 - Expansão.....	66
I19. Financiamento para investimento .....	66
I20. Impacto cultural, artístico e desportivo .....	66
I21. Impacto na saúde, bem-estar e voluntariado .....	66
Indicadores de satisfação globais.....	66
I22. Satisfação dos estudantes e diplomados .....	67
I23. Satisfação dos colaboradores.....	67
I24. Satisfação dos stakeholders .....	67

## Sumário executivo

CoCriar Inovação é o lema do Plano Estratégico do Instituto Politécnico de Bragança (IPB) para o próximo quadriénio 2018-2022 e sintetiza a visão de futuro que se ambiciona para a instituição.

O IPB deve-se afirmar como um ecossistema de cocriação de inovação, envolvendo a comunidade científica e os alunos em parcerias firmes com as empresas e organizações, visando criar uma economia regional baseada no conhecimento e com forte articulação internacional.

O IPB tem capacidade para se notabilizar como uma instituição de referência europeia e mundial, no contexto das Universidades de Ciências Aplicadas, concretizando projetos inovadores que integrem o ensino (novos planos de estudos e práticas de inovação pedagógica), a investigação com base na prática (*practice-based research*) e a cooperação com empresas e organizações (em particular, através de programas mobilizadores, laboratórios colaborativos, parcerias estratégicas e *living labs*) numa comunidade de aprendizagem multidisciplinar e multicultural.

Apresentam-se as orientações estratégicas em quatro grandes eixos, que simbolicamente se designaram Diferenciação, Sustentabilidade, Melhoria e Expansão. Nestes quatro eixos enquadram-se as principais ações que guiarão a estrutura governativa do IPB e todos os seus atores (estudantes, trabalhadores não docentes, docentes, bolsiros e investigadores) no médio prazo.

# 1. Introdução

O Plano Estratégico que se submete à apreciação do Conselho Geral do IPB IPB, desenvolve-se sob a epígrafe “**cocriar inovação**” e tem como objetivo central promover a abertura de um novo ciclo de transformação e de evolução do IPB, alicerçado na continuidade com o percurso recente de assinalável afirmação e diferenciação que a instituição experimentou.

Desde a sua origem, o IPB sempre se afirmou como uma instituição timoneira, marcando o rumo da evolução do sistema de ensino politécnico em Portugal. Inicialmente, estabelecendo como principal prioridade a capacitação científica do corpo docente e indexando a progressão na carreira a padrões exigentes de qualificação, o IPB foi acumulando um capital científico notável, que permitiu afirmar uma intensa atividade de investigação científica, claramente vinculada à instituição e à região, mas simultaneamente de considerável impacto internacional.

O IPB mobilizou-se, depois, em torno de um bem definido objetivo de internacionalização, constituindo-se progressivamente como a mais internacionalizada das instituições de ensino superior em Portugal. Também neste domínio, o IPB definiu um rumo que veio, mais recentemente, a tornar-se uma prioridade nacional e um objetivo perseguido pela maioria das Instituições de Ensino Superior (IES) portuguesas. A liderança que o IPB afirmou neste domínio permitirá, certamente, manter a capacidade de atração de estudantes internacionais e investigadores estrangeiros, e evoluir para uma instituição fortemente internacionalizada em todos as vertentes da sua atividade.

Importa, agora, encontrar um novo rumo de diferenciação que garanta que o IPB se mantém como uma instituição dinâmica, marcando a vanguarda da afirmação do subsistema de ensino superior politécnico.

Assim, este Plano Estratégico estrutura-se em torno da ambição de liderar um ciclo de afirmação do IPB como uma instituição que promove ativamente a cocriação de uma economia sustentada no conhecimento e na inovação e que se afirma com uma referência internacional no desenvolvimento de metodologias de formação e investigação inovadoras, em estreita conexão com as empresas e com as organizações sociais e culturais.

Este rumo de diferenciação sustenta-se em três principais pilares:

1. Reforço da capacidade científica do IPB, organizando Unidades de Investigação e Desenvolvimento (I&D) vinculadas à instituição e aos problemas e necessidades da região, mas simultaneamente extensíveis a problemas similares em todo o mundo;

2. Promover metodologias de ensino inovadoras, com forte ligação à investigação com base na prática e aos problemas/desafios das empresas, que garantam a formação integral de profissionais criativos, em rede com instituições congéneres que desenvolvem as melhores práticas internacionais neste âmbito;
3. Construir parcerias estratégicas com empresas e organizações que permitam materializar o ecossistema de cocriação de inovação que se pretende desenvolver, articulando investigação científica, desenvolvimento tecnológico, ensino e economia.

O desenvolvimento desta orientação de diferenciação requer, paralelamente, a afirmação de uma cultura de qualidade e de melhoria contínua, alicerçada no aprofundamento da digitalização e da análise preditiva sustentada em dados, e no aperfeiçoamento da governação institucional.

Pretende-se ainda reforçar a orientação de campus aberto à cidade, à cultura e à sociedade. Os nossos *campi* devem propiciar um ambiente favorável ao trabalho autónomo dos alunos, individual e em grupo, em interação com a sociedade. Os *campi* devem abrir-se à cidade e a cidade deve ser o nosso campus.

O modelo de governação que se pretende adotar assenta nos seguintes princípios básicos:

Promover e defender ativamente a unidade do IPB. Importa que o IPB mantenha a sua unidade, adotando um modelo de governação que promova a tomada de decisões ao nível adequado, a criatividade e a iniciativa, mas salvaguardando sempre a contribuição positiva para os objetivos institucionais.

Defender a autonomia e a individualidade das Escolas e Unidades de I&D do IPB. É fundamental que as Escolas e Unidades de I&D mantenham um elevado grau de autonomia, que promova a iniciativa e o desenvolvimento de estratégias científicas e formativas próprias, garantindo-se, simultaneamente, o bom funcionamento dos mecanismos internos de cooperação e de negociação permanentes que assegurem o prosseguimento de fins comuns.

Um modelo de governação assente em objetivos e regras claras e num paradigma de planeamento que promova a experimentação e a melhoria contínua.

O documento organiza-se em três grandes capítulos.

Começa por expressar os grandes compromissos da instituição, que se entendem estáveis e definitivamente assumidos por toda a comunidade IPB, embora suficientemente ricos para permitir novas interpretações face às mudanças contextuais.

Expõe-se aqui a missão, os valores e a visão da instituição que se define para o horizonte de médio prazo.

De seguida, fazemos uma reflexão sobre o contexto que condiciona a atuação e desenvolvimento da instituição. Em particular, analisa-se a evolução da população estudantil portuguesa nas suas múltiplas dimensões: etária, regional, tipo de ofertas, entrada e saída no sistema nacional de ensino superior, sucesso escolar e empregabilidade. Depois, sintetizamos o que entendemos serem os pontos fortes e fracos da nossa instituição, face às ameaças e oportunidades contextuais.

É a partir desta análise que definimos, no capítulo seguinte, as grandes opções, eixos, objetivos estratégicos e ações que estruturam este plano. Encerra-se o documento com a enunciação de um conjunto de grandes indicadores que pretendem monitorizar continuamente o grau de consecução dos objetivos do Plano.

## 2. Os grandes Compromissos

### 2.1 Missão

A missão do Instituto Politécnico de Bragança decorre da lei, mas, considerando a sua riqueza e utilidade social, requer um esforço contínuo de interpretação face às novas circunstâncias contextuais.

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

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

O IPB valoriza a atividade do seu pessoal docente, investigador e não docente, estimula a formação intelectual e profissional dos estudantes e assegura as condições para que todos os cidadãos devidamente habilitados possam ter acesso ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida.

O IPB promove a mobilidade de estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e na comunidade de países de língua oficial portuguesa.

O IPB participa, isoladamente ou através das suas unidades orgânicas e unidades de I&D, em atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimento, assim como de valorização do conhecimento científico.

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

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

- a) O ensino superior de elevada qualidade, orientado para a preparação do exercício de atividades profissionais altamente qualificadas;
- b) A investigação científica com base na prática e o desenvolvimento tecnológico;
- c) A promoção do desenvolvimento regional através de múltiplas formas de abertura à comunidade, desde a transferência de conhecimento, à participação em programas e projetos, à prestação de serviços;
- d) A promoção da cultura;

- e) A formação permanente de quadros a nível científico, pedagógico, didático, cultural e profissional;
- f) A colaboração com outras instituições;
- g) A cooperação com outros povos, em particular os de expressão portuguesa.

## **2.2 Valores**

Enunciam-se de seguida os valores fundamentais do IPB que inspiram este plano.

### **Autonomia e identidade**

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

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

### **Coesão institucional**

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

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

### **Compromisso com a sociedade e a região**

A missão do IPB materializa-se em grande parte na sua relação de utilidade para com a região. É neste sentido que se assume um compromisso firme com o desenvolvimento regional e a coesão nacional. Este valor concretiza-se na investigação com base na prática, tendo em conta os setores fortes da região, no apoio à criação e ao crescimento

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

## **Sustentabilidade**

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

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

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

## **Multiculturalidade e respeito pelas diferenças**

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

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

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

## **Transparência**

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

## 2.2 Visão

Num horizonte de médio prazo perspectiva-se o IPB como:

- Uma Instituição que mantém ou reforça a sua dimensão. O IPB conquistou no panorama nacional uma dimensão e um estatuto que excedem largamente a dimensão demográfica da região que o acolhe. Neste sentido, o IPB, mais do que uma instituição que responde às necessidades da região, pretende ser a instituição motora do desenvolvimento da região, transformando-a num polo importante de ciência e tecnologia, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento equilibrado do território, para a coesão nacional, mas assumindo também lideranças mundiais.
- Uma instituição de ensino que se destaca como referência internacional pela inovação dos métodos de ensino, muito sustentada na aprendizagem baseada em problemas/desafios das empresas, ancorada no mercado de trabalho e que promove o sucesso escolar e a formação integral de profissionais criativos.
- Uma instituição fortemente articulada com a região, motora na criação de uma cultura de fomento do empreendedorismo, da transferência de tecnologia e da cocriação de inovação tecnológica, com potencial de internacionalização.
- Uma instituição sólida em termos de qualidade e de capacidade de investigação com base na prática e de desenvolvimento tecnológico. Enquadrando-se no perfil das *"Universities of Applied Sciences"*, bem caracterizado em diversos países europeus, o IPB pretende ser uma instituição de referência a nível nacional e internacional neste contexto.
- Uma instituição fortemente internacionalizada, acolhendo um elevado número de estudantes internacionais e investigadores visitantes, envolvida em parcerias internacionais fortes nos domínios da formação e da investigação, em particular no universo dos países de expressão portuguesa e no contexto europeu.
- Uma organização com uma cultura, fortemente enraizada, de qualidade e de eficiência na gestão dos recursos.

## 3. O Contexto

Conforme referido anteriormente, podemos identificar ao longo da história de 35 anos do IPB as diferentes apostas estratégicas e os resultados pelos quais somos atualmente reconhecidos e diferenciados, quer entre pares no âmbito do sistema de ensino superior politécnico, quer pela opinião pública. A qualificação do corpo docente, a internacionalização, o impacto da nossa investigação e o posicionamento cimeiro em diversos rankings, bem como o sucesso na manutenção da dimensão institucional, foram e são indicadores distintivos da nossa capacidade e projeção.

Não obstante a necessidade de traçar um novo rumo de diferenciação, a sustentabilidade da nossa instituição passa pela manutenção e melhoria destes resultados, para os quais importa conhecer e acompanhar o contexto e desenhar estratégias de adaptação às novas realidades.

### 3.1 Qualificação do corpo docente e impacto da investigação

O IPB possui o corpo docente mais qualificado do sistema de ensino superior politécnico em Portugal (Figs. 1 e 2, relativas ao ano de 2016), com mais de 82% de doutorados entre os professores de carreira em 2018. O IPB é parte integrante do sistema nacional de ciência e tecnologia, através da existência de Unidades e polos de I&D, tendo, para a avaliação da FCT em curso, submetido quatro Unidades de investigação como instituição proponente. Destaca-se, ainda, a recente concretização de projetos financiados pela FCT de cooperação com empresas, a aprovação de um programa mobilizador e de um Laboratório Colaborativo que colocaram o IPB na agenda nacional e internacional. O IPB é membro fundador e participa na gestão do Parque de Ciência e Tecnologia Brigantia EcoPark, um espaço privilegiado para o desenvolvimento de projetos de cooperação com empresas inovadoras e de base tecnológica.

O IPB apresenta indicadores de impacto e excelência da sua produção científica e investigação com base na prática. De acordo com o *SCImago Institutions Rankings* de 2017, o IPB é a instituição de ensino superior portuguesa que apresenta indicadores mais elevados em impacto normalizado, liderança e excelência com liderança. O *Shanghai Rankings of Academic Subjects* 2018 coloca o IPB na 33ª posição mundial na área de Ciência e Tecnologia Alimentar. O *Clarivate State of Innovation Report* de 2017 considera o IPB como a 4ª instituição mais influente no mundo na mesma área de Ciência e Tecnologia Alimentar. Desde a sua origem e pelo quinto ano consecutivo, o U-Multirank, um ranking internacional e multidimensional de instituições de ensino superior, coloca o IPB no top-10 das instituições portuguesas e considera-o consecutivamente como a melhor instituição de ensino superior politécnico portuguesa,

destacando os resultados obtidos na investigação, transferência de conhecimento, internacionalização e impacto regional (Tabela 1).

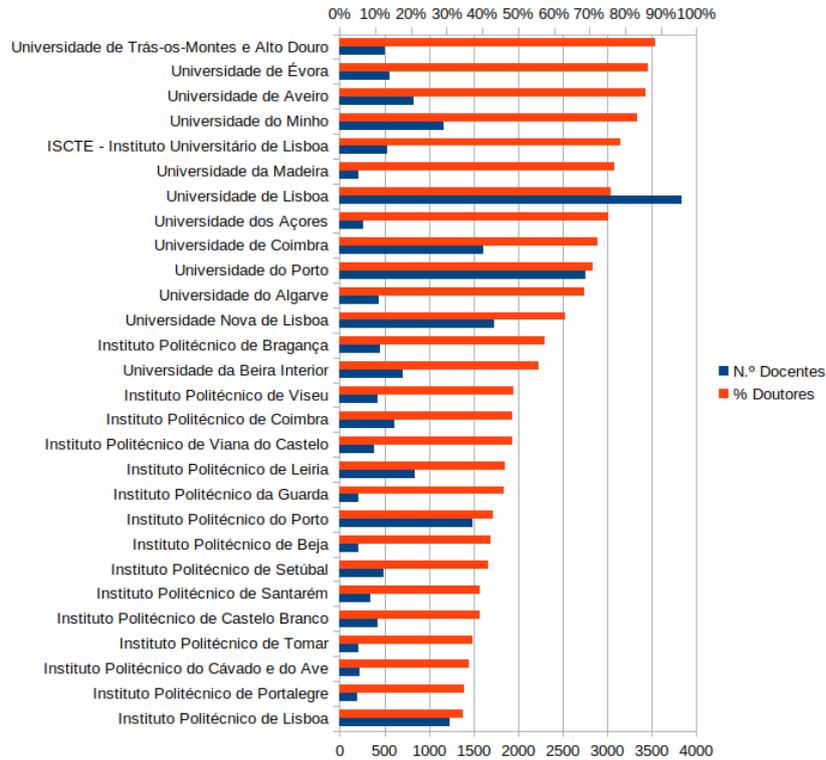


Figura 1. Percentagem de docentes com grau de doutor, incluindo docentes em tempo parcial.

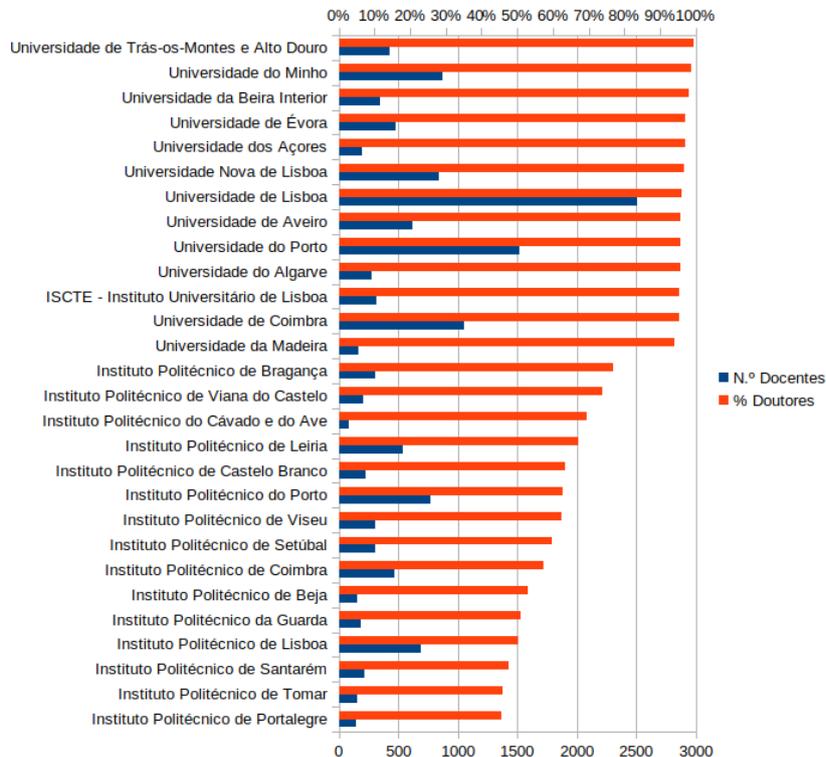


Figura 2. Percentagem de docentes em tempo integral com grau de doutor.

Tabela 1. U-Multirank - Portugal.

U-Multirank - Portugal																			
U-Multirank 2015				U-Multirank 2016				U-Multirank 2017				U-Multirank 2018							
Rank	Institution	#As	#Bs	#A+B	Rank	Institution	#As	#Bs	#A+B	Rank	Institution	#As	#Bs	#A+B	Rank	Institution	#As	#Bs	#A+B
1	Nova Lisboa	13	3	16	1	Nova Lisboa	13	5	18	1	Nova Lisboa	11	6	17	1	U Coimbra	12	8	20
2	U Minho	11	4	15	2	U Coimbra	9	6	15	2	U Coimbra	10	7	17	2	Nova Lisboa	11	7	18
3	U Porto	10	7	17	3	U Católica	8	7	15	3	IPB	9	5	14	3	U Aveiro	10	10	20
4	U Aveiro	10	5	15	4	U Minho	7	9	16	4	U Minho	8	10	18	4	U Minho	9	10	19
5	U Coimbra	10	5	15	5	U Porto	6	11	17	5	U Lisboa	8	7	15	5	U Católica	9	2	11
6	U Lisboa	10	3	13	6	U Lisboa	6	7	13	6	U Aveiro	7	9	16	6	U Lisboa	8	8	16
7	IPB	8	2	10	7	IPB	6	6	12	7	U Católica	7	6	13	7	IPB	8	7	15
8	UFP	7	4	11	8	UFP	6	5	11	8	UFP	7	5	12	8	UFP	8	6	14
9	UBI	7	1	8	9	IUL-ISCTE	6	4	10	9	U Lusófona	7	4	11	9	U Algarve	7	6	13
10	IPVC	6	5	11	10	U Aveiro	5	10	15	10	ESE Paula Frassinetti	6	2	8	10	U Lusófona	7	4	11

A capacidade de investigação do IPB define o seu perfil institucional e assegura a sua preparação para os desafios que se colocarão no futuro de curto e médio prazo, nomeadamente, a criação e consolidação de Unidades de I&D autónomas e integradas em redes de cooperação nacionais e internacionais de excelência, o crescimento dos seus recursos humanos para a investigação através da aposta no emprego científico, a expectável oferta do grau de doutoramento e a concretização da cooperação com o mundo empresarial no desenvolvimento de investigação com base na prática e inovação, com claro impacto na economia regional e na cooperação nacional e internacional.

### 3.2 Internacionalização

A última década confirmou o IPB como uma das instituições que mais promoveu a mobilidade académica em Portugal: mais de 7000 estudantes e mais de 1500 professores e colaboradores envolvidos em mobilidade (envio e receção), mais de 250 investigadores visitantes (recebemos cerca de 25 investigadores estrangeiros (doutoramento e pós-docs) por ano), transformaram a imagem desta instituição.

O IPB destacou-se igualmente na atração de estudantes estrangeiros, apostando simultaneamente nos países de expressão portuguesa e em estudantes não falantes do português, através da oferta de ciclos de estudos em língua inglesa. Os resultados obtidos colocaram a instituição num patamar de destaque a nível nacional e internacional (Figs. 3 e 4 e Tabela 2). O IPB é hoje uma instituição multicultural, onde 26% dos seus estudantes inscritos e em mobilidade (2000 em 7500) possuem nacionalidade não portuguesa, de 69 países diferentes.

Igual destaque se deve à promoção e disseminação das boas-práticas europeias e à sua utilização na cooperação extracomunitária. O IPB possui simultaneamente o Selo ECTS (*ECTS Label*, atribuído pela Comissão Europeia e que premeia a qualidade da informação sobre a oferta formativa e a gestão da mobilidade de estudantes no âmbito

do Espaço Europeu de Ensino Superior) e o Selo do Suplemento ao Diploma (DS Label, distinguindo a qualidade dos diplomas, promovendo a transparência e facilitando a mobilidade e a empregabilidade internacional). Recentemente, o IPB coordena ações Erasmus+ ICM e projetos bilaterais autossustentados, envolvendo instituições extracomunitárias e concretizando programas de dupla diplomação com 22 IES de 11 países não-comunitários. Em quatro anos, o IPB recebeu cerca de 350 estudantes, a maioria dos quais para ciclos de estudos de mestrado que incluíram a coorientação de dissertações e a produção conjunta de publicações indexadas e a participação em conferências internacionais.

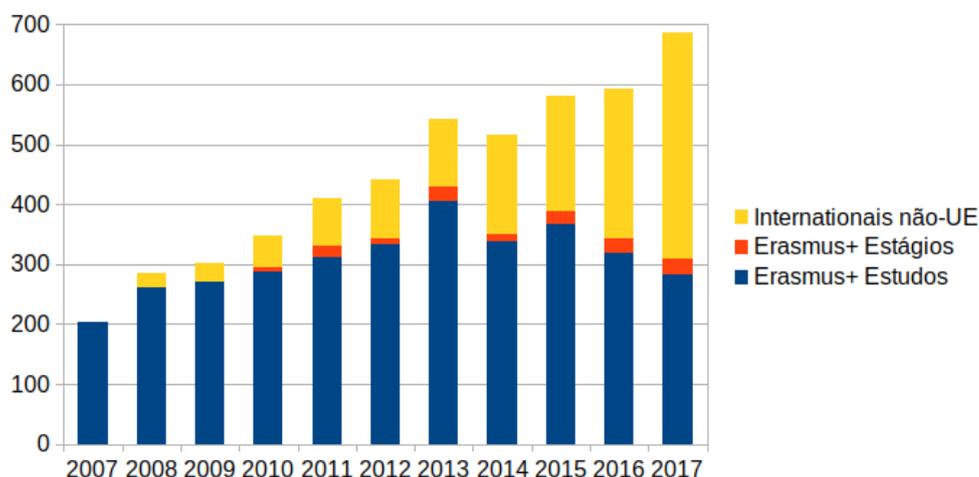


Figura 3. Estudantes internacionais em mobilidade no IPB.

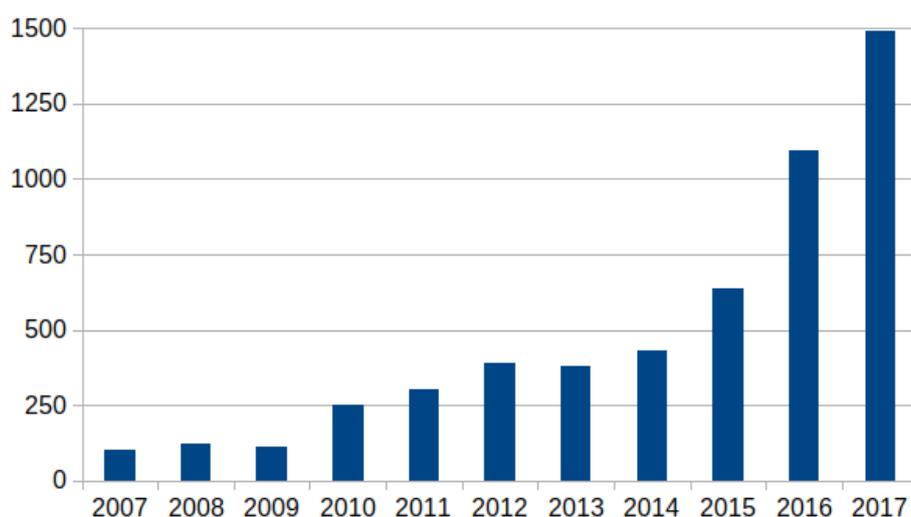


Figura 4. Estudantes internacionais inscritos no IPB.

Tabela 2. Saídas de estudantes (retirado de Erasmus' 30 : a história do programa e a participação dos estudantes portugueses / Alice Cunha; Yvette Santos, Lisboa: Comissão Europeia, 2017)

«Top 5» das saídas de estudantes nas universidades e nos institutos politécnicos, 2007-2014

Universidades	Institutos Politécnicos
Universidade do Porto	Instituto Politécnico de Bragança
Universidade Técnica de Lisboa	Instituto Politécnico de Lisboa e do Porto
Universidade Nova de Lisboa	Instituto Politécnico de Coimbra
Universidade de Coimbra	Instituto Politécnico de Leiria
Universidade de Lisboa	Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Fonte: Elaboração própria, baseada nos dados oficiais da Agência Nacional ERASMUS+

A experiência do projeto de internacionalização necessita ser mantida e claramente constituirá uma mais-valia na concretização dos novos desafios de diferenciação institucional.

### 3.3 Dimensão institucional e sucesso do processo educativo

A afirmação do IPB no contexto regional e nacional sempre necessitou de um forte investimento na atração de estudantes. Localizado numa região de fraca densidade populacional, a dimensão do IPB representa mais de três vezes a dimensão que lhe atribuiria unicamente o distrito de Bragança. Importa, pois, ter um profundo conhecimento da população e da distribuição regional dos estudantes do ensino não-superior, da origem e perfil dos estudantes do IPB, dos diferentes regimes de acesso, bem como da caracterização do sucesso educativo e da empregabilidade dos nossos diplomados. Este conhecimento contribuirá para a definição das melhores oportunidades e estratégias de atração de estudantes, para a identificação das vertentes que necessitam de mais investimento institucional e para o desenho e implementação de projetos inovadores que conduzam à melhoria da identidade e imagem institucional junto dos atuais e futuros estudantes e da sociedade civil.

A captação de estudantes nacionais para CTeSP e licenciatura está fortemente condicionada pelo número de estudantes que conclui o Ensino Secundário.

No Continente, o número de estudantes do ensino não superior - Pré-Escolar, Ensino Básico (1.º a 9.º ano), Ensino Secundário (10.º a 12.º ano) e Ensino Pós-Secundário (CET) - tem vindo a diminuir, mas, se considerarmos apenas o Ensino Secundário, verifica-se alguma estabilidade nos últimos anos (Figs. 5 e 6), significando que o Ensino Secundário tem vindo a sustentar o número de alunos, sobretudo devido ao aumento da escolaridade mínima obrigatória.

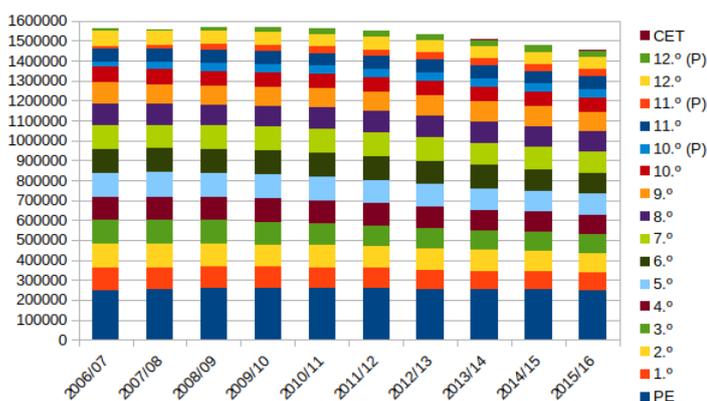


Figura 5. Estudantes Não-Superior Continente.

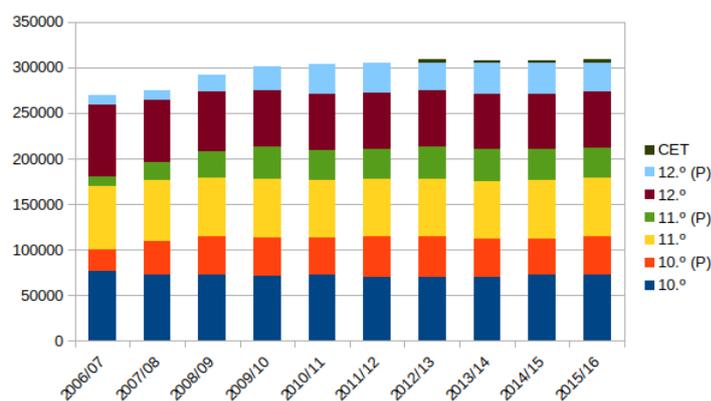


Figura 6. Estudantes Secundário Continente.

Na região de Terras de Trás-os-Montes, a diminuição do número de alunos é mais acentuada e extensiva igualmente ao Ensino Secundário (Figs. 7 e 8). O mesmo acontece com as regiões do Alto Tâmega e Douro.

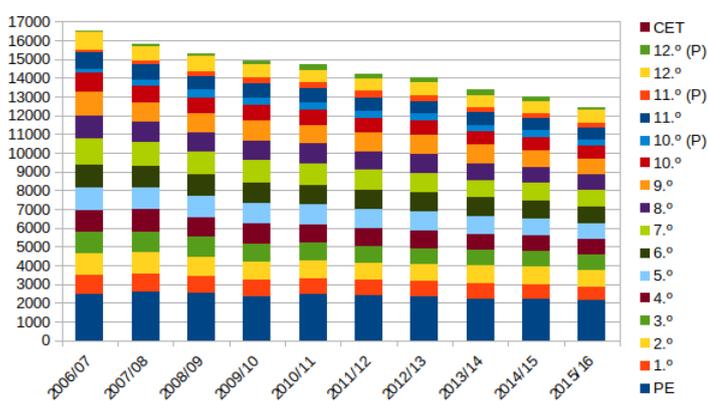


Figura 7. Estudantes Não-Superior Terras de Trás-os-Montes.

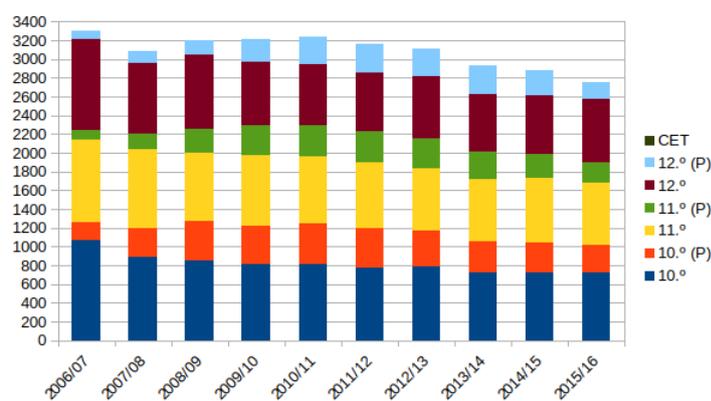


Figura 8. Estudantes Secundário Terras de Trás-os-Montes.

A capacidade de a Instituição atrair estudantes de licenciatura depende, ainda, do desempenho das demais Instituições de Ensino Superior, que competem entre si para preencherem as vagas fixadas para o Concurso Nacional de Acesso. As vagas disponibilizadas no Ensino Superior (para licenciaturas e mestrados integrados) diminuíram significativamente nos anos letivos 2012/13 e 2013/14, principalmente no Ensino Privado, mas têm-se mantido nos últimos anos (Fig. 9). No que respeita aos ingressos (Fig. 10), pode-se verificar que o Ensino Público consegue matricular mais estudantes do que as vagas fixadas (115% no Ensino Universitário e 103% no Ensino Politécnico, em 2016/17); no Ensino Privado, os estudantes matriculados não chegam a 55% das vagas fixadas inicialmente.

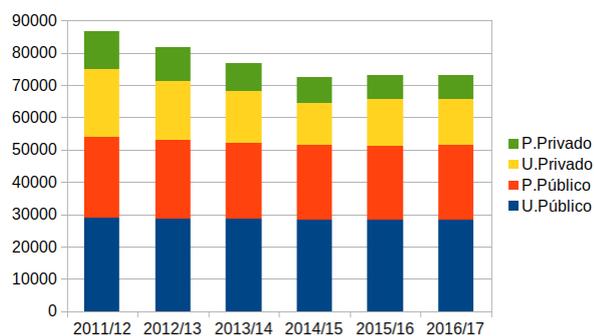


Figura 9. Vagas no Ensino Superior.

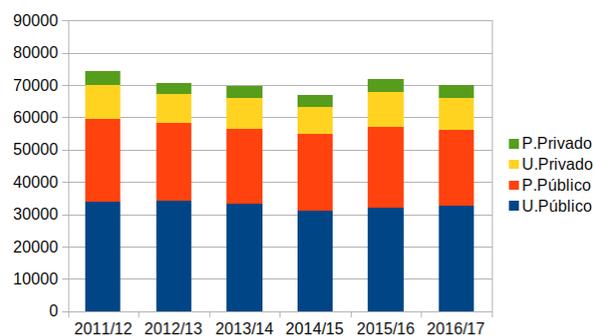


Figura 10. Ingressos no Ensino Superior.

Para o ingresso num CET/CTeSP não existe um concurso a nível nacional, com fixação prévia de vagas. Nos últimos quatro anos não tem havido alterações significativas no número de estudantes que, a nível nacional, ingressam num CET/CTeSP (Fig. 11).

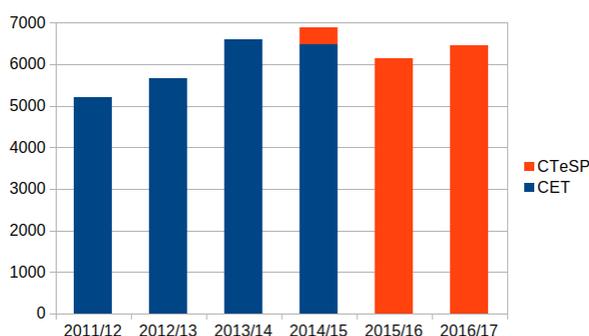


Figura 11. Ingresso de Estudantes em CET / CTeSP.

No IPB, o número de estudantes que ingressam em licenciaturas tem vindo a aumentar desde 2013/14. A diminuição registada no ano 2016/17 deve-se à inexistência temporária de ingressos via continuação de estudos de DET e DTeSP. O ingresso nos CTeSP face aos CET diminuiu devido à generalização da oferta destes cursos por todas

as IES do Norte de Portugal, situação que não ocorria na mesma dimensão com os anteriores CET (Fig. 12).

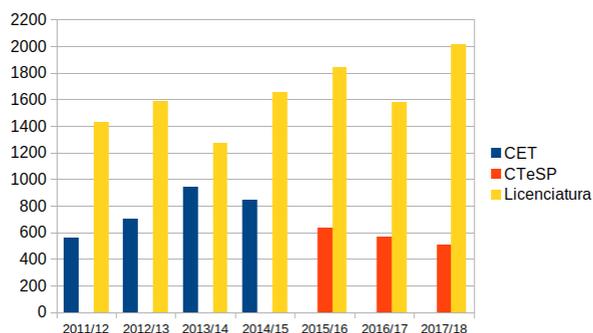


Figura 12. Ingresso de Estudantes no IPB.

Nos últimos anos, o IPB tem aumentado o seu corpo discente, essencialmente por via do ingresso de estudantes de nacionalidade estrangeira e do Concurso Nacional de Acesso (CNA). O número de estudantes nacionais, cuja proveniência assenta, fundamentalmente, nos distritos de Bragança, Porto, Vila Real e Braga, tem-se mantido, embora com ligeira diminuição dos estudantes provenientes do distrito de Bragança por diminuição da sua população estudantil de ensino secundário (Fig. 13).

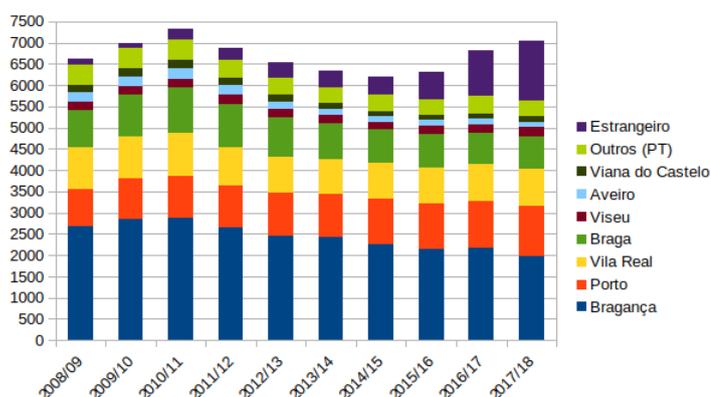


Figura 13. Estudantes do IPB.

Analisando a proveniência dos estudantes inscritos em cada nível de estudos (Figs. 14, 15 e 16), verifica-se uma menor atratividade dos Mestrados, tendo em conta que a maioria dos estudantes são de Bragança ou Estrangeiros (e a maior parte dos estudantes Estrangeiros, nos Mestrados, são de programas de Dupla-Diplomação).

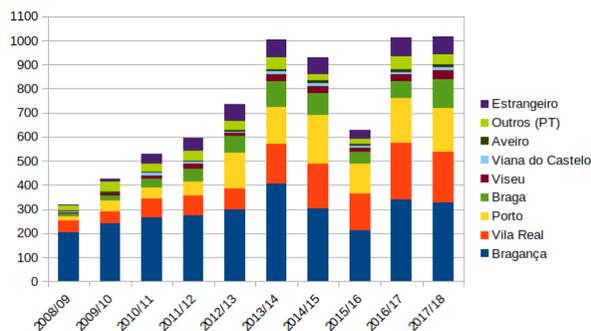


Figura 14. Estudantes de CET / CTeSP do IPB.

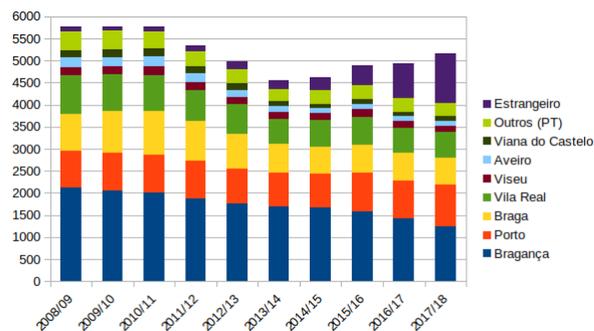


Figura 15. Estudantes de Licenciatura do IPB.

A figura 16 demonstra claramente a pouca atratividade da generalidade dos mestrados do IPB junto dos estudantes nacionais de fora do distrito de Bragança, abrindo, em nossa opinião, também uma oportunidade para a aposta em novos modelos baseados em abordagens integradoras, inovadoras e intimamente ligadas às áreas societais de atuação das nossas Unidades de I&D e de cooperação com as empresas e organizações.

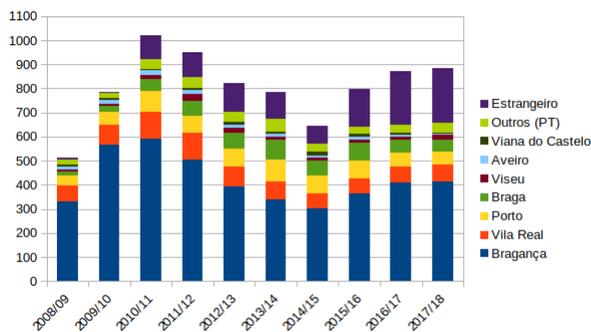


Figura 16. Estudantes de Mestrado do IPB.

O sucesso escolar dos estudantes é também fundamental para a sua fixação na Instituição. Para calcular o índice de sucesso escolar no ensino superior recorre-se, normalmente, ao conceito de *survival rate* da OCDE, que relaciona, por curso/grau, os diplomados num determinado ano com os inscritos no 1.º ano, pela 1.ª vez,  $n$  anos antes (consoante a duração do curso). Com exceção dos CET, as formações do IPB têm tido índices de sucesso baixos (Fig. 17), tendo em conta que, a nível nacional, o *survival rate* é superior a 65%.

O abandono (percentagem de alunos que, no final de um ano letivo, não renovam a matrícula nem concluem o curso), que muitas vezes é um reflexo do insucesso escolar, atinge no IPB valores muito elevados, principalmente ao nível dos mestrados e dos CET/CTeSP (Fig. 18).

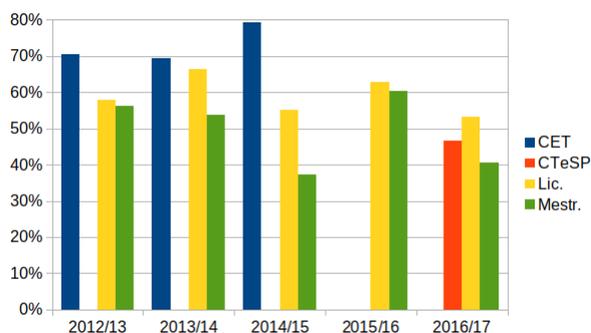


Figura 17. Survival Rate nas formações do IPB.

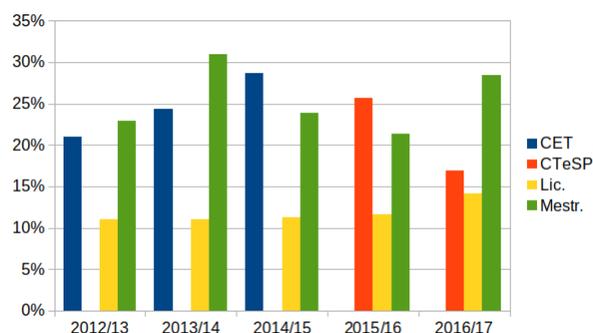


Figura 18. Abandono nas formações do IPB.

O sucesso escolar e o abandono condicionam o número de diplomados em cada ano letivo. Em 2016/2017 o IPB diplomou cerca de 1300 estudantes, que representam aproximadamente 20% dos alunos inscritos nesse ano (Fig. 19). A maioria dos alunos diplomados pelo IPB são de fora do distrito de Bragança, tal como acontece com os alunos inscritos no IPB, havendo já um número significativo de diplomados de nacionalidade estrangeira, principalmente de mestrado e de licenciatura.

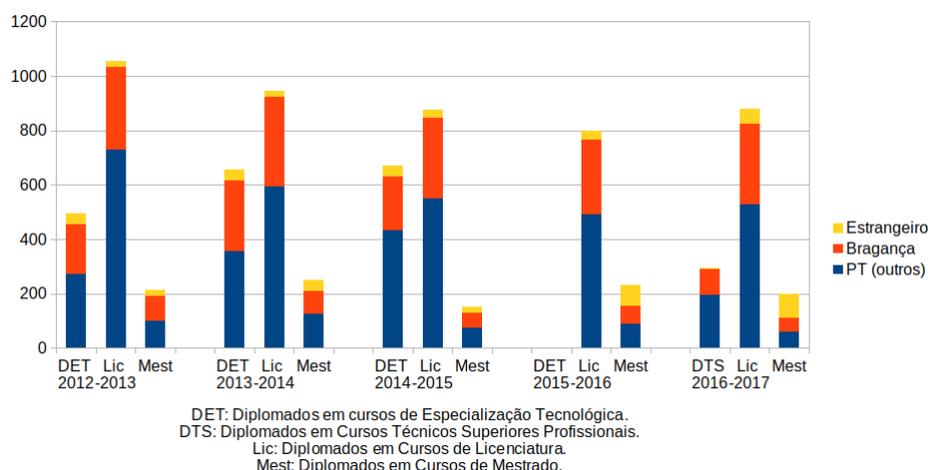


Figura 19. Diplomados do IPB.

As figuras 20 e 21 apresentam a caracterização dos licenciados e dos mestres em função da sua proveniência e do seu percurso prévio (se realizaram uma formação anterior no IPB ou se ingressaram diretamente nesse nível de ensino).

A figura 20 mostra o peso crescente dos estudantes do ensino profissional que realizaram CET no IPB entre os licenciados do IPB e a diminuição do número de diplomados que ingressaram na licenciatura do IPB por via direta.

A figura 21 demonstra claramente a fraca atratividade dos mestrados para alunos de fora do distrito de Bragança que não realizaram a licenciatura no IPB, bem como a crescente presença de diplomados estrangeiros em virtude dos programas de dupla-diplomação.

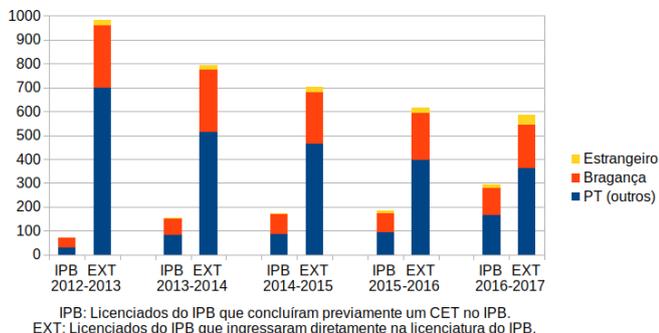


Figura 20. Diplomados de cursos de licenciatura do IPB.

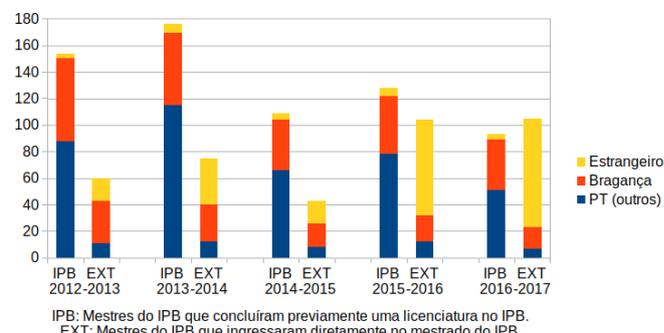


Figura 21. Diplomados de cursos de mestrado do IPB.

A taxa de desemprego dos diplomados do IPB é das mais elevadas, entre as várias instituições, porque no Interior as oportunidades de emprego são mais escassas. As Instituições do Interior apresentam taxas de desemprego, entre os seus diplomados, significativamente superiores (Fig. 22), em linha com a variação regional das taxas globais de desemprego em Portugal.

Não obstante as dificuldades inerentes à condição de interioridade, o IPB deverá dedicar mais investimento institucional aos desafios do sucesso educativo e da empregabilidade dos seus diplomados.

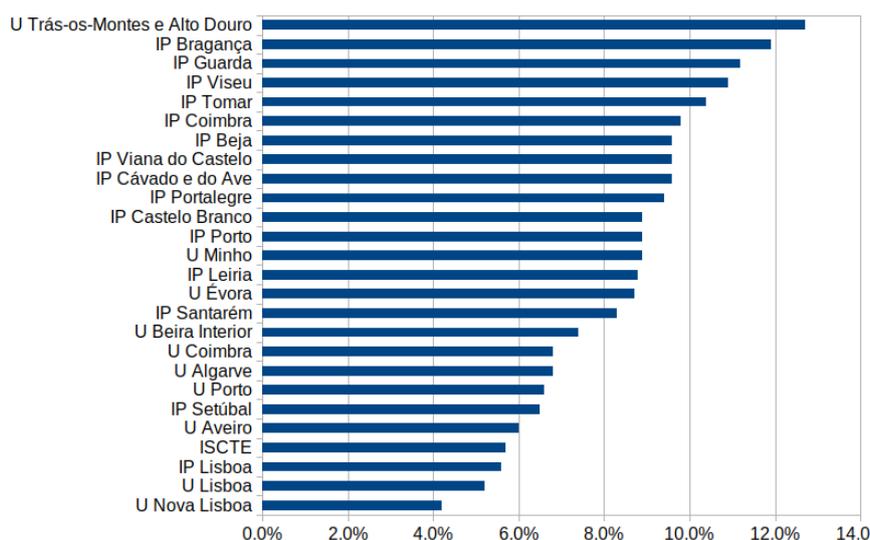


Figura 22. Taxa de desemprego dos diplomados.

### 3.4 Análise SWOT

O IPB enquadra-se hoje num ambiente que contém algumas ameaças, mas também inúmeras oportunidades que podem alavancar o seu crescimento e sustentabilidade. Sem ignorar as nossas fraquezas, entende-se que as forças do IPB permitem encarar com otimismo o futuro.

Desde logo importa analisar a posição do IPB no contexto territorial português e o seu contributo para o desenvolvimento do país. Situando-se numa região de baixa densidade demográfica e económica, mas central face à península ibérica, o contributo da instituição para o desenvolvimento de uma economia inovadora, assente no conhecimento científico e tecnológico deve ser realçado, bem como a sua capacidade para estabelecer um diálogo com os polos tecnológicos e industriais espanhóis vizinhos.

Outra questão decisiva para avaliar o posicionamento do IPB relaciona-se com a evolução da população estudantil. Como vimos, o IPB torna-se cada vez mais uma instituição simultaneamente regional e internacional. A caracterização que fizemos atrás relativamente aos últimos anos, permite perspetivar a evolução contextual num futuro próximo. As previsões mais recentes do Ministério da Educação para a evolução do número de alunos no ensino básico e secundário apontam para um decréscimo global do número de alunos, a nível nacional, entre o ano letivo de 2017/18 e 2021/22, nos três ciclos do ensino básico e no ensino secundário regular de, respetivamente, 15%, 5%, 7% e 5%. Na região de Terras de Trás-os-Montes (TTM) esta variação é também negativa de, respetivamente, 11%, 11%, 14% e 11%. No ensino secundário não regular a diminuição é muito mais ligeira em todas as regiões (2.8% a nível nacional e 4.9% em TTM).

Esta queda do número de alunos em todos os ciclos vai-se acentuando gradualmente ao longo dos próximos 4 anos. No ensino secundário, 2017/2018 é exatamente o ano de inflexão da tendência de crescimento que se tinha vindo a verificar até este ano e que, em grande parte, se ficou a dever às recentes alterações à escolaridade mínima obrigatória.

Assim, a manutenção da dimensão do IPB só pode sustentar-se com base em alunos internacionais ou pela via do alargamento da base social de recrutamento.

É igualmente importante avaliar a posição de Portugal e do seu sistema de ensino superior no mundo. A posição específica de Portugal no contexto internacional é um importante ativo que importa valorizar. Desde logo pela importância da língua, uma das mais faladas no mundo, mas também pela relevância do país no espaço europeu e no contexto de uma lusofonia alargada, com expressão no continente africano, americano e asiático. Por outro lado, Portugal ampliou substancialmente a sua relevância enquanto

produtor de conhecimento, dispondo hoje de recursos humanos muito qualificados e internacionalizados e de um sistema de ensino superior reconhecido internacionalmente, por se enquadrar no sistema europeu de reconhecimento de qualificações, mas também autonomamente pela qualidade dos profissionais que forma.

À escala mundial, o sistema de ensino superior encontra-se em forte crescimento e cada vez mais global. O *British Council* prevê um crescimento de 21 milhões de estudantes no ensino superior até 2020 a uma taxa de crescimento anual de 1,4% e até 2025 esta população quase duplica, atingindo os 262 milhões. Neste contexto importa salientar que o Brasil observará um dos maiores crescimentos constituindo-se como o 4º maior sistema de ensino superior do mundo no horizonte 2020, com cerca de 9 milhões de estudantes no ensino superior.

Neste panorama de forte crescimento da população com qualificação superior nos países mais desenvolvidos e em forte desenvolvimento, Portugal tem ainda um longo percurso a percorrer dado o seu grande afastamento face à média da proporção de pessoas com qualificação superior na União Europeia e no conjunto dos países da OCDE. Como se sabe, Portugal tem um grave problema para resolver relativamente às metas da *Estratégia Europa 2020*. Nesse horizonte, Portugal comprometeu-se a atingir a percentagem 40 % da população entre 30-34 anos com qualificação superior. Em 2015 Portugal detinha 31,9% de diplomados nesta faixa etária, quando a média da EU era de 38,7%. Estes números evidenciam expressivamente, só por si, o esforço de qualificação de pessoas que o país terá que fazer em tão curto espaço de tempo. Acresce ainda referir que se perspetiva a elevação destas metas dado o afastamento dos indicadores europeus face aos países mais desenvolvidos e competitivos do mundo (p.e. Canadá, Coreia do Sul, Japão e outros).

Tendo em conta este contexto, sintetiza-se de seguida, numa matriz SWOT, o que se entende serem as principais forças e fraquezas do IPB, face às oportunidades e ameaças contextuais, com base na análise das quais se definem de seguida as principais orientações estratégicas para o horizonte temporal dos próximos 4 anos.

Domínio	SWOT
---------	------

## 11 Investigação com Base na Prática

### Forças

Capacidade recente de agrupar os recursos humanos em áreas científicas interdisciplinares, definindo áreas de intervenção societal e submetendo candidaturas à acreditação e financiamento pela FCT

Recentes resultados na estruturação e financiamento da investigação com base na prática e da cooperação com empresas, em particular, a recente aprovação do Laboratório Colaborativo MORE e do programa mobilizador Valor Natural

### Fraquezas

Alguma incerteza na definição de áreas estratégicas de investigação

Deficiente apoio à gestão de I&D por escassez de recursos humanos

Existência de algumas áreas de intervenção institucional com doutorados não integrados em Unidades I&D ou dispersos em Unidades externas

### Oportunidades

Nova lei da ciência e de promoção do emprego científico

Políticas de incentivo à criação e financiamento de Laboratórios Colaborativos

Programa de valorização dos Politécnicos - Concursos específicos para projetos de I&D

Situação transfronteiriça e boa capacidade de cooperação com Universidades e empresas espanholas vizinhas

Previsão de duplicação do financiamento para projetos direcionados para as competências das Universidades de Ciências Aplicadas, no programa europeu em preparação FP9

### Ameaças

Eventual dificuldade no financiamento de emprego científico

## 12 Inovação Pedagógica

### Forças

Currículos adaptados a Bolonha

Existência de formações num leque abrangente de áreas científicas

Experiência em ofertas pedagógicas adequadas à aprendizagem ao longo da vida, nomeadamente disciplinas avulso, oferta pós laboral, atualização pedagógica de professores, especializações profissionalizantes, etc

### Fraquezas

Fraca interligação entre UCs

Pouco trabalho individual dos alunos

Escassa ligação ao mercado de trabalho na atualização dos currículos

Elevada compartimentação entre laboratórios de investigação e pedagógicos

Dispersão da oferta formativa, criadora de elevado esforço letivo e não promotora da interdisciplinaridade e do seu enquadramento com os desafios sociais estratégicos da instituição.

### Oportunidades

Crescente procura por profissionais com qualificação superior

Política de alteração à legislação de graus e diplomas / Abertura para a oferta de formação de doutoramento no ensino superior politécnico

Crescimento da proporção de estudantes que prosseguem estudos superiores depois de completarem o ensino secundário

Aumento do número de estudantes no ensino secundário profissional

#### **Ameaças**

Diminuição da diferenciação do IPB face às outras instituições de ensino superior politécnico no que respeita à qualificação do corpo docente e ao nível de internacionalização, impondo a necessidade de definição de novas estratégias de diferenciação institucional

Quebra demográfica e diminuição do número global de alunos nas NUTs de Trás-os-Montes e Alto Douro (TMAD)

### **13 Parcerias**

---

#### **Forças**

Boa cooperação com empresas regionais em atividades de I&D

#### **Fraquezas**

Dificuldade na cooperação com empresas no desenvolvimento de programas de ensino

#### **Oportunidades**

Crescente industrialização da economia regional

Políticas de promoção do emprego científico e da cooperação com o mundo empresarial.

Forte relacionamento com as três Comunidades Intermunicipais da região (CIMs das Terras de Trás-os-Montes, Douro e Alto Tâmega) e outras entidades públicas e empresariais da região.

Participação na gestão do Parque de Ciência e Tecnologia Brigantia-EcoPark, potenciador da captação de recursos e da ligação IPB-empresas-região.

#### **Ameaças**

Região de dinâmica empresarial débil e de baixa densidade demográfica e económica

### **21 Dimensão**

---

#### **Forças**

Posição de liderança do IPB no contexto do ensino superior politécnico em Portugal. Neste subsistema, o IPB é a primeira instituição do interior em número de estudantes e a quinta a nível nacional.

#### **Fraquezas**

Dificuldade geral em atrair alunos nacionais em virtude da situação geográfica de baixa densidade populacional

Algumas áreas de formação em risco, por falta de alunos

Valores consideráveis de insucesso e abandono escolares

#### **Oportunidades**

Políticas de promoção da formação de ensino superior (meta da estratégia Europa 2020 de 40% de diplomados na faixa etária dos 30-34 anos; em 2015 Portugal detinha 31,9% de diplomados nesta faixa etária, quando a média da EU era de 38,7%)

Políticas de alargamento do ingresso no ensino superior, em particular, dos estudantes do ensino vocacional

Existência de diferentes oportunidades de captação de estudantes para além do Concurso Nacional de Acesso: a promoção do ensino superior vocacional (CTESP) e regime de acesso próprio para continuação de estudos de licenciatura, estatuto do estudante internacional, regime de acesso para públicos adultos (M23)

#### **Ameaças**

Região com reduzido número de estudantes no ensino secundário, obrigando a forte captação de estudantes nas regiões do litoral

Secundarização social da importância do subsistema politécnico face ao universitário

## 22 Internacionalização

---

### **Forças**

Capacidade consolidada de atração de estudantes e investigadores visitantes internacionais

### **Oportunidades**

Existência de um espaço e mercado lusófono de cerca de 300 milhões de falantes da língua portuguesa, potenciando a captação de estudantes dos países de expressão portuguesa e de investigadores visitantes e estudantes internacionais para a aprendizagem da língua portuguesa

Contexto geográfico transfronteiriço, proximidade de IES da região de Castela e Leão e enquadramento na RESOE (Macro-região do Sudoeste Europeu: Norte e Centro de Portugal, Galiza, Castela e Leão e Astúrias)

### **Ameaças**

Elevada concorrência por estudantes entre as IES a nível mundial

## 23 Empregabilidade

---

### **Forças**

Boa empregabilidade em algumas áreas

Existência de um Gabinete para o empreendedorismo

### **Fraquezas**

Baixa taxa global de empregabilidade da instituição nos indicadores da DGES

Trabalho pouco regular e abrangente com empresas na promoção da empregabilidade

### **Oportunidades**

Fase de crescimento económico e de aumento do emprego

### **Ameaças**

Região com baixa oferta de empregos

## 31 Digitalização / Qualidade

---

### **Forças**

Excelentes capacidades para o desenvolvimento interno e um vasto leque de aplicações inovadoras já desenvolvidas

### **Fraquezas**

Deficiente interligação entre algumas plataformas

Escassez de recursos humanos informáticos na área da programação e manutenção de aplicações

Ausência de um sistema de gestão da qualidade certificado pela A3ES

### **Oportunidades**

Elevado progresso tecnológico na área de tratamento de dados e apoio à decisão

Políticas de modernização da Administração Pública favoráveis a progressos nesta área

### **Ameaças**

Necessidade de contratar algumas aplicações ao exterior com custos muito elevados e pouco abertas e flexíveis

## 32 Comunicação

---

### **Forças**

Visibilidade institucional na região e reconhecimento nacional interpares do dinamismo e dos resultados obtidos na qualificação do corpo docente, na investigação e na internacionalização, incluindo a presença em rankings e em avaliações internacionais

Forte sentido de unidade institucional, bom relacionamento e cooperação entre as unidades orgânicas

Existência de uma escola com a área de comunicação disposta de excelentes recursos

#### **Fraquezas**

Inexistência de um Gabinete de comunicação interno, que permita produzir e difundir notícias com regularidade

#### **Oportunidades**

Facilidade de difusão por via das redes de comunicação digital

### **33 Governação**

---

#### **Forças**

Elevada motivação dos colaboradores docentes e não-docentes e relacionamento interpessoal positivo com os estudantes, contribuindo para um bom ambiente académico e facilitador dos processos de aprendizagem

Sistema de avaliação de desempenho adequado

Existência de uma tradição de planeamento na instituição

Boa qualificação do corpo docente: primeira posição no contexto das IES politécnicas nacionais

Existência de órgãos de decisão e consultivos a vários níveis (Escolas e IPB) e interligados entre si (CTC-IPB constituído a partir dos CTC-Escolas e Conselho Permanente que junta a Presidência do IPB e as Direções das Escolas)

#### **Fraquezas**

Elevado número de PDECs e pirâmide etária pouco equilibrada

Fraca interligação entre planos setoriais e plano global do IPB

Mecanismos de audição dos *Stakholders* pouco regulares

Elevado esforço individual dos docentes para satisfazer o sistema de avaliação de desempenho

Défice de docentes de carreira em algumas áreas ainda em consolidação

Dificuldade de captação de docentes em *part-time* com perfil de especialista e promotores da ligação do ensino ao mundo do trabalho

Ausência de um quadro de investigadores de carreira

#### **Oportunidades**

Desbloqueamento da progressão nas carreiras da função pública

#### **Ameaças**

Dificuldade de recrutar docentes de carreira em algumas áreas

Programa de estímulo ao emprego científico

### **41 Financiamento**

---

#### **Forças**

Existência de uma política orçamental sustentável e de um financiamento adequado

#### **Fraquezas**

Alguns estrangulamentos orçamentais por desequilíbrios nos fluxos temporais da receita

#### **Oportunidades**

Quadro Comunitário de Apoio com enfoque na inovação, na transferência de tecnologia e no desenvolvimento de estratégias regionais de especialização inteligente (com repercussão na iniciativa Norte 2020).

#### **Ameaças**

Constrangimento financeiro que condiciona o crescimento e a consolidação de setores e serviços considerados estratégicos, o rejuvenescimento dos colaboradores e o reconhecimento e motivação profissionais

Dificuldade em encontrar financiamento para investimentos físicos

### **42 Campus aberto**

---

#### **Forças**

Elevada capacidade interna de dinamizar e promover iniciativas sociais, culturais e desportivas

Campus com excelentes condições naturais e inserção no centro da cidade

Existência de um ambiente com grande riqueza intercultural devido ao elevado número de alunos internacionais

#### **Fraquezas**

Algumas deficiências no ordenamento do campus (iluminação, espaços verdes, sinalização)

#### **Oportunidades**

Campi em cidades com excelentes equipamentos culturais

#### **Ameaças**

Alguns problemas pontuais de segurança

### **43 Crescimento**

---

#### **Forças**

Existência de infraestruturas laboratoriais e pedagógicas de boa qualidade

Disponibilidade de importantes infraestruturas e equipamentos científicos e tecnológicos, obtidos maioritariamente através de financiamentos específicos à investigação e de contratos com empresas

#### **Fraquezas**

Nível de obsolescência de alguns espaços pedagógicos e laboratoriais

Poucos espaços para trabalho autónomo dos alunos

Subsistem deficiências infraestruturais em algumas áreas

#### **Oportunidades**

Bom clima de cooperação com instituições locais e regionais que permitirão desenvolver projetos conjuntos

#### **Ameaças**

Alguma dificuldade em negociar com o Estado central em questões patrimoniais

## **4. Objetivos estratégicos, ações, medidas, indicadores e metas do plano estratégico**

O IPB tem sabido afirmar-se enquanto instituição com uma identidade própria, reconhecida pela energia posta na melhoria contínua das suas competências científicas, apreço pela qualidade, forte internacionalização e capacidade de atração de alunos estrangeiros e, mais recentemente, pelo seu empenhamento na promoção do desenvolvimento económico, social e cultural da região onde se insere. A afirmação desta identidade tem sido possível graças a um exercício responsável da sua autonomia, mas também a uma grande capacidade de resistência e a uma defesa intransigente da sua independência e capacidade de decidir o seu futuro. Pretende-se prosseguir este caminho de defesa da identidade do IPB, dos seus valores e da sua autonomia e independência.

O IPB é uma instituição de média dimensão, cobrindo uma grande diversidade de áreas científicas nas suas cinco Escolas. Esta diversidade de áreas científicas é fundamental para que a instituição possa apoiar o desenvolvimento da sua região e tem sido compatibilizada com uma forte coesão e capacidade de decidir conjuntamente, o que tem permitido gerar economias de escala e poupar recursos, bem como fortalecer a instituição através do aproveitamento das suas complementaridades internas.

Considerando que as restantes instituições de ensino superior politécnico nacionais se têm aproximado do IPB no que respeita à qualificação do corpo docente e à internacionalização, impõe-se a necessidade de definição de novas estratégias de diferenciação institucional, que permitam manter o IPB como uma instituição de vanguarda, que vai traçando novos caminhos.

Este novo posicionamento deve situar-se na interseção dos maiores ativos que a instituição acumulou – a capacidade científica e a internacionalização – com uma maior aproximação às empresas, à economia e à sociedade, assegurando que o IPB evolui para uma instituição de referência internacional, reconhecida pela inovação pedagógica e pela capacidade de cocriar um ecossistema de inovação.

É fundamental reforçar o IPB como uma instituição de referência na investigação com base na prática em algumas áreas de especialização, tirando partido da sua atual posição cimeira nos *rankings* de impacto da produção científica, e incrementar substancialmente a participação em redes internacionais e a capacidade de captação de financiamentos competitivos. Importa igualmente promover a constituição de Unidades

de I&D vinculadas ao IPB, nas áreas estratégicas para a economia regional e a sua inclusão no Sistema Científico e Tecnológico.

A inovação pedagógica deve sustentar-se na capacidade de imergir os estudantes em ambientes reais, tanto empresariais como de investigação científica aplicada, à volta dos quais se garante que os alunos aprendem e se formam como profissionais integrais, com capacidade de reflexão e de ação.

É vital sustentar a capacidade de intervenção do IPB, mantendo uma dimensão em torno dos 7000 alunos, repartidos pelas diversas áreas científicas e graus: ciclos curtos, licenciaturas, mestrados e no desenvolvimento da oferta de doutoramentos. Para atingir este objetivo, será necessário alargar a base de recrutamento de estudantes, em particular captando mais estudantes da via profissional do ensino secundário, fomentando a requalificação profissional e a aprendizagem ao longo da vida, e manter a descentralização da oferta em cooperação direta com instituições de ensino secundário e de ensino profissional. Para esta meta importa igualmente manter uma oferta formativa de primeiros ciclos de estudo de ensino superior (licenciaturas) coerente e suficientemente heterogénea e avaliar a concentração em áreas estratégicas da oferta formativa de segundo ciclo (mestrados). Importa ainda reforçar as parcerias com universidades estrangeiras para o desenvolvimento de ciclos de estudo em parceria (duplas diplomações), enquadrados nas áreas de desenvolvimento estratégico do IPB, na sua relevância para o desenvolvimento regional e para a promoção de investigação aplicada. Será necessário igualmente manter o investimento na captação de estudantes estrangeiros, promovendo a utilização do estatuto do estudante internacional, através da oferta de formação em língua inglesa e portuguesa (esta última direcionada para estudantes dos países de expressão portuguesa e estudantes estrangeiros com proficiência na língua portuguesa), bem como através do ensino da língua e cultura portuguesas para estudantes estrangeiros.

É fundamental caracterizar e combater o insucesso e o abandono escolares e promover a implementação de metodologias pedagógicas com reflexo positivo no ensino e na melhoria do sucesso escolar, incluindo os projetos de inovação pedagógica, através da implementação de programas de formação orientados por problemas reais.

É igualmente importante promover a empregabilidade dos diplomados como objetivo estratégico institucional, incluindo o desenvolvimento de competências transversais - *soft skills* -, a oferta de estágios de inserção profissional aos diplomados, acompanhar e caracterizar o percurso profissional dos *alumni* (observatório da empregabilidade), caracterizar o emprego e os empregadores e auscultar os empregadores no desenho dos *curricula* e nas metodologias de ensino.

Deve ser fortalecido o papel do IPB enquanto agente dinamizador do desenvolvimento regional e ator interveniente na escolha das orientações políticas. É

imperativo consolidar um verdadeiro ecossistema de inovação, que valorize o conhecimento produzido no IPB, sustentado nas estruturas internas de investigação, inovação e empreendedorismo e no Parque de Ciência e Tecnologia Brigantia EcoPark, promovendo ativamente a criação de empresas tecnológicas.

Importa sublinhar a missão do IPB na correção das desigualdades de desenvolvimento e de coesão da região onde se insere, face ao todo nacional. O IPB deve afirmar-se como agente dinamizador do desenvolvimento regional e ator direto na definição das estratégias regionais. Este papel ativo deverá ser desenvolvido em coordenação direta com todos os agentes da região, envolvendo as Comunidades Intermunicipais da região (CIMs das Terras de Trás-os-Montes, Douro e Alto Tâmega), as entidades públicas e as empresas da região.

Para tudo isto o IPB deve melhorar e crescer. É urgente a implementação de um sistema de gestão da qualidade abrangente, que permita a certificação pela A3ES e que garanta a melhoria contínua.

Deve igualmente ser constituído um quadro de recursos humanos adequado às atividades que se pretendem desenvolver, valorizado e motivado e beneficiando de condições de trabalho adequadas.

Os campi do IPB e as cidades onde se situa devem articular-se de forma aberta, promovendo conjuntamente com outras entidades relevantes a cultura, o desporto e os hábitos de vida saudável. É fundamental criar ambientes e espaços de trabalho no IPB que permitam o trabalho individual dos alunos, a interação entre eles, e que potenciem a sua criatividade.

Apresentam-se, de seguida, os principais objetivos estratégicos, agrupados em quatro eixos de intervenção estratégica: Diferenciação, Sustentabilidade, Melhoria e Expansão.

## **Eixo 1 - Diferenciação**

A nova oportunidade de diferenciação do IPB assenta na afirmação como universidade de ciências aplicadas de referência europeia e mundial (no conceito europeu de *University of Applied Sciences*, UAS), combinando a capacidade de concretizar investigação com base na prática e inovação pedagógica, criando comunidades de aprendizagem e de cocriação multidisciplinares e multiculturais, aliando a comunidade académica do IPB (docentes, colaboradores e estudantes dos

vários níveis de ensino superior), as empresas e as organizações, através do estabelecimento de parcerias estratégicas e laboratórios vivos (*living labs*), com capacidade de intervenção a nível regional, nacional e internacional.

## Objetivo estratégico 11 – Promover a Investigação com Base na Prática

O IPB destaca-se na produção de conhecimento, ocupando uma posição cimeira em vários rankings de I&D internacionais. O potencial científico e tecnológico do IPB deverá ser consolidado através da constituição de Unidades de I&D próprias e da aposta no emprego científico. Deverá simultaneamente direccionar-se para as necessidades e desafios da comunidade envolvente, contribuindo decisivamente para a inovação, a modernização e a internacionalização do tecido empresarial e para o aumento da competitividade da região.

Neste âmbito definem-se 7 ações estratégicas, com o desenvolvimento, os indicadores e as metas que de seguida se apresentam.

Ação 111 - consolidar unidades de I&D no IPB, acreditadas na FCT ou emergentes, abordando os desafios societais em linha com o perfil de intervenção estratégico da Instituição

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
1111	Consolidar as unidades de I&D do IPB, acreditadas pela FCT (avaliação em curso), abordando os desafios societais em linha com o perfil de intervenção estratégico da instituição, de desenvolvimento regional e de afirmação nos contextos nacional e internacional	2018	2019	N.º de unidades I&D e respetivas classificações [4; 3+ c/ financiamento; 2+ c/ Muito Bom+]
1112	Promover a criação, reformulação e consolidação de outras unidades de I&D do IPB (não acreditadas pela FCT na avaliação em curso), completando o leque de desafios societais em linha com o perfil de intervenção estratégico da instituição e de desenvolvimento regional	2018	2021	N.º de unidades I&D [4]
1113	Promover a criação de extensões das unidades de I&D do IPB noutros países	2018	2021	N.º de extensões [1]

Ação 112 - aumentar o emprego científico no IPB, criando um quadro de investigadores

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
1121	Aumentar o emprego científico no IPB	2018	2022	N.º de contratações [40+ âmbito DL 57/2017]
1122	Aumentar o número de bolsas de investigação nas diferentes tipologias (BI-L, BI-M, BD, BPD)	2018	2022	N.º de bolsas [60+ bolsas]
1123	Criar um quadro de investigadores, promover a sua avaliação e consolidar a progressão na carreira	2018	2022	N.º de contratações [5+]

Ação 113 - fortalecer o apoio à gestão da investigação e inovação

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
1131	Reestruturar e reforçar o atual gabinete de projetos, consolidando uma secção para a gestão de ciência e tecnologia e uma outra para a gestão administrativa e financeira, de apoio a todas as unidades de I&D e Escolas	2018	2019	Reestruturação do gabinete e concentração de RH
1132	Reforçar o gabinete de apoio a projetos com RH especializados em programas estratégicos, nomeadamente no quadro de financiamento europeu	2019	2022	Capacitação em RH [avaliar progressivamente]

Ação 114 - aumentar o envolvimento em projetos de I&D e projetos de co-investigação e co-inovação, na transferência de conhecimento e tecnologia e na consultoria e prestação de serviços

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
1141	Aumentar o envolvimento em projetos de I&D	2018	2022	N.º de projetos e financiamento [crescimento anual]
1142	Aumentar o envolvimento em projetos com empresas e organizações externas: co-investigação e co-inovação, transferência de conhecimento e tecnologia	2018	2022	N.º de projetos; N.º de patentes e seus financiamentos/receitas [crescimento anual]
1143	Aumentar a prestação de serviços e os serviços de consultoria, enquadrados com os objetivos estratégicos das unidades de I&D e das Escolas	2018	2022	N.º de contratos e serviços de consultoria e suas receitas [crescimento anual]

Ação 115 - definir a estratégia para futuros programas doutorais do IPB (considerando a previsível alteração do regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior)

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
1151	Definir a estratégia para futuros programas doutorais do IPB, enquadrados com as competências das unidades de I&D do IPB acreditadas pela FCT (Muito Bom+) e em linha com o perfil de intervenção estratégico da instituição, de desenvolvimento regional e de afirmação nos contextos nacional e internacional	2019	2022	N.º de programas doutorais do IPB [3+]
1152	Constituir programas de doutoramento conjuntos com IES nacionais e internacionais	2019	2022	N.º de programas doutorais conjuntos [4+]
1153	Apoiar estudos de doutoramento com bolsas de investigação	2019	2022	N.º de bolsas de doutoramento [30+]

Ação 116 - melhorar os resultados da produção científica e tecnológica e consolidar a relevância institucional em rankings

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
1161	Melhorar os resultados da produção científica e tecnológica	2018	2022	N.º de publicações em livro e em revistas indexadas; N.º de patentes [crescimento anual]
1162	Consolidar a presença institucional em rankings, em particular, os relacionados com o impacto (citação), a excelência da produção científica (publicação em revistas de maior impacto) e posicionamentos temáticos e individuais	2018	2022	Posicionamento [manter posicionamento em rankings de investigação institucionais e individuais]
1163	Estimular a publicação em coautoria com investigadores internacionais e com empresas	2018	2022	N.º de publicações [crescimento anual]

Ação 117 - estimular a criação de start-ups por estudantes do IPB e fortalecer a ligação de continuidade ao PCT Brigantia EcoPark

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
1171	Estimular a criação de ideias de negócio e start-ups por estudantes do IPB, bolseiros e investigadores das unidades de I&D do IPB	2018	2022	N.º de projetos e start-ups [crescimento anual]
1172	Promover a consolidação das start-ups junto da estrutura do PCT Brigantia EcoPark	2018	2022	N.º de start-ups no PCT Brigantia EcoPark
1173	Promover a transferência de ideias de negócio para o CoLAB MORE	2018	2022	N.º de ideias de negócio no CoLAB MORE

## Objetivo estratégico 12 – Fomentar a Inovação Pedagógica

Os atuais planos de estudos de CTeSP, licenciatura e mestrado do IPB, embora já envolvam componentes práticas apreciadas pelos estudantes, deverão ser melhorados no que respeita à sua aproximação ao mercado de trabalho e à utilização de metodologias de ensino e aprendizagem inovadoras. Esta modernização deverá promover desafios de diferentes níveis de complexidade, individuais e coletivos, bem como assegurar a formação do corpo docente nestas temáticas em parceria com instituições e organizações internacionais de referência.

Neste âmbito definem-se 6 ações estratégicas.

### Ação 121 - promover e incentivar a formação docente em inovação pedagógica

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
1211	Promover a formação dos docentes em IES de referência internacional na área da inovação pedagógica	2018	2022	N.º de docentes e colaboradores envolvidos [20+ por ano, envolvendo as várias Escolas]
1212	Promover sessões internas de partilha da prática docente do IPB (intra- e inter-Escolas)	2018	2022	N.º de sessões [periodicidade semestral]
1213	Criar plataforma de partilha de informação e experiências da prática docente, com recurso a estratégias inovadoras (Plataforma ICCube)	2018	2019	Plataforma

### Ação 122 - dinamizar alterações curriculares para um maior envolvimento dos estudantes com o mundo do trabalho (durante a formação) e flexibilização dos seus percursos educativos

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
1221	Criar grupo de trabalho Inovação Pedagógica (inter-Escolas)	2018	2019	Grupo de trabalho
1222	Motivar a alteração curricular para a inclusão de atividades de ligação à comunidade (empresas, organizações, living labs)	2019	2022	N.º de créditos ECTS [10%]
1223	Promover a flexibilização do percurso curricular do estudante, através do conceito "10% escolhes tu!"	2019	2022	N.º de ciclos de estudos e estudantes envolvidos [tendencialmente a todos os ciclos de estudos]
1224	Aumentar e consolidar a oferta formativa e projetos para o conceito "10% escolhes tu!": Demola, empreendedorismo, estágio voluntário, Inno Academia, Plataforma ICCube e iniciativas futuras de docentes, departamentos, Escolas	2019	2022	N.º de créditos ECTS [crescimento anual]

Ação 123 - desenvolver iniciativas curriculares e extracurriculares para o desenvolvimento de competências transversais e profissionais durante a formação dos estudantes

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
1231	Avaliar a necessidade de competências transversais e profissionais, junto dos empregadores, antigos estudantes e docentes.	2019	2022	Avaliação (inquérito)
1232	Promover a oferta de formação para desenvolvimento de competências transversais e profissionais, a incluir no conceito "10% escolhes tu!"	2019	2022	N.º de créditos ECTS [crescimento anual]

Ação 124 - consolidar o projeto Demola e novas iniciativas de inovação pedagógica e de contacto com o mundo de trabalho

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
1241	Consolidar o projeto Demola em funcionamento no IPB, com duas épocas anuais, multidisciplinaridade e multiculturalidade	2018	2022	N.º de projetos; N.º de estudantes envolvidos; N.º de novos facilitadores [crescimento anual]
1242	Melhorar a ligação do Demola a outras estruturas do IPB: gabinete de empreendedorismo, Fablab, unidades de I&D	2018	2022	% projetos que recorre a estruturas do IPB [75%]
1243	Melhorar o apoio pós-Demola às equipas de estudantes e empresas, em colaboração com o gabinete de empreendedorismo	2018	2022	% projetos continuados [10%]
1244	Contribuir para a extensão do projeto Demola à rede de IPs, no âmbito do projeto MCTES-CCISP-Demola	2018	2022	Rede nacional; N.º de IPs envolvidos

Ação 125 - promover a melhoria e o incremento das iniciativas de blended-learning

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
1251	Avaliar as iniciativas de blended-learning em funcionamento e identificar novas oportunidades, para os ciclos de estudos e para a formação contínua	2018	2019	N.º iniciativas de blended learning
1252	Promover ações formativas de blended-learning como parte integrante dos ciclos de estudos em funcionamento	2019	2022	% de ciclos de estudo com novas iniciativas de blended learning [5%]

Ação 126 - constituir um think tank, juntando UAS e outras IES com objetivos e projetos idênticos, promovendo a reflexão, a troca de experiências e a concretização de ações de inovação pedagógica conjuntas

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
1261	Identificar UAS e outras IES a integrar <i>think tank</i> internacional em inovação pedagógica	2019	2019	<i>Think tank</i>
1262	Promover reuniões de partilha de modelos e experiências e eventos de disseminação para grupos mais alargados, a nível interno e externo (internacionais)	2019	2022	N.º de eventos e participantes envolvidos [periodicidade anual]
1263	Promover iniciativas com base em estratégias de inovação pedagógica interinstitucionais destinadas a grupos de estudantes das várias instituições, a incluir no conceito "10% escolhes tu!"	2019	2022	N.º de iniciativas [concretizar primeiros projetos interinstitucionais/internacionais]

### Objetivo estratégico 13 – Desenvolver Parcerias Estratégicas e *Living Labs*

A dinamização de ecossistemas para o desenvolvimento de novo conhecimento, ciência e tecnologia, em articulação com os parceiros regionais, nacionais e internacionais, constitui uma prioridade fundamental do IPB, em face do seu potencial adquirido em I&D. Os *living labs* constituem uma nova forma de abordar a inovação, onde cada ator ou instituição se envolve em parceria, num projeto ou desafio de trabalho colaborativo.

O IPB deve acompanhar e ser uma referência no movimento das UAS europeias, criando *living labs* que combinam o ensino, a investigação com base na prática, e a prática profissional em comunidades de aprendizagem e de inovação envolvendo todos os atores: os estudantes, os bolsiros, os investigadores, os docentes, os colaboradores, as empresas e as organizações.

Neste âmbito definem-se 4 ações estratégicas:

Ação 131 - definir parcerias estratégicas e *living labs*, envolvendo temáticas societárias e parceiros empresariais e organizacionais, para a obtenção de novos produtos, processos e serviços, aliando investigação aplicada e inovação pedagógica

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
1311	Criar <i>living labs</i> , articulando as competências e a visão institucional, em resposta a desafios no contexto territorial (regional), mas	2019	2020	N.º de <i>living labs</i> [4]

	simultaneamente em linha com os desafios nacionais e com as missões da UE consideradas prioritárias (temáticas)			
1312	Definir o modelo de operacionalização e de governação dos living labs, garantindo a constituição de ecossistemas de co-criação multidisciplinares, envolvendo, simultaneamente, a formação (os estudantes), a investigação e a inovação no IPB, as empresas e as organizações regionais e os parceiros nacionais e internacionais	2019	2020	Modelo
1313	Estabelecer parcerias estratégicas com as empresas e as organizações regionais e outras instituições nacionais e internacionais para a concretização dos living labs	2019	2022	N.º de parcerias estratégicas [12+ por living lab]
1314	Promover a participação dos estudantes nos projetos e iniciativas dos living labs, constituindo equipas multidisciplinares e multiculturais e incluída no conceito "10% escolhes tu!" e nos projetos, estágios e dissertações de CTeSP, licenciaturas, mestrados e doutoramentos	2019	2022	N.º de ciclos de estudos e estudantes envolvidos, N.º de créditos ECTS [crescimento anual]

Ação 132 - participação em redes nacionais e internacionais relevantes para a missão da Instituição

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
1321	Participar em redes institucionais, no âmbito da afirmação regional, nacional e internacional da instituição e do ensino politécnico (inclui APNOR, CCISP, UASnet)	2018	2022	Redes institucionais
1322	Participar em redes de investigação estratégicas (EUREKA, ERA-NET, COST, CYTED, entre outras) e redes temáticas de relevância para a afirmação das unidades de I&D e do IPB	2018	2022	N.º de redes e respetivos projetos [crescimento anual]
1323	Integrar a direção e liderança de redes nacionais e internacionais relevantes para a missão das unidades de I&D e do IPB	2018	2022	N.º de participações em órgãos diretivos

Ação 133 - aumentar a participação em projetos e programas com empresas (projetos de copromoção e demonstradores, programas mobilizadores, laboratórios colaborativos)

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
1331	Participar em projetos e programas com empresas (projetos em copromoção e demonstradores, programas mobilizadores, laboratórios colaborativos)	2018	2022	N.º projetos e programas com empresas [crescimento anual]
1332	Participar em projetos e programas com empresas estrangeiras, incluindo o contexto transfronteiriço	2018	2022	N.º projetos e programas com empresas estrangeiras

				[crescimento anual]
1333	Dinamizar a criação de emprego direto e indireto, nomeadamente através do CoLAB MORE	2018	2022	N.º postos de trabalho [crescimento anual]

Ação 134 - implementar a Escola de Negócios do IPB (formação contínua - continuing professional development, formação de empresários, cooperação com empresas da região)

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
1341	Identificar junto das empresas e das organizações as necessidades de capacitação e formação contínua a operacionalizar pela Escola de Negócios	2018	2019	Avaliação (inquérito)
1342	Desenvolver plano de oferta formativa, presencial e em blended-learning	2019	2022	N.º de iniciativas, N.º de créditos ECTS [crescimento anual]
1343	Promover o contacto dos estudantes do IPB com a Escola de Negócios, através do conceito "10% escolhes tu!"	2019	2022	N.º de ciclos de estudos e estudantes envolvidos, N.º de créditos ECTS [crescimento anual]
1344	Rentabilizar o contacto com os empresários no âmbito da Escola de Negócios para a formação (especialistas) e projetos de ligação ao mundo empresarial (estágios, Demola, Inno Academia, entre outros)	2019	2022	N.º de novos especialistas; N.º de projetos [crescimento anual]

## Eixo 2 - Sustentabilidade

A sustentabilidade do IPB assenta na manutenção da dimensão da sua comunidade académica, com o alargamento da base de recrutamento de estudantes nacionais, com uma forte expressão internacional e com uma crescente afirmação na empregabilidade dos seus diplomados, na ligação aos empregadores e ao mercado de trabalho e na promoção do empreendedorismo e do autoemprego.

### Objetivo estratégico 21 – Sustentar a Dimensão Institucional (estudantes)

O IPB é a maior instituição politécnica do interior em número de estudantes e a quinta a nível nacional. Manter uma dimensão em torno dos 6000-7000 estudantes é fundamental para a estabilidade financeira da instituição e para a sua afirmação no

contexto regional e no ensino superior português. O nosso historial, bem como a avaliação dos dados demográficos e do ensino secundário e superior, corrobora a necessidade da continuação da aposta na diversificação de públicos-alvo, bem como na importância da construção de canais de comunicação e cooperação com diferentes instituições e organizações a nível nacional e internacional.

Neste âmbito definem-se 7 ações estratégicas:

Ação 211 - inovar e especializar as estratégias de divulgação da oferta formativa do IPB e de atração dos diferentes públicos-alvo, a nível nacional (escolas secundárias e profissionais) e internacional (regiões prioritárias, canais de divulgação e comunicação)

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2111	Definir e implementar o plano de divulgação em escolas secundárias e profissionais, envolvendo os docentes, colaboradores, estudantes e alumni do IPB	2018	2022	N.º de visitas [as adequadas]
2112	Consolidar o plano de divulgação institucional, através de iniciativas e eventos internos para a captação e fidelização de estudantes: Semana C&T, Dia Aberto, Dia do Fascínio das Plantas, EJI, EJIjúnior, estágios de verão, visitas de estudo, aulas práticas e workshops	2018	2022	N.º de eventos; N.º de participantes [crescimento anual]
2113	Definir as regiões prioritárias e implementar plano de comunicação e divulgação, em conjunto com os parceiros internacionais estratégicos mais adequados à captação de estudantes internacionais (escolas, municípios, entidades governativas, ONGs)	2018	2022	N.º de parceiros [os adequados]
2114	Produzir conteúdos audiovisuais e multimédia, nas línguas portuguesa e inglesa, para divulgação em diferentes suportes e redes sociais	2018	2022	N.º de conteúdos [2+]

Ação 212 - incentivar a cooperação estratégica com o sistema de ensino secundário profissional, por via da sua valorização e dos seus recursos humanos, consolidando a oferta de CTESP e o prosseguimento de estudos de licenciatura (DET, DTeSP)

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2121	Estabelecer e implementar protocolos de cooperação estratégica com direções de escolas de ensino secundário e profissional, para valorização dos seus recursos humanos, das suas práticas pedagógicas e tecnológicas, e para a valorização e dignificação do percurso académico dos seus estudantes	2018	2022	N.º de protocolos [os adequados, na região norte]

2122	Avaliar e acordar a oferta de CET (apoio IPB) e CTeSP (oferta IPB deslocalizada) em escolas secundárias e profissionais localizadas em regiões prioritárias para o sucesso da continuação de estudos de licenciatura no IPB	2018	2022	N.º de formações; N.º de estudantes em continuação de estudos [os adequados, na região norte “litoral-interior”]
2123	Estabelecer e divulgar percursos preferenciais de continuação de estudos para os diplomados do ensino profissional (secundário e CET), incluindo o acesso preferencial a CTeSP e a licenciaturas do IPB e respetivos planos de creditação (CET)	2018	2022	N.º de percursos; N.º de estudantes [toda a região norte]
2124	Promover ações de formação dirigidas a docentes e técnicos das escolas secundárias e profissionais, incluindo a valorização pedagógica e tecnológica e o contacto com as atividades de investigação	2018	2022	N.º de ações; N.º de participantes [toda a região norte]

**Ação 213 - consolidar as estratégias de atração de estudantes de países de expressão portuguesa**

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2131	Consolidar os canais de comunicação e cooperação com os parceiros de países africanos de expressão portuguesa, para a captação de estudantes (escolas, municípios, entidades governativas, ONGs)	2018	2022	N.º de protocolos; N.º de estudantes [os adequados ao contexto nacional do parceiro]
2132	Definir estratégia e plano de ação para a criação de canais de comunicação e captação de estudantes brasileiros para as licenciaturas e mestrados do IPB	2018	2022	N.º de protocolos; N.º de estudantes [crescimento anual no contexto brasileiro]
2133	Consolidar e apoiar as associações e núcleos de estudantes de países de expressão portuguesa no IPB, o seu contributo para as ações de divulgação e captação e para a receção e integração dos novos estudantes no IPB	2018	2022	Associações e Núcleos; N.º de estudantes envolvidos [concretizar para todos os países de expressão portuguesa]

**Ação 214 - reforçar as estratégias de atração de estudantes internacionais e a oferta de ciclos de estudos em língua inglesa**

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2141	Consolidar e aumentar a oferta formativa em língua inglesa, em ciclos de estudos pertinentes para a captação de estudantes internacionais não falantes da língua portuguesa	2019	2022	N.º de ciclos de estudos [10+]
2142	Consolidar e aumentar a oferta formativa em língua inglesa, em ciclos de estudos, unidades curriculares e projetos inovadores, pertinentes para a mobilidade Erasmus, ICM, programas de dupla diplomação e outros projetos de cooperação estratégica com IES europeias e internacionais	2019	2022	N.º de estudantes envolvidos [crescimento anual]

Ação 215 - consolidar os gabinetes de atendimento ao candidato nacional e internacional

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2151	Consolidar as linhas de atendimento (telefónico, correio eletrónico, outras vias de comunicação) aos candidatos nacionais e internacionais, no âmbito das atividades dos Serviços Académicos e Gabinete de Relações Internacionais do IPB	2018	2019	Linhas de atendimento [2]
2152	Melhorar a acessibilidade, visibilidade e qualidade da informação para os candidatos nacionais e internacionais no portal do IPB (em língua portuguesa e inglesa) e noutros meios de divulgação	2018	2019	Portais [3]
2153	Promover o contributo das associações e núcleos de estudantes no apoio complementar aos candidatos nacionais e internacionais	2019	2022	N.º de associações e núcleos envolvidos [todos os núcleos das várias associações de estudantes]

Ação 216 - promover iniciativas de combate ao insucesso e abandono escolares

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2161	Criar e operacionalizar o observatório do insucesso e do abandono escolares (data, inquéritos) no âmbito do SIGQ do IPB	2018	2019	Observatórios [2]
2162	Promover iniciativas de combate ao insucesso e ao abandono escolares, ao nível institucional, das Escolas, departamentos, direções de curso e docentes	2019	2022	Insucesso e abandono escolares [diminuição anual; meta UE 10%-]
2163	Consolidar e criar novas abordagens de combate ao insucesso e abandono escolares, no âmbito dos Serviços de Ação Social, em cooperação com a Presidência e as Escolas (gabinetes de apoio motivacional e vocacional, capelania, voluntariado, outras estruturas e atividades complementares)	2019	2022	N.º de estruturas; N.º de iniciativas; N.º de estudantes envolvidos [crescimento anual]
2164	Fomentar o contributo dos estudantes no combate ao insucesso e abandono escolares, nomeadamente através da figura do estudante-mentor	2019	2022	N.º de estudantes-mentor [crescimento anual]

Ação 217 - criar estratégias de fidelização de estudantes, para continuação de estudos após a obtenção de um diploma

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2171	Coordenar as atividades de divulgação e captação de estudantes (GIAPE) com as direções de curso, com vista à continuação de estudos dos estudantes finalistas do IPB (diplomados CTeSP e licenciados) em ciclos de estudos do IPB	2019	2022	N.º de estudantes do IPB em continuação de estudos no IPB [crescimento anual; 80%+ DTeSP e 20%+ licenciados]

2172	Promover o contacto dos estudantes com as atividades letivas e iniciativas de ciclos de estudos e de estudantes de níveis superiores	2019	2022	N.º de iniciativas; N.º de estudantes envolvidos [crescimento anual]
2173	Alargar o projeto EJI e outras iniciativas similares aos estudantes de CTeSP e licenciatura e promover a iniciação científica nas Escolas e nas unidades de I&D do IPB	2019	2022	N.º de participantes [crescimento anual]

## Objetivo estratégico 22 – Afirmação da Internacionalização

A internacionalização das instituições de ensino superior constitui atualmente um requisito de modernização e de afirmação entre pares. Nos últimos anos, o IPB afirmou-se nesta área, claramente acima dos seus parceiros, quer nos resultados obtidos na captação de estudantes internacionais (conforme referido no objetivo estratégico anterior), quer na concretização da mobilidade internacional de estudantes, investigadores visitantes e staff, praticando e disseminando as boas-práticas europeias e inovando em projetos de cooperação com parceiros extracomunitários. Importa manter estes resultados, inovando continuamente nas estratégias e utilizando as redes e os projetos de cooperação internacional já consolidados no desenvolvimento de novas áreas de diferenciação.

Neste âmbito definem-se 5 ações estratégicas:

Ação 221 - garantir a mobilidade internacional como parte integrante do processo formativo dos estudantes do IPB

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
2211	Consolidar a mobilidade internacional dos estudantes e dos recém-diplomados do IPB para estudos (SMS) e estágios (SMT)	2018	2022	N.º de mobilidades; % de diplomados do IPB com experiência de mobilidade internacional [25%+] (objetivo Europa 2020: 20%+)
2212	Promover o aumento da mobilidade internacional em ciclos de estudos que apresentem índices insuficientes e em CTeSP (estágios curriculares em contexto europeu)	2018	2022	% de diplomados com experiência de mobilidade internacional [aproximação anual aos valores do IPB]
2213	Promover o aumento da mobilidade internacional de estudantes para IES do sistema europeu de UAS	2018	2022	N.º de mobilidades [crescimento anual]
2214	Implementar a participação dos estudantes na promoção da mobilidade internacional dos estudantes de nacionalidade portuguesa (projeto Move-te!/Move Yourself!)	2018	2022	% de mobilidade internacional de estudantes de nacionalidade portuguesa [crescimento anual]

Ação 222 - garantir a mobilidade internacional como valorização profissional dos colaboradores e dos docentes do IPB, com ênfase para a formação e divulgação de práticas pedagógicas e desenvolvimentos curriculares inovadores

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2221	Consolidar a mobilidade internacional dos docentes e colaboradores do IPB em missões de ensino (STA) e formação (STT)	2018	2022	N.º de mobilidades [crescimento anual]
2222	Promover a mobilidade internacional dos investigadores do IPB	2018	2022	N.º de mobilidades [crescimento anual]
2223	Promover o aumento da mobilidade internacional de docentes e colaboradores para IES do sistema europeu de UAS	2018	2022	N.º de mobilidades [crescimento anual]
2224	Promover o aumento da mobilidade internacional dedicada à aquisição de competências e a troca de experiências em inovação pedagógica e modernização curricular (prioridade do Programa Erasmus+) e em metodologias de promoção do empreendedorismo e da empregabilidade	2018	2022	N.º de mobilidades [crescimento anual]

Ação 223 - consolidar a receção de estudantes, docentes, investigadores e colaboradores internacionais em mobilidade no IPB

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2231	Consolidar a receção internacional de estudantes de IES parceiras, europeias e extracomunitárias, para estudos e estágios	2018	2022	N.º de mobilidades [crescimento anual]
2232	Consolidar a receção de dirigentes, docentes, investigadores e colaboradores de IES parceiras, europeias e extracomunitárias, em visitas institucionais e missões de ensino, formação e investigação	2018	2022	N.º de mobilidades [crescimento anual]
2233	Promover a oferta de semestres de mobilidade internacional temáticos, com ênfase na aquisição de competências técnicas e laboratoriais, práticas de inovação pedagógica e contacto com as unidades de I&D e living labs do IPB	2018	2022	N.º de semestres temáticos; N.º de estudantes envolvidos [4+]
2234	Consolidar o apoio à receção dos estudantes internacionais em mobilidade, garantindo a sua rápida integração na comunidade académica e promovendo o seu contributo para a afirmação multicultural do IPB	2018	2022	Iniciativas e parcerias, índices de satisfação

Ação 224 - assegurar o financiamento para a mobilidade e projetos educativos internacionais

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
2241	Consolidar o financiamento para a mobilidade internacional no âmbito do Programa Erasmus+ (IPB, consórcio NOW Portugal, ICM)	2019	2022	Financiamento [crescimento anual; adequação à execução do IPB]
2242	Consolidar o financiamento e a participação em projetos académicos europeus, incluindo as Parcerias Estratégicas e o Reforço de Capacidades no domínio do ES	2019	2022	N.º de projetos; Financiamento [crescimento anual]
2243	Consolidar os protocolos de cooperação bilateral com IES extracomunitárias e a garantia de apoios e financiamento adequados	2019	2022	N.º de protocolos [os adequados]

Ação 225 - consolidar e alargar a plataforma internacional de dupla diplomação do IPB e os seus resultados de orientação e publicação internacional conjunta

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
2251	Consolidar a plataforma internacional de dupla diplomação, priorizando parcerias estratégicas (no Brasil, ICM e outras regiões)	2018	2022	N.º de diplomados DD [250-300]
2252	Aumentar a qualidade dos resultados da dupla diplomação, nomeadamente, publicações em coautoria em revistas e conferências internacionais, projetos de investigação conjunta e continuação de estudantes DD em projetos de investigação no IPB	2018	2022	N.º de publicações em coautoria; N.º de projetos conjuntos; N.º de estudantes [crescimento anual]
2253	Promover o impacto e a satisfação dos parceiros DD, nomeadamente, através da receção de professores e investigadores e da Escola de Verão & Simpósio de Dupla Diplomação do IPB	2018	2022	N.º de mobilidades; N.º de eventos e participantes [crescimento anual]

### Objetivo estratégico 23 – Melhorar a Empregabilidade e o Empreendedorismo

O atual reconhecimento nacional e internacional do IPB deverá ser acompanhado pela melhoria dos indicadores de empregabilidade dos seus diplomados, da sua capacidade empreendedora e do seu contributo para o desenvolvimento regional. A integração dos diplomados do IPB e o relacionamento com o mercado de trabalho regional, nacional e internacional são desafios que importam abraçar para um maior reconhecimento da nossa instituição. A taxa de desemprego dos diplomados do IPB é atualmente superior à média nacional. Não obstante a sua justificação por

condicionantes regionais, observada igualmente em outros indicadores de empregabilidade, importa estabelecer um plano de ação para a promoção e melhoria da empregabilidade e da capacidade empreendedora dos nossos diplomados.

Neste âmbito definem-se 6 ações estratégicas:

Ação 231 - consolidar a estrutura de promoção do empreendedorismo: formação (tendencialmente a incluir nos planos de estudos), incubação e apoio ao financiamento e criação de empresas de estudantes e de recém-graduados

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2311	Consolidar a estrutura de incubação e apoio ao financiamento e criação de empresas de estudantes e de alumni do IPB	2018	2022	N.º de novas empresas e start-ups [3+]
2312	Promover a ligação de continuidade da estrutura de incubação do IPB com o PCT Brigantia EcoPark e o CoLAB MORE	2018	2022	N.º de empresas [crescimento anual]
2313	Consolidar e alargar a formação para o empreendedorismo e a sua inclusão nos planos de estudos e no conceito "10% escolhes tu!"	2018	2022	N.º de estudantes; N.º de créditos ECTS [crescimento anual]
2314	Promover a integração e a liderança da estrutura de promoção do empreendedorismo do IPB no contexto regional (cooperação com municípios, CIM, associações empresariais), nacional (CCISP) e internacional (cooperação estratégica com UAS)	2018	2022	N.º de iniciativas [crescimento anual]

Ação 232 - dinamizar um Career Office: formação em soft skills para a empregabilidade, garantia de estágios (CTeSP, estágios de verão, estágios de recém-graduado), organização de workshops e feiras de emprego e contacto com empregadores

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2321	Operacionalizar, com as Escolas, as direções de curso e o GRI, uma plataforma de estágios (curriculares, extracurriculares e de recém-graduados), no contexto nacional e internacional, e para todos os níveis de formação (CTeSP, licenciatura e mestrado): estabelecimento de parcerias, garantia de estágio, registo e certificação	2018	2022	Plataforma; N.º de estágios [crescimento anual]
2322	Promover a formação complementar em competências para a empregabilidade e sua inclusão no conceito "10% escolhes tu!"	2018	2022	N.º de créditos ECTS [crescimento anual]
2323	Consolidar a organização de workshops e feiras de emprego, contactos com os empregadores e histórias de sucesso de alumni do IPB	2018	2022	N.º de eventos; N.º de participantes [crescimento anual]

Ação 233 - operacionalizar o portal de emprego do IPB, aproximando estudantes recém-diplomados e empregadores

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2331	Redesenhar e melhorar a estrutura e a operacionalização do portal de emprego do IPB	2019	2020	Portal [1]
2332	Promover a adesão generalizada ao portal de estudantes, recém-diplomados e empregadores	2019	2022	N.º de utilizadores; N.º de empregos [crescimento anual]
2333	Divulgar relatórios anuais de avaliação do mercado de trabalho, incluindo as oportunidades de emprego e empreendedorismo na região	2019	2022	N.º de relatórios e eventos [1]

Ação 234 - criar um observatório da empregabilidade do IPB: dados e inquéritos regulares a diplomados e empregadores

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2341	Criar e operacionalizar o observatório da empregabilidade do IPB, através da recolha e tratamento de dados relativos aos diplomados do IPB e seus empregadores: empregabilidade, qualidade do emprego, satisfação com a formação e carreira profissional	2018	2019	Observatório [1]
2342	Avaliar e divulgar os resultados da empregabilidade dos diplomados do IPB no contexto institucional (estudantes, direções de curso, Escolas) e entre empregadores	2019	2022	Relatórios anuais; N.º de eventos [os adequados]

Ação 235 - ouvir os empregadores na revisão curricular e responder às suas necessidades e expetativas

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2351	Promover a audição dos empregadores e dos diplomados na revisão curricular dos ciclos de estudos do IPB	2019	2022	Inquérito
2352	Avaliar a necessidade e tipologia de competências transversais e profissionais junto dos empregadores e diplomados	2019	2022	Inquérito
2353	Promover o contributo dos empregadores na formação dos estudantes do IPB (especialistas e inclusão no conceito "10% escolhes tu!")	2019	2022	N.º de créditos ECTS [crescimento anual]

Ação 236 - fomentar a Comunidade Alumni do IPB, promovendo a participação de diplomados com carreiras profissionais de sucesso (seminários e parcerias)

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
2361	Constituir e promover a comunidade alumni do IPB	2019	2020	Comunidade alumni IPB
2362	Promover o contributo dos diplomados de sucesso do IPB na formação dos atuais estudantes, através de seminários, participação em júris e inclusão no conceito "10% escolhes tu!"	2019	2022	N.º de eventos; N.º de créditos ECTS [crescimento anual]

## **Eixo 3 - Melhoria**

A melhoria da eficiência e da eficácia do IPB exige a implementação de um sistema interno de garantia da qualidade, reconhecido pela A3ES e que garanta a melhoria contínua, e o desenvolvimento generalizado de ações de digitalização e desmaterialização de processos, assentes numa clarificação dos canais de comunicação e de decisão internos e em ações de valorização e motivação dos recursos humanos, bem como a definição de uma estratégia de comunicação adequada à afirmação da identidade do IPB.

### **Objetivo estratégico 31 – Promover a Digitalização e a Qualidade**

A consolidação da aposta na automatização de processos e no recurso às TIC permitirão uniformizar os procedimentos, promovendo uma maior eficiência e reduzindo a carga de trabalho dos funcionários docentes e não docentes. Complementarmente, o IPB deverá desenhar, implementar e acreditar um sistema interno de garantia da qualidade, eficaz e eficiente, promotor das boas-práticas, da cultura da qualidade e dos mecanismos de melhoria contínua.

Neste âmbito definem-se 6 ações estratégicas:

Ação 311 - promover a uniformização de procedimentos e a eliminação de tarefas redundantes, aumentando a eficiência, através de ações de digitalização e desmaterialização

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
3111	Conceber e implementar o arquivo digital dos SA, RH, Contabilidade e Economato	2018	2022	Nível de digitalização dos serviços [pleno]
3112	Desenvolver uma plataforma para Gestão de Projetos	2018	2020	Facilidade na execução física dos projetos [crescimento anual]
3113	Desenhar e implementar uma nova solução de Gestão Documental	2019	2020	Satisfação dos utilizadores [crescimento anual]

Ação 312 - consolidar a integração de sistemas, minimizando ações de desmaterialização isoladas, para disponibilização de informação relevante nos variados níveis de decisão do IPB

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
3121	Definir um modelo de disponibilização de informação, tendo em conta perfis de utilização e regulamentação aplicável	2019	2019	Guia para acesso à informação [aprovação Escolas/IPB]
3122	Operacionalizar uma solução BI, desenvolvida pelo IPB	2019	2022	Satisfação dos utilizadores [crescimento anual]
3123	Promover auditorias às BDs do IPB	2020	2022	% dados auditados [100%]
3124	Interligar soluções criadas nas Escolas e SI do IPB	2019	2022	Nível de integração [pleno]

Ação 313 - fomentar a criação e disponibilização de repositórios de dados científicos e operacionais do IPB (Big Data)

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
3131	Contribuir para a definição de um modelo de repositório de dados científicos/operacionais a nível nacional	2018	2019	Standard
3132	Adotar uma solução open-source, fazendo as necessárias adaptações	2019	2019	Operacionalidade [conforme requisitos]
3133	Fomentar a disponibilização de dados científicos e operacionais do IPB, associada a práticas de Ciência Aberta	2018	2022	N.º de partilhas de documentos e de dados [crescimento anual]

Ação 314 - desenvolver ações e metodologias que promovam uma maior digitalização da atividade letiva na sala de aula, com uma forte interação entre docentes e estudantes

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
3141	Disponibilizar online conteúdos interativos	2019	2022	N.º de iniciativas [crescimento 5+, p/ ano, p/ Escola]
3142	Promover a adoção de ferramentas colaborativas	2019	2022	N.º de utilizadores envolvidos [25% docentes e estudantes]

Ação 315 - desenhar e implementar o sistema interno de garantia da qualidade alinhado com os requisitos da A3ES e envolvendo os serviços, o ensino, a investigação e os stakeholders regionais, nacionais e internacionais

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
3151	Criar o Manual da Qualidade, segundo os requisitos A3ES	2018	2019	Manual [aprovação Escolas/IPB]
3152	Implementar e integrar ferramentas de suporte	2019	2019	Operacionalidade [conforme requisitos]
3153	Colocar em prática o manual da qualidade (experiência piloto de 1 ano)	2019	2020	Produção de evidências [todos dos processos abrangidos pelo manual]
3154	Submissão do Pedido de Acreditação	2020	2020	Auditoria A3ES [certificação do SIGQ]

Ação 316 - constituir uma comissão de nível internacional para o aconselhamento estratégico (IPB advisory board) e avaliar a participação em novo programa de avaliação institucional

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
3161	Identificar individualidades para integrar o IPB advisory board e propor a sua criação ao Conselho Geral do IPB	2018	2019	IPB AB [aprovação CG IPB]
3162	Preparar documento de reflexão sobre participação em novo programa de avaliação	2020	2020	Documento de reflexão [aprovação Escolas/IPB]

## **Objetivo estratégico 32 – Melhorar a Comunicação e a Identidade**

Uma identidade institucional forte e uma estratégia de comunicação clara, a ambos os níveis interno e externo, constituem características definidoras do perfil de

uma instituição de ensino superior, fundamentais para a atração dos seus públicos-alvo, na comunhão dos vários atores internos e na afirmação junto da sociedade civil.

Neste âmbito definem-se 6 ações estratégicas:

Ação 321 - criar um gabinete de comunicação (notícias internas e externas com regularidade), promovendo a disseminação da capacidade e dos resultados do IPB

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
3211	Sistematizar a comunicação externa e interna da instituição	2018	2021	Arquitetura Funcional [concretizada/operacional]
3212	Definir plano de comunicação	2018	2019	Plano de Comunicação [ajuste anual]
3213	Criar Unidade CORE (main PPCom) e Unidade Reportagem	2018	2020	Unidades Funcionais [70% das funcionalidades previstas; operacionalidade total]
3214	Criar rede lógica de correspondentes Orgânicos - Funcional	2018	2020	Definir correspondentes [UO+PP+P+CI]
3215	Convivência/interação Win-Win - Regular- com os média; com Parceiros (Stakeholders Regionais-Nacionais-Internacionais) com públicos segmentados (customização)	2018	2022	Iniciativas conjuntas [2 iniciativa/ano/Segmento]

Ação 322 - assegurar a divulgação da oferta formativa do IPB

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
3221	Enquadrar as ações de divulgação da oferta formativa (nos media, redes sociais, feiras e escolas) no modelo e estratégia de comunicação do IPB	2018	2022	Satisfação da comunidade IPB [crescimento anual]
3222	Assegurar a uniformidade da imagem corporativa em todos os suportes promocionais	2019	2022	Satisfação da comunidade IPB [crescimento anual]

Ação 323 - assegurar o protocolo do IPB

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
3231	Promover a boa imagem e o bom uso das regras de protocolo	2018	2022	Satisfação da comunidade IPB [crescimento anual]
3232	Cumprir e fazer cumprir as normas de protocolo e cerimonial de estado devidamente legisladas, no quotidiano institucional e nos atos oficiais e eventos institucionais	2018	2022	N.º incorreções reportadas [0]

3233	Criar e divulgar o protocolo institucional, Protocolo oficial do IPB	2018	2019	Protocolo [aprovação Escolas/IPB]
------	--	------	------	-----------------------------------

**Ação 324 - avaliar estratégias e consultoria para a afirmação da marca IPB**

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
3241	Definir estratégias de afirmação da marca IPB, com impacto nacional e internacional	2019	2020	Prestígio da marca IPB [crescimento anual]
3242	Atualizar, melhorar, divulgar e fazer cumprir os guias de estilos e as regras de uso dos símbolos do IPB	2019	2022	Satisfação da comunidade IPB [crescimento anual]
3244	Identificação de eventos, infraestruturas, propriedades, edifícios e colaboradores através de simbologia e logotipos	2018	2022	N.º de ações [crescimento anual]

**Ação 325 - renovar a presença Web do IPB e a utilização das redes sociais**

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
3251	Gestão e dinamização do portal institucional-Partilhada Informática	2018	2021	Portal web [novo portal]
3252	Gestão e monitorização das redes sociais institucionais	2018	2019	Presença e adesão de utilizadores [crescimento médio 20% no período]
3253	Difusão Conteúdos em Rede de monitores interna	2018	2019	Instalar Rede [rede operacional]
3254	Jogos de Integração (com recompensa)	2018	2021	N.º de jogos implementados [2 jogos/ano (1 por semestre)]

**Ação 326 - promover a produção e disseminação de conteúdos inovadores**

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
3261	Criar Buffer de Informação e produzir/editar Newsletter	2018	2020	Buffer+Newsletter [disponibilização imediata; publicação mensal]
3262	Criar ferramenta de gestão da agenda de cobertura e priorização, para divulgação de eventos de índole diversa (académicos, científicos, pedagógicos, artísticos, desportivos)	2018	2020	Agenda+Divulgação [operacionalização para 100% da capacidade da equipa]
3263	Programa "Também É I.É P. É IPB"	2018	2022	FlashKnowledge [todo o IPB]

3264	Realização de concursos (Média/Digitais) com recompensa	2019	2021	N.º de concursos [2 ano (1 por semestre)]
------	---	------	------	--

### Objetivo estratégico 33 – Melhorar a Governação

O IPB deverá promover o funcionamento de todos os seus órgãos de decisão e consultivos, bem como iniciativas de reflexão sobre os principais desafios e estratégias institucionais, garantindo a participação de todos os atores internos e externos, a eficiência e eficácia das decisões, dos processos e dos serviços, bem como a atualização e valorização dos seus recursos humanos.

Neste âmbito definem-se 5 ações estratégicas:

Ação 331 - avaliar, ajustar e melhorar a governação do IPB, valorizando os órgãos de reflexão coletiva e criando canais de comunicação e de decisão claros e eficientes

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
3311	Promover o debate e a reflexão conjunta, nomeadamente do âmbito do CPermanente IPB e do CTC-IPB	2018	2022	N.º de reuniões [periodicidade adequada]
3312	Criar mecanismos mais ágeis para consulta/notificação de responsáveis e interessados, tendo como intuito tomadas de decisão bem informadas	2019	2020	N.º de processos de decisão c/ parecer e/ou notificação associados [nº adequado]

Ação 332 - ajustar os recursos humanos às necessidades estratégicas da Instituição

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
3321	Avaliar as necessidades ao nível dos funcionários docentes, não docentes e investigadores	2019	2022	Documento reflexão [Deliberação CPermanente]
3322	Proceder à abertura de concursos para entrada na carreira	2019	2022	N.º de trabalhadores com vínculo permanente [conforme requisitos/normas legais]
3323	Proceder à abertura de concursos para progressão na carreira	2019	2022	% de colaboradores em cada categoria [conforme requisitos/normas legais]
3324	Promover a partilha de recursos humanos nas áreas técnicas e administrativas	2019	2022	Eficiência RH [crescimento anual]

Ação 333 - promover uma maior interligação dos serviços centrais e dos serviços de ação social do IPB

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
3331	Dar continuidade à uniformização dos procedimentos contabilísticos, financeiros, de RH e de compras	2018	2022	% de processos uniformizados [100%]
3332	Promover a partilha de RH	2019	2022	% de colaboradores partilhados [crescimento anual]
3333	Dinamizar a tomada de decisão conjunta - SAS, SA e GIAPE - para ações de apoio a estudantes	2018	2022	Satisfação dos estudantes [crescimento anual]

Ação 334 - promover a eficiência e eficácia dos serviços e dos gabinetes do IPB e a capacitação e atualização técnica dos seus recursos humanos

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
3341	Atualizar as atividades e o nível de competências exigidas para cada posto de trabalho	2019	2022	Matriz de funções atualizada [consenso serviços]
3342	Atualizar anualmente o levantamento das necessidades de formação	2019	2022	Plano de formação atualizado [consenso serviços]
3343	Promover a compatibilização dos objetivos individuais com os objetivos do plano	2019	2022	Fichas de objetivos ajustadas [atualização semestral]
3344	Promover a mobilidade interna de funcionários não docentes	2019	2022	Nº de mobilidades [nº adequado]

Ação 335 - garantir e promover a participação dos estudantes e dos colaboradores na tomada de decisão e no planeamento estratégico

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
3351	Discussão alargada do relatório de atividades e do plano de atividades	2019	2022	Contributos
3352	Distribuição/Descentralização dos processos de tomada de decisão, para a gestão corrente do IPB, por delegação de responsabilidade	2019	2022	% de decisões s/ envolvimento direto das direções das Escolas e da Presidência do IPB [crescimento anual]
3353	Realização de sessões públicas para discussão de questões estratégicas	2019	2022	Participação dos colaboradores

## Eixo 4 - Expansão

A expansão do IPB requer um financiamento adequado ao seu funcionamento e ao seu crescimento, numa relação aberta entre os diferentes atores, cooperante com a comunidade externa e a sua região, promovendo a ciência, o conhecimento e a tecnologia, a cultura, o desporto, a saúde e o bem-estar, e a criação e partilha de novos espaços de atuação e convivialidade.

### Objetivo estratégico 41 – Garantir o Financiamento

O IPB deverá definir estratégias de garantia e procura de financiamento para o funcionamento e investimento nas suas várias áreas de atuação, promovendo a afirmação da sua capacidade de investigação e inovação e a atualização e modernização das suas infraestruturas.

Neste âmbito definem-se 4 ações estratégicas:

#### Ação 411 - diversificar as fontes de captação de receitas próprias

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
4111	Promover o aumento de contratos de prestação de serviços a empresas e organizações	2018	2022	% de receitas provenientes de contratos [crescimento anual]
4112	Aumentar o financiamento por via das receitas publicitárias	2018	2022	% de receitas provenientes de contratos de publicidade [crescimento anual]
4113	Promover o mecenato, nomeadamente proveniente do setor bancário e grandes empresas			% de receitas provenientes de contratos de mecenato [crescimento anual]
4114	Promover o aumento de receitas de formações não conferentes de grau			% de receitas provenientes de ações de formação [crescimento anual]

#### Ação 412 - aumentar o financiamento público e privado para a investigação aplicada

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
4121	Promover o aumento do financiamento proveniente de contratos de inovação com empresas	2018	2022	% de receitas provenientes de contratos de I&D [crescimento anual]

4122	Promover o aumento do financiamento proveniente de projetos competitivos nacionais para a investigação	2018	2022	% de receitas provenientes de projetos nacionais de I&D [crescimento anual]
4123	Promover o aumento do financiamento proveniente de projetos competitivos internacionais para a investigação	2018	2022	% de receitas provenientes de projetos internacionais de I&D [crescimento anual]

**Ação 413 - dinamizar a candidatura a programas especiais para o financiamento do investimento**

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
4131	Promover a candidatura a programas especiais para o financiamento do investimento com base em fundos nacionais	2018	2022	N.º e montante dos programas especiais para o financiamento do investimento [crescimento anual]
4132	Promover parcerias com outras entidades tendo em vista a candidatura a programas especiais para o financiamento do investimento com base em fundos nacionais	2018	2022	N.º e montante dos programas especiais para o financiamento do investimento [crescimento anual]
4133	Promover o recurso a fundos para a realização de investimentos, nomeadamente no âmbito da eficiência energética e do incentivo à construção de residências estudantis	2018	2022	N.º e montante de contratos com fundos de investimento [crescimento anual]

**Ação 414 - reduzir custos estruturais nomeadamente em consumos energéticos e contratos de fornecimento de serviços e software**

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
4161	Promover a adoção de software open-source	2018	2022	Poupança anual com software livre [crescimento anual]
4162	Promover medidas de aumento da eficiência energética	2018	2022	Poupança anual em consumos energéticos [crescimento anual]
4163	Promover medidas de redução de custos em grandes contratos, nomeadamente seguros, limpeza, fornecimentos alimentares, através de uma maior autonomia dos gestores de contratos	2018	2022	Poupança anual em custos em grandes contratos [crescimento anual]

## Objetivo estratégico 42 – Promover o Campus Aberto

O IPB e a sua comunidade académica devem constituir-se um Campus Aberto, multidisciplinar e multicultural, garante dos princípios da diversidade, da pluralidade e da tolerância, e afirmar-se como agente promotor e divulgador do conhecimento e da ciência, da cultura, da saúde, do desporto e do bem-estar, em estreita cooperação com os agentes externos e em ampla abertura à sociedade civil.

Neste âmbito definem-se 7 ações estratégicas:

Ação 421 - promover o comprometimento, o contributo e a motivação de todos os atores (estudantes nacionais e internacionais, associativismo estudantil, colaboradores, docentes, investigadores e bolseiros) para a afirmação do IPB e seu relacionamento com a sociedade

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
4211	Promover a realização de eventos em espaços públicos das cidades fora do campus	2018	2022	Nº de eventos realizados [crescimento anual]
4212	Promover a realização de eventos promovidos por entidades externas dentro do campus	2018	2022	Nº de eventos realizados [crescimento anual]
4213	Promover a participação e apoio a organizações da sociedade civil	2018	2022	Indicador obtido por inquérito [crescimento anual]

Ação 422 - garantir a qualidade e eficácia da ação social do IPB

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
4221	Garantir a qualidade do fornecimento de alimentação	2018	2022	Indicador obtido por inquérito [crescimento anual]
4222	Garantir a qualidade do fornecimento de alojamento	2018	2022	Indicador obtido por inquérito [crescimento anual]
4223	Garantir a transparência e rigor na atribuição de bolsas de estudo	2018	2022	Nº de reclamações [não crescimento anual]
4224	Garantir a qualidade do apoio médico aos estudantes	2018	2022	Nº de consultas realizadas [crescimento anual relativo]

Ação 423 - promover a extensão da ação social à integração e acompanhamento do novo estudante, nacional e internacional

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
4231	Garantir a atribuição de bolsas de emergência a estudantes internacionais sempre que necessário	2018	2022	Nº de bolsas atribuídas [crescimento anual relativo]
4232	Promover o aumento de bolsas de redução de propinas para estudantes internacionais carenciados ou em situação difícil	2018	2022	Nº de bolsas atribuídas [crescimento anual relativo]
4233	Promover o apoio médico a alunos internacionais	2018	2022	Nº de consultas realizadas [crescimento anual relativo]

Ação 424 - afirmar o IPB como agente cultural e de divulgação da ciência, do conhecimento e da tecnologia, na cidade e na região: criar agenda de eventos, exposições, ateliers, festivais e iniciativas de verão, temáticas e multiculturais, aberta à sociedade civil e em estreita colaboração com os agentes locais e regionais

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
4241	Promover ações de divulgação científica, nomeadamente no âmbito do Ciência Viva	2018	2022	Nº de eventos realizados [crescimento anual relativo]
4242	Promover atividades culturais, nomeadamente em parceria com o Teatro de Bragança, Museus e Escolas de Artes	2018	2022	Nº de eventos realizados [crescimento anual relativo]
4243	Promover atividades artísticas, nomeadamente no âmbito do Laboratório Colaborativo Artes na Montanha Graça Morais	2018	2022	Nº de eventos realizados [crescimento anual relativo]

Ação 425 - afirmar o IPB como ator de promoção do desporto

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
4251	Promover a participação de estudantes em campeonatos nacionais e regionais em diversas modalidades	2018	2022	Nº de competições [crescimento anual relativo]
4252	Promover a realização de eventos e competições desportivas internas	2018	2022	Nº de competições realizados [crescimento anual relativo]
4253	Realização de eventos de promoção do desporto e de estilos de vida saudáveis (caminhadas, ciclismo, outras)	2018	2022	Nº de eventos realizados [crescimento anual relativo]

Ação 426 - dinamizar projetos solidários e de voluntariado

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
4261	Desenvolver o programa de voluntariado do IPB	2018	2022	Programa de voluntariado ativo

				[crescimento anual do programa]
4262	Promover a participação em atividades de voluntariado	2018	2022	Nº de atividades realizadas [crescimento anual relativo]
4263	Promover a participação em organizações de solidariedade, nomeadamente Bombeiros e outras	2018	2022	Nº de atividades realizadas [crescimento anual relativo]

#### Ação 427 - promover a saúde e o bem-estar da comunidade do IPB

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
4271	Desenvolver o projeto U-Bike	2018	2022	Nº de Km percorridos e pessoas envolvidas [crescimento anual relativo]
4272	Apoiar as “hortas do IPB”	2018	2022	Nº de pessoas envolvidas [crescimento anual relativo]
4273	Promover atividades de incentivo a hábitos de vida saudável	2018	2022	Nº de atividades realizadas [crescimento anual relativo]

### Objetivo estratégico 43 – Assegurar o Campus em Crescimento

O IPB deve continuar a procura de meios e estratégias para a melhoria e criação de novos espaços letivos e de desenvolvimento das suas atividades de investigação e de cooperação com a comunidade externa.

Neste âmbito definem-se 5 ações estratégicas:

#### Ação 431 - Campus da saúde: promover o projeto de construção da nova escola superior de saúde

ID	Tarefa	Início	Fim	Indicador [Meta]
4311	Promover o desenvolvimento de um projeto de desenvolvimento de um centro da valorização e transferência de conhecimento que sustente o projeto	2018	2019	Projeto [projeto realizado]
4312	Promover os adequados entendimentos e parcerias com outras entidades	2018	2019	Parcerias [parcerias celebradas]
4313	Desenvolver o projeto de construção	2018	2019	Projeto [projeto realizado]

Ação 432 - Campus das artes: promover novo espaço para o desenvolvimento da valência das artes e seu relacionamento com o futuro museu da língua portuguesa

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
4321	Promover o desenvolvimento de um projeto de desenvolvimento de um centro da valorização e transferência de conhecimento que sustente o projeto	2018	2019	Projeto [projeto realizado]
4322	Promover os adequados entendimentos e parcerias com outras entidades	2018	2019	Parcerias [parcerias celebradas]
4323	Desenvolver o projeto de construção	2018	2019	Projeto [projeto realizado]

Ação 433 - Campus da inovação: reforçar a presença do IPB no Brigantia EcoPark, promovendo a criação de um espaço de co-criação com as empresas e envolvendo projetos de inovação do IPB (projetos de inovação pedagógica e investigação aplicada, programas mobilizadores, laboratórios colaborativos)

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
4331	Promover a participação no Brigantia EcoPark	2018	2022	Projeto [projeto realizado]
4332	Promover os adequados entendimentos e parcerias com outras entidades tendo em vista a constituição de um Centro de Valorização e Transferência de conhecimento Água e Bem-estar em Chaves	2018	2022	Centro [constituído]
4333	Promover os adequados entendimentos e parcerias com outras entidades tendo em vista a constituição de uma Escola de Negócios	2018	2022	Escola [criada]

Ação 434 - Domus campi: criar um espaço inovador para o estudo e aprendizagem

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
4341	Promover os adequados entendimentos e parcerias com outras entidades	2018	2019	Parcerias [parcerias celebradas]
4342	Desenvolver o projeto de construção de um espaço de co-criação - Domus campi	2018	2020	Projeto [projeto realizado]
4343	Promover a adaptação de outros espaços	2018	2022	Projeto [projeto realizado]

Ação 435 - Campus ordenado: promover a melhoria da qualidade de vida nos campi do IPB, nomeadamente, a sinalização e iluminação, os espaços verdes e a circulação pedestre e velocípede

<b>ID</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Indicador [Meta]</b>
4351	Desenvolver os projetos de ordenamento do Campus	2018	2020	Projeto [projeto realizado]
4352	Promover parcerias e candidaturas a financiamentos	2018	2020	Projeto [projeto realizado]
4353	Realizar obras de melhoria	2018	2022	Obras [realizado]

## 5. Grandes Indicadores

A concretização das orientações estratégicas apresentadas anteriormente será monitorizada através de 24 indicadores macro que se propõem abaixo. Estes indicadores procuram acompanhar os principais desafios estratégicos da instituição, possibilitando a avaliação e a introdução de medidas corretivas e de melhoria.

### Eixo 1 - Diferenciação

#### **I01. Financiamento externo para a investigação**

Valor global anual do financiamento para investigação obtido em fontes externas, incluindo o financiamento das unidades de I&D, os programas e os projetos aprovados, a consultoria e a prestação de serviços de investigação e inovação contratados, bem como o financiamento obtido externamente para a contratação de recursos humanos para a investigação.

Objetivo: melhorar anualmente o indicador ao longo do quadriénio

#### **I02. Financiamento externo contratado com empresas**

Valor global anual do financiamento mencionado anteriormente proveniente de contratos com empresas ou organizações, incluindo os programas e os projetos em que participam as empresas ou organizações externas, a consultoria e a prestação de serviços de investigação e inovação contratados, bem como a contratação de recursos humanos para a sua concretização e financiada externamente.

Objetivo: melhorar anualmente o indicador ao longo do quadriénio

#### **I03. Produção científica**

Número de publicações indexadas (SCOPUS) com pelo menos um autor afiliado ao IPB.

Objetivo: melhorar anualmente o indicador ao longo do quadriénio

#### **I04. Rankings**

Número de destaques em rankings internacionais, nomeadamente, os rankings científicos (SCImago Institutions Rankings, Clarivate Analytics, Shanghai Rankings) e multidimensionais (U-Multirank)

Objetivo: manter presença anual em rankings

### **I05. Formação em inovação pedagógica**

Número de docentes e colaboradores envolvidos em formação de inovação pedagógica em parceria entre o IPB e IES ou outras organizações internacionais

Objetivo: concretizar a formação generalizada do corpo docente do IPB

### **I06. Iniciativas de inovação pedagógica**

Número de concretizações curriculares e extracurriculares de inovação pedagógica, promovidas a título individual (uma unidade curricular ou módulo) ou coletivo (grupo de unidades curriculares, semestres temáticos, cursos completos)

Objetivo: aumentar o número de concretizações ao longo do quadriénio

### **I07. Living labs**

Número de laboratórios vivos (living labs) e número de ciclos de estudos (learning communities) criados, envolvendo inovação pedagógica, investigação aplicada e a prática profissional, num ecossistema de cocriação suportado em parcerias estratégicas com empresas e organizações e numa comunidade académica multifuncional e interdisciplinar

Objetivo: no fim do quadriénio, é expectável que cada Escola do IPB esteja a participar em pelo menos um ciclo de estudos / living lab

## **Eixo 2 - Sustentabilidade**

### **I08. Dimensão institucional**

Número total de estudantes

Objetivo: manter a dimensão institucional no intervalo 6000-7000 estudantes

### **I09. Sucesso educativo**

Indicador global, comumente designado por survival rate, calculado como a razão entre o número de diplomados de todos os cursos de um nível de ensino superior e o número de ingressos nesses cursos n anos antes, sendo n o número de anos necessários para a obtenção do diploma; aplicado a DTESP, licenciados e mestres.

Objetivo: melhorar anualmente o indicador ao longo do quadriénio

### **I10. Mobilidade Internacional**

Percentagem dos diplomados do IPB (licenciados e mestres) com experiência de mobilidade internacional durante a formação ou em situação de recém-graduado, incluindo a mobilidade Erasmus e a mobilidade internacional ao abrigo de acordos ou ações bilaterais

Objetivo: pelo menos 20% dos diplomados do IPB (licenciados e mestres) com experiência de mobilidade internacional

### **I11. Internacionalização da comunidade académica**

Percentagem de estudantes de nacionalidade não-portuguesa, contabilizando os estudantes internacionais inscritos num curso do IPB ou em mobilidade no IPB, em relação à dimensão total da comunidade de estudantes do IPB (inscritos e em mobilidade)

Objetivo: pelo menos 20% de estudantes de nacionalidade não-portuguesa

### **I12. Empregabilidade**

Taxa de empregabilidade dos diplomados (licenciados e mestres) do IPB, calculada como o complementar da percentagem destes diplomados em situação de “nem trabalha, nem estuda”.

Objetivo: melhorar anualmente o indicador ao longo do quadriénio

### **I13. Empreendedorismo**

Número de empresas criadas por estudantes e recém-diplomados e número de start-ups criadas anualmente (start-up é definida como uma empresa resultante de um acordo formal de transferência de conhecimento entre a instituição e a empresa).

Objetivo: melhorar anualmente o indicador ao longo do quadriénio

## **Eixo 3 - Melhoria**

### **I14. Digitalização**

Número de concretizações de ações de digitalização e desmaterialização

Objetivo: melhorar anualmente o indicador ao longo do quadriénio, envolvendo progressivamente os vários serviços e sectores da instituição

## **I15. Qualidade**

Desenho e implementação do sistema interno de garantia da qualidade e número de ações de melhoria implementadas.

Objetivo: implementação e acreditação (pela A3ES) do sistema interno de garantia da qualidade do IPB. Pelo menos uma ação de melhoria por ano

## **I16. Comunicação**

Número de notícias internas (produzidas pelo IPB e disseminadas na página Web, redes sociais ou newsletter do IPB) e externas (publicadas nos órgãos de comunicação social, incluindo jornais, rádio, televisão, internet)

Objetivo: melhorar anualmente o indicador ao longo do quadriénio

## **I17. Equilíbrio do corpo docente**

Porcentagem de professores de carreira e de docentes convidados, medindo a satisfação progressiva do disposto no artigo 30.º do ECPDESP (DL 207/2009 de 31 de agosto) para o corpo docente do IPB e, tendencialmente, para cada uma das suas unidades orgânicas:

(i) percentagem de professores de carreira: número de professores de carreira dividido pelo ETI total de docentes (“pelo menos 70%”);

(ii) percentagem de docentes convidados: número de docentes convidados dividido pelo ETI total de docentes (“pelo menos 20%”);

(iii) percentagem de professores coordenadores de carreira: número de professores coordenadores de carreira dividido pelo número total de professores de carreira (“não pode ser superior a 50%”);

(iv) percentagem de professores coordenadores principais de carreira: número de professores coordenadores principais de carreira dividido pelo número total de professores coordenadores de carreira (“não pode ser superior a 15%”).

## **I18. Equilíbrio do quadro de trabalhadores não docentes**

Desvio do quadro real de trabalhadores face ao mapa de pessoal, em número e qualidade, calculado nos seguintes termos:

$$DT = CH + PI + TS + AT + AO$$

Onde CH, PI, TS, AT, AO são, respetivamente, a diferença, se negativa, entre o número de lugares previstos no mapa de pessoal em postos de chefia, informática, técnicos superiores, assistentes técnicos e assistentes operacionais e o nº de lugares ocupados.

Meta: melhoria anual no indicador

## **Eixo 4 - Expansão**

### **I19. Financiamento para investimento**

Valor global anual do financiamento para investimento, em programas e iniciativas governamentais, regionais ou privadas

Objetivo: melhorar valores atuais e concretizar os principais objetivos estratégicos para o quadriénio

### **I20. Impacto cultural, artístico e desportivo**

Número de concretizações anuais (concertos, exposições, artefactos, produção media e outros eventos culturais, artísticos, desportivos e de divulgação da ciência) realizadas em atividades letivas, extracurriculares e institucionais, promovidas pela comunidade académica do IPB (estudantes, associações e núcleos de estudantes, bolseiros, investigadores, colaboradores, docentes e coordenações ao nível dos cursos, unidades orgânicas e instituição)

Objetivo: melhorar anualmente o indicador ao longo do quadriénio

### **I21. Impacto na saúde, bem-estar e voluntariado**

Número de concretizações anuais (iniciativas, eventos e projetos) realizadas em atividades letivas, extracurriculares e institucionais, promovidas pela comunidade académica do IPB (estudantes, associações e núcleos de estudantes, bolseiros, investigadores, colaboradores, docentes e coordenações ao nível dos cursos, unidades orgânicas e instituição)

Objetivo: melhorar anualmente o indicador ao longo do quadriénio

## **Indicadores de satisfação globais**

Medição do grau de satisfação dos diversos atores para com o IPB:

## **I22. Satisfação dos estudantes e diplomados**

Grau de satisfação dos estudantes e diplomados, avaliado através de inquérito anual. Atualmente, o IPB já realiza inquéritos anuais aos seus diplomados (1,5 e 5,5 anos após a diplomação), inquéritos pedagógicos semestrais aos seus estudantes e inquéritos de satisfação aos estudantes internacionais em mobilidade (enviados e recebidos)

## **I23. Satisfação dos colaboradores**

Grau de satisfação dos funcionários do IPB (docentes e não-docentes), avaliado através de inquérito anual, a estabelecer no âmbito do sistema interno de garantia da qualidade

## **I24. Satisfação dos stakeholders**

Grau de satisfação dos stakeholders, avaliado através de inquérito anual, a estabelecer no âmbito do sistema interno de garantia da qualidade