



INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA

PLANO ESTRATÉGICO DO IPG

2011-2014

Aprovado em:	2011-06-22	Por:	CONSELHO GERAL DO IPG
Homologado em:	2011-06-24	Por:	PRESIDENTE DO IPG

Nota: O presente documento foi redigido segundo as normas do novo acordo ortográfico

Índice

I. Introdução	1
II. Alguns Conceitos prévios sobre Planificação Estratégica.....	4
III. Diagnóstico	10
IV. A Missão	13
V. A Visão	14
VI. Valores.....	15
VII. Eixos e Objetivos Estratégicos	16
VIII. Conclusão	24

I. Introdução

A realidade económica, social, cultural e educacional que se verifica e a necessidade de uma ação governativa eficiente e integradora, implica uma planificação estratégica, capaz de identificar as debilidades e ameaças com que as instituições se deparam e gerar a capacidades de intervenção adequadas à missão e objetivos que norteiam a sua atuação.

O Instituto Politécnico da Guarda, face às condições do sistema educativo nacional, às fragilidades económicas e sociais do espaço geográfico da sua inserção, aos desafios do processo de Bolonha, ao incremento da mobilidade de docentes e discentes e ao papel formativo, económico e cultural que representa para a região, necessita de adaptar-se às alterações que estão em curso (sociais, económicas, culturais e políticas) e posicionar-se pela qualidade, dinamismo e inovação no panorama do ensino superior português.

As mudanças verificadas e os desafios que se equacionam, constituem preocupações bastantes para justificar o surgimento de um conjunto de alterações substanciais à estrutura e à organização dos sistemas de ensino, com implicações profundas para as suas instituições, particularmente aquelas cujo posicionamento, face aos espaços de maiores dinâmicas económicas e sociais, penalizam o seu desenvolvimento e exigem um atitude proactiva na construção de um modelo que reconheça as especificidades da formação politécnica e o papel que representam para a qualificação da comunidade e do território.

De entre as propostas emergentes de alterações, são de destacar as seguintes:

- ✓ O reforço do papel e da missão do ensino superior politécnico;
- ✓ A ênfase nas formações técnicas;
- ✓ A captação de novos públicos, sobretudo jovens com dificuldades de acesso ao ensino superior e adultos com percursos escolares e profissionais diversificados;
- ✓ A responsabilidade das instituições no sucesso académico dos seus estudantes, bem como na inserção dos mesmos no mercado de trabalho;
- ✓ A efetiva ligação e interação com os parceiros sociais na oferta de formação e na transferência de conhecimento e tecnologia;
- ✓ A racionalização da rede nacional de instituições do ensino superior;
- ✓ A internacionalização das instituições de ensino superior.

No contexto em que estas propostas emergem existem oportunidades reais de mudança positiva que devem ser abordadas de forma crítica e criativa no sentido de definir um rumo para o IPG nos próximos anos. Como consequência, existem hoje tantas incertezas que se torna imperiosa uma reflexão séria acerca do futuro e, subjacente a esta, um exaustivo trabalho de planificação, em que se revejam objetivos, se clarifiquem estratégias e se fortaleça a participação coletiva.

O Instituto Politécnico da Guarda (IPG) deverá, neste cenário de renovação e evolução dos sistemas de ensino superior, promover processos sistemáticos e criativos que elevem as ligações entre as suas unidades orgânicas, fomentem a participação dos diversos intervenientes e alarguem as ligações com o exterior, estabelecendo uma visão de futuro e definindo as estratégias de ação.

Assim, devem promover-se bases de cooperação e participação que gerem processos convergentes para um modelo institucional qualificado. Os resultados da nossa atividade devem ser reconhecidos, valorizados e aplicados, traduzindo-se em melhorias formativas e competências técnicas adequadas para o desempenho profissional dos nossos diplomados e desenvolvimento de produtos e serviços acreditados a oferecer à estrutura produtiva e ao tecido social.

Simultaneamente a nossa I & D terá de ser orientada para as necessidades da sociedade, promovida em redes com instituições nacionais e internacionais, gerando conhecimento e fomentando aplicações e processos eficientes nos diversos campos da nossa intervenção. Deverá garantir aos estudantes das Escolas do IPG os saberes, os meios e os serviços que esperam de uma instituição qualificada de ensino superior, potenciando os seus saberes e a sua mobilidade.

Um sistema de planeamento estratégico (planificação, direção, implementação, avaliação, redefinição do plano) é a ferramenta adequada para alcançar os objetivos traçados, otimizar a nossa atividade, melhorar o nosso desempenho, tornando-nos mais competentes para assim sermos competitivos. Clarifique-se que planear é um processo sistemático, desenvolvido por fases, que procura preparar um conjunto de decisões para a ação, por forma a atingir os objetivos definidos pelos meios ótimos, dadas as restrições do contexto (institucional, económico, social, etc...). Pelo seu carácter e retroativo é capaz de aprender com os resultados que se vão obtendo em termos de vir a formular novos conjuntos de decisões e, se necessário,

novos objetivos. Na prática procura aproximar o futuro desejado e diminuir as incertezas, face à consideração das alterações que os sistemas vão registando.

Assim, o Plano Estratégico constitui um instrumento de intervenção estruturante para a política do Instituto Politécnico da Guarda. Permite abordar e refletir sobre as questões mais candentes e estabelecer as bases do futuro desde uma visão consensualizada para alcançar o futuro desejado para o IPG. Neste âmbito torna-se determinante a clarificação dos objetivos e das ações a desenvolver.

A consideração dos sete eixos estratégicos abaixo elencados que definem a política global do IPG, constituem os fundamentos para a estruturação deste plano, estabelecendo as ações que julgamos mais adequados e produtivas para os objetivos que queremos alcançar:

- I. Formação
- II. Investigação e Desenvolvimento
- III. Relação com o meio envolvente
- IV. Organização e Desenvolvimento Humano
- V. Infraestruturas
- VI. Comunicação e Projeção Social
- VII. Internacionalização e mobilidade

Este plano procura definir e consolidar os grandes objetivos para a instituição, com base nas orientações que derivem da Lei e das entidades que interveêm e regulamentam as diversas áreas de funcionamento do ensino superior público, mas também na visão, nas orientações e nas competências que detemos e procuramos expandir no âmbito da nossa autonomia.

Entendemos que a participação de toda a comunidade e o envolvimento na persecução da visão e objetivos definidos é determinante para o sucesso do IPG para que consigamos responder afirmativamente às exigências dos nossos alunos, do mundo empresarial e da sociedade.

Os desafios que se colocam exigem uma reflexão crítica e a formulação correta dos objetivos e estratégias para que a formação, a investigação, a prestação de serviços e a relação com a comunidade seja orientada para a excelência.

II. Alguns Conceitos prévios sobre Planificação Estratégica

O planeamento estratégico consiste num processo sistemático para gerir a mudança e criar o melhor futuro possível. Trata-se de um processo criativo de identificação e acompanhamento das ações mais importantes, tendo em atenção as forças e fraquezas bem como as ameaças e oportunidades. Em termos práticos conduz à instrumentalização técnica e racional de um projeto político de organização/ação através do qual se tomam decisões com vista a obterem-se resultados esperados e que confirmam os objetivos que se desejam alcançar para constituir a sua própria visão ou imagem futura (Figura1).

Por outro lado, um Plano Estratégico traduz uma reflexão coletiva através da qual se questionam as bases mais profundas sobre as quais assenta o Instituto (a sua missão, visão como instituição) e se estabelecem novas e atualizadas bases, pensando no seu futuro a médio e longo prazo. Para esta tarefa é vital que a comunidade, coletiva e individualmente, percebam as mudanças e os desafios para dar uma resposta às necessidades da Sociedade e, sobretudo a intenção de que o IPG seja uma instituição dinâmica, em contínua evolução, oferecendo soluções aos problemas da Sociedade, qualificando os recursos e a região, promovendo ligações de geografia variável, fortalecendo a investigação e alargando as competências de intervenção.

O importante em termos estratégicos é perceber que o futuro comportará desafios e transformações, de tal forma que um plano desta natureza implica o reconhecimento da importância em diagnosticar o presente para promover o futuro, antecipando soluções de forma criativa e suportada na qualificação dos meios e recursos.

É certo que a planificação estratégica não é a panaceia do Instituto, mas é um bom instrumento para dar resposta a situações de mudança, a exigências sociais, cada vez maiores, e uma certa incerteza que é imposta pelo ambiente económico, competitivo e social em que nos encontramos imersos. A planificação estratégica é, portanto, uma aposta de futuro. A Figura 1 ilustra o modelo conceptual do planeamento estratégico:

O planeamento estratégico deverá pois ajudar a:

- ✓ Clarificar o caminho futuro e fornecer uma visão desse futuro;
- ✓ Definir prioridades de ação a afetar recursos;

- ✓ Tomar decisões correntes à luz das consequências futuras;
- ✓ Desenvolver uma base coerente e fundamentada de apoio à tomada de decisão;
- ✓ Resolver os principais problemas de organização;
- ✓ Adequar as ações ao ritmo da mudança;
- ✓ Promover o trabalho em equipa e criar oportunidades de consulta pública;
- ✓ Fomentar uma política de qualidade e monitorização dos processos;

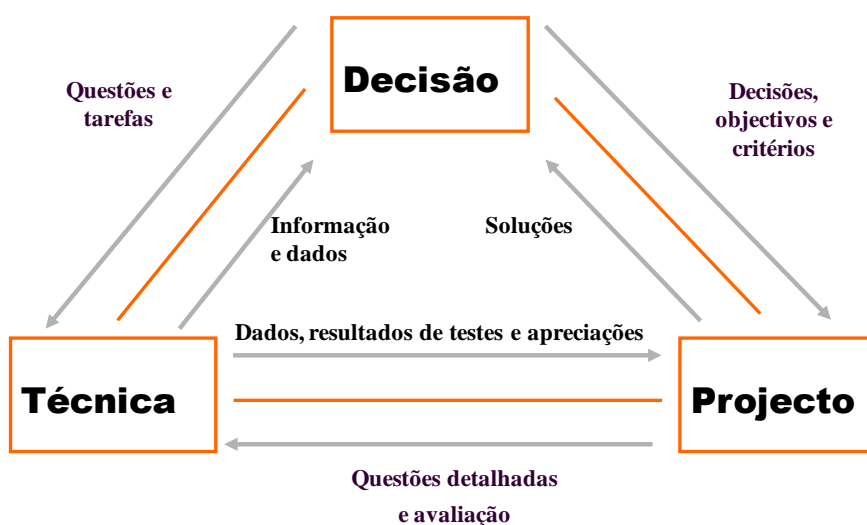


Figura 1: Estrutura processual do planeamento

Neste sentido o plano estratégico deverá promover a construção coletiva de uma Visão partilhada do futuro da instituição, através de processos de participação, discussão e

auscultação. Deverá em simultâneo vincular interesses e responsabilidades entre a presidência, as unidades orgânicas, a administração e os parceiros estratégicos.

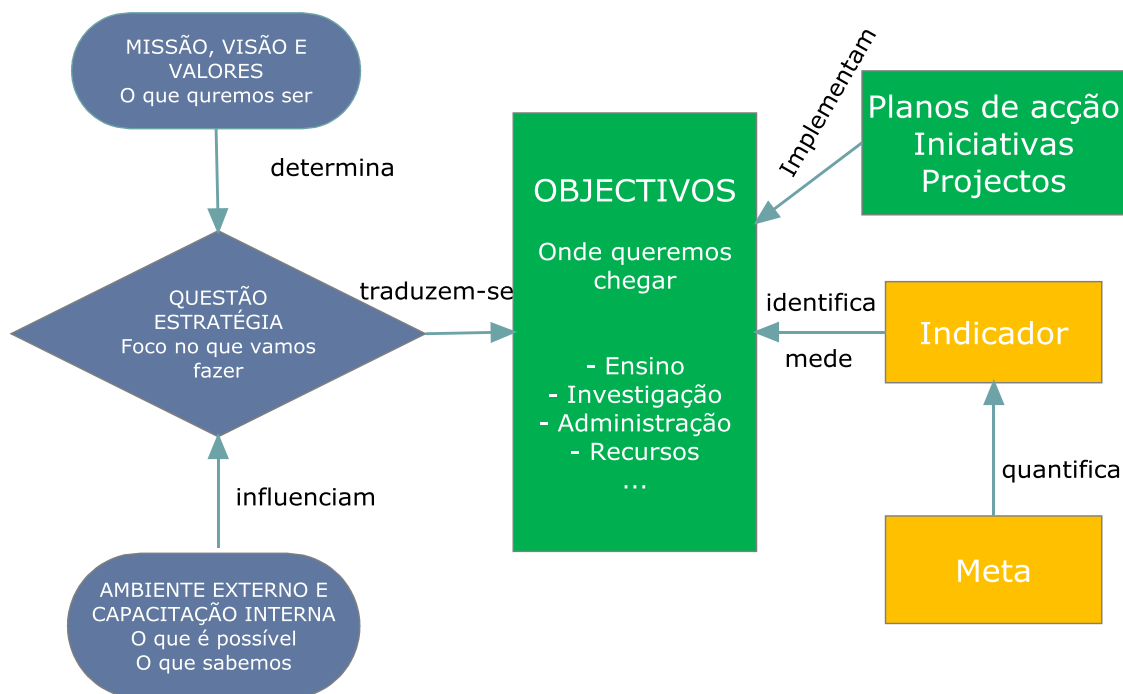


Figura 2: Processo de planeamento

Alguns dos benefícios da planificação estratégica no Instituto são:

- ✓ Analisa, não só a situação envolvente, mas também as possíveis alterações e a sua evolução para que se tomem decisões sobre as suas capacidades com o fim de as enfrentar com êxito.
- ✓ Estabelece objetivos globais da instituição em função da visão que se quer ter no futuro, analisando conjunta e participativamente os problemas detetados previamente.
- ✓ Planifica a médio e longo prazo as estratégias e a tomada de decisões por todos os agentes participantes, sendo estas mais eficazes através da afetação ótima de recursos.
- ✓ Altera a cultura organizativa, já que alinha a todo pessoal da instituição a uns objetivos globais, coerentes e compartilhados.
- ✓ Dinamiza os critérios de gestão.

- ✓ Capacita o Instituto para enfrentar mais eficazmente os desafios futuros.
- ✓ Fomentará um processo de aprendizagem e desenvolvimento organizativo que possibilitará a melhoria contínua.

Contudo, apresenta uma série de condicionantes para o seu êxito:

- ✓ Vontade política clara e explícita para liderar o processo estratégico.
- ✓ Que os representantes institucionais assumam a liderança do projeto.
- ✓ Capacidade e vontade para redefinir os parâmetros que configuram o desenho organizacional e as políticas do Instituto.
- ✓ Modificação de comportamentos da direção de topo para os adequar a uma nova cultura diretiva.
- ✓ Adaptação dos instrumentos de gestão e afetação de recursos ao novo modelo, levando a cabo modificações do modelo orçamental.
- ✓ Ter uma estrutura técnica adequada para a implementação, controle e seguimento do processo.
- ✓ Um exaustivo plano de comunicação.
- ✓ Prestar atenção especial à formação dos Recursos Humanos.
- ✓ Implementar a planificação num sistema completo de melhoria da qualidade.

Se não se tiverem em conta estas condicionantes, a planificação estratégica cairá na mais profunda frustração institucional e coletiva. Não obstante, também apresenta uma série de problemas ou perigos que podem prejudicar ou reduzir a sua efetividade:

- ✓ A planificação estratégica não é uma “varinha mágica”. A incerteza continuará a existir.
- ✓ Usar o Plano Estratégico como pura publicidade interna e externa.
- ✓ Não inter-relacionar o processo de planificação com a avaliação da instituição e a introdução de melhorias.
- ✓ Uma excessiva complicação burocrática do processo de planificação.
- ✓ Que o instrumento não acabe dominando as pessoas por excessiva rigidez, já que a planificação não é um fim.
- ✓ Uma centralização crescente dos processos de gestão.
- ✓ A possível falta de participação e implicação da comunidade académica.
- ✓ Uma ausência de sistemas de controlo e avaliação.
- ✓ Uma perda de capacidade de resposta por excesso de análise.

O processo metodológico deste estilo de direção leva ao desenvolvimento das seguintes fases que, de seguida, passamos a apresentar, no Plano Estratégico do IPG.

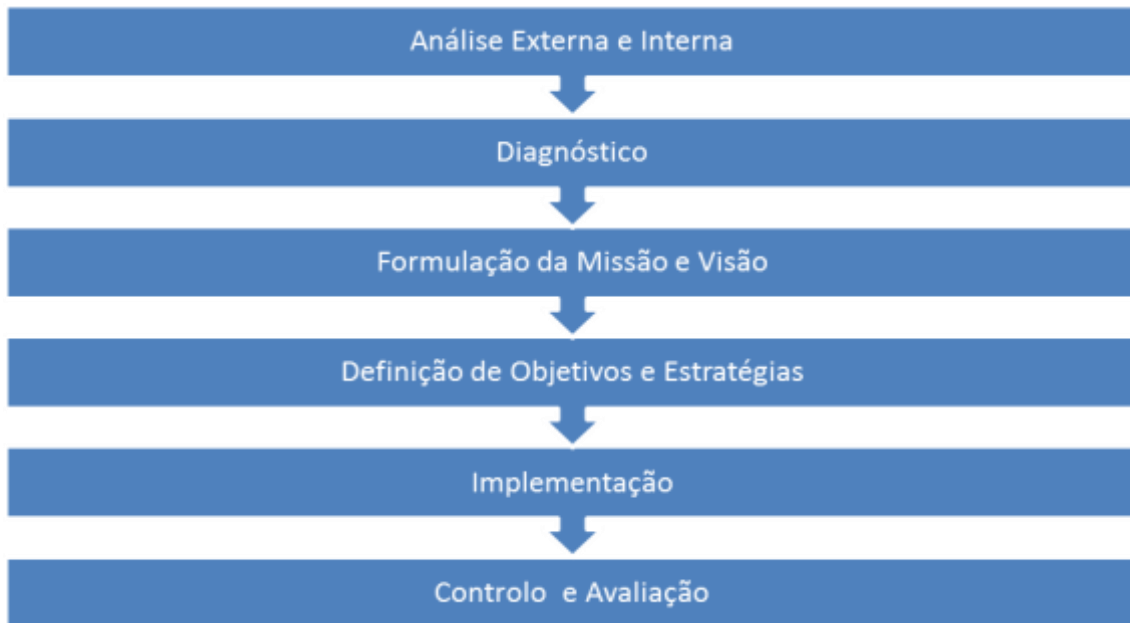


Figura 3: Fases do planeamento estratégico

1. **O diagnóstico externo** tem como objetivo identificar e prever as alterações do ambiente que se produzem em termos da sua realidade atual e comportamento futuro. Essas mudanças devem ser identificadas em virtude dos efeitos que possam produzir sobre o Instituto, podendo ser favoráveis (oportunidades) ou adversos (ameaças). Há que preparar-se para aproveitar as oportunidades e para anular as ameaças.
2. **A análise interna** refere-se aqueles aspetos internos da organização que se devem maximizar (forças) ou minimizar (fraquezas) para fazer frente aos desafios do ambiente. As forças e fraquezas têm a ver com todos os sistemas internos da organização, tais como cursos, recursos humanos, tecnologia, recursos, gestão, etc.
3. Desenvolvimento da **Missão**: uma vez recolhida, analisada e avaliada a informação externa e interna, o passo seguinte num processo de planificação estratégica é determinar a missão da instituição, ou seja, a sua razão de ser. Mais além dos atribuídos tradicionais e genéricos: docência e investigação, a missão compreende um objetivo de ordem superior e finalista, que clarifica o propósito da instituição e justifica a sua razão de ser. A missão de uma Instituição de Ensino Superior terá necessariamente estreita relação com a sua própria história, propósito e cultura, o seu âmbito de atuação, o seu âmbito geográfico de influência (local, regional, nacional e

internacional), o uso das tecnologias para a docência e a investigação, o seu compromisso com a comunidade, uma filosofia e identidade corporativa e as suas capacidades que a diferenciam de maneira reconhecida e explícita.

4. Desenvolvimento da **Visão**: apreciação idealizada do que os seus membros desejam do IPG no futuro. Recolhe o valioso do passado e prepara-o para o futuro. Comunica-o através de uma declaração que apresenta: os valores, os princípios da instituição e os seus compromissos. Deve ser precisa, simples e ao mesmo tempo desafiadora. A visão deve ser conhecida e partilhada por todos os membros da instituição e também por aqueles que se relacionam com ela. A visão deve ser coerente com a missão, deve expressar o que o Instituto quer no futuro.
5. Os **Eixos Estratégicos** definem-se como os resultados a longo prazo e os projetos como resultado a curto prazo. Os objetivos estabelecem-se em termos gerais e amplos enquanto que os projetos possuem um maior nível de especificidade.
6. **Implementação de objetivos e estratégias**: as fases anteriores exigirão de nós capacidade intelectual, reflexão e análise; agora trata-se de implementar as mudanças, afetar recursos, construir planos e programas. As estratégias devem ser operacionalizadas e daqui deriva a necessidade de formular objetivos específicos e projetos.
7. **Controlo**: deve desenhar-se um quadro de comando que reúna informação sob a forma de indicadores para o seguimento do Plano Estratégico.

A verificação dos níveis de cumprimento do grau de execução dos objetivos e das estratégias definidas a nível institucional e de cada unidade organizativa, devem ser internamente comprovadas, com o propósito de adotar ações corretivas em caso de ser necessário. A este respeito, a contabilidade analítica deve ser um instrumento de grande ajuda.

É necessário estabelecer um conjunto de indicadores com um enfoque que permita conhecer de onde e como o Instituto pode acrescentar valor aos processos que realiza. O Instituto recebe um valor acrescentado quando os setores que o integram o apoiam; os estudantes, quando os docentes satisfazem as suas necessidades de formação; quando se lhes reconhece mediante incentivos, formação e oportunidades de desenvolvimento profissional. Será conveniente, portanto, que no processo de planificação estratégica se tenha em conta a necessidade de dispor de um conjunto de indicadores que nos permita reconhecer onde e como se está gerando valor acrescentado para todos os coletivos que integram a comunidade académica.

III. Diagnóstico

Análise dos Fatores Externos e Internos do IPG.

A análise dos fatores externos, ou da envolvente do IPG, tem como objetivo identificar e prever as alterações que se produzem em termos da sua realidade atual e comportamento futuro. Estas mudanças devem ser identificadas em virtude de que elas podem produzir um impacto favorável sobre a instituição (oportunidade) ou adverso (ameaça). Há pois que preparar-se para aproveitar as oportunidades ou para combater as ameaças.

Considera-se a envolvente contextual - ambiente político-legal, científico e tecnológico, económico e sócio-cultural - que, de forma indireta, podem afetar o ensino superior e, em particular, o IPG, bem como a envolvente transaccional - envolvente próxima, em que existe uma interação direta, designadamente, a oferta formativa, a procura e a comunidade, sobretudo a existente no espaço de influência do IPG.

A análise interna tem como objetivo identificar aqueles aspetos internos do IPG que se devem maximizar (pontos fortes) ou minimizar (pontos fracos) para fazer frente aos desafios da envolvente. Os pontos fortes e fracos têm a ver com todos os sistemas internos da organização, tais como os cursos, os recursos humanos, as tecnologias, gestão, etc.

Análise SWOT

Com base na análise da envolvente podemos identificar um conjunto de ameaças e oportunidades relativamente ao IPG que se colocam no horizonte do presente Plano Estratégico. Trata-se de identificar aqueles fatores exógenos, que podem afetar o cumprimento dos objetivos. Uma vez identificados, devemos hierarquizá-los. Relativamente às oportunidades que a envolvente oferece constituem possibilidades existentes ao nível externo da instituição, e que, se aproveitadas, ocasionariam vantagens importantes.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Diferenciação do ensino superior politécnico face ao ensino universitário.</p> <p>Crescimento da procura por novos públicos.</p> <p>Reforço da lógica de formação ao longo da vida.</p> <p>Instalação da Plataforma Logística de Iniciativa Empresarial da Guarda.</p> <p>Crescente popularização do <i>e-learning</i>.</p> <p>Fraca expressão do ensino privado.</p> <p>Potencialidades de reforço da capacidade de transferência de tecnologia decorrente das exigências crescentes legais e técnicas de algumas áreas (ambiente, construção, etc).</p> <p>Oferta crescente e diversificada de cursos tecnológicos no ensino secundário.</p> <p>Única escola superior na área do turismo e hotelaria no interior do país.</p> <p>Desenvolvimento do setor turístico no interior, baseado em nichos de mercado com elevada diferenciação.</p> <p>Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN).</p> <p>Reorganização Interna decorrente do novo quadro legal.</p> <p>Crescentes exigências sociais de cuidados de saúde de qualidade.</p> <p>Os programas de âmbito nacional e internacional de apoio à Investigação e Desenvolvimento</p> <p>A diversidade de recursos patrimoniais (naturais e culturais) da região.</p> <p>As políticas de apoio às zonas que revelam handicaps estruturais ao seu desenvolvimento</p>	<p>Inserção numa região com fraco desenvolvimento económico e um tecido empresarial débil.</p> <p>A conotação associada ao ensino politécnico na sociedade Portuguesa.</p> <p>Redução da atratividade dos cursos da área da educação, em particular da formação de professores.</p> <p>Oferta deficiente em termos de ensino secundário e elevado insucesso escolar.</p> <p>Limitação da atuação do IPG, no âmbito da oferta formativa (prévia aprovação pelo MCTES ou Agência de Acreditação).</p> <p>Evolução do sistema de financiamento do sistema de ensino superior.</p> <p>Pouco conhecimento do IPG por parte da sociedade em geral.</p> <p>Constrangimentos demográficos conferidos pela tendência para o despovoamento.</p> <p>Possibilidade de liberalização dos <i>numerus clausus</i> no acesso ao ensino superior.</p> <p>Distanciamento do mundo académico face à realidade sócio-económica.</p> <p>Redução da procura face à diversificação de formações similares a nível regional e nacional.</p> <p>O custo económico de frequência do ensino superior, face o redução dos orçamentos familiares por imposições políticas.</p> <p>As exigências estabelecidas pela tutela e A3ES para a acreditação de novos cursos e dos ciclos de estudo em funcionamento.</p> <p>Crise económica e social nacional</p> <p>Histórico de I&D de outras instituições de ensino superior no acesso a financiamentos</p>

Os fatores internos também podem afetar o funcionamento do Instituto. Devemos assim identificar as situações ou fatores endógenos da instituição que se repercutem no cumprimento dos objetivos. Nesta análise incluem-se as debilidades internas (pontos fracos), relacionadas com as barreiras que, não sendo eliminadas, coartarão o desenvolvimento de

alguns pontos fortes do Instituto. Por outro lado, as forças internas (pontos fortes) dizem respeito a elementos do Instituto baseados em recursos e capacidades que lhe podem proporcionar a liderança em determinadas áreas.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<p>Instalações bem equipadas e boas condições ambientais e materiais, nas diversas escolas instaladas no Campus da Quinta do Zambito e em Seia.</p> <p>Forte motivação dos recursos humanos para responder às solicitações do mercado.</p> <p>Diversidade de áreas de formação e conhecimento das Escolas.</p> <p>Bom relacionamento entre docentes e estudantes, caracterizado por uma grande proximidade e informalidade.</p> <p>Empregabilidade dos diplomados.</p> <p>Aposta no desenvolvimento dos recursos humanos.</p> <p>Centralidade face à Serra da Estrela e ao eixo Coimbra-Viseu-Castelo Branco.</p> <p>Cultura de qualidade decorrente da certificação do Sistema de Gestão de Qualidade na ESTG.</p> <p>Potencial flexibilidade e capacidade de adaptação decorrente da reduzida dimensão.</p> <p>Implementação de um Sistema Interno de Garantia de Qualidade, permitindo monitorizar processos e gerar indicadores para a ação.</p> <p>Alargamento das colaborações com instituições nacionais e internacionais na formação e investigação.</p> <p>Existência de uma Unidade de Investigação (UDI) com estrutura e regulamentos aprovados e com financiamento pela FCT.</p> <p>Laboratórios com equipamento e competências técnicas para prestarem serviços acreditados à comunidade.</p> <p>Dotação em sistemas eletrónicos de gestão documental e plataformas de suporte às atividades de formação, investigação e organização interna.</p>	<p>Dificuldades em atrair predominantemente os melhores alunos do país.</p> <p>Nível de interação com o meio envolvente, ainda muito restrita aos estágios curriculares, conferências, escassos projetos de I&D aplicados.</p> <p>Inexistência de estruturas especificamente vocacionadas para a prestação de serviços ao exterior.</p> <p>Nível fraco de atividades de investigação e desenvolvimento.</p> <p>Número limitado de docentes com grau académico de doutor.</p> <p>Forte dependência da formação inicial no financiamento das atividades do IPG.</p> <p>Fraca capacidade de captação de financiamento para projetos de investigação.</p> <p>Baixos níveis de domínio de línguas estrangeiras por parte do corpo docente.</p> <p>Número de docentes e qualificação insuficiente em determinadas áreas de formação que coartam o crescimento das escolas.</p> <p>Lógica de “<i>benchmarking</i>” em termos da oferta de cursos.</p> <p>Capacidade insuficiente de promover a Instituição, as formações das diversas escolas e os produtos e serviços gerados.</p> <p>Imagem pouco dinâmica e inovadora associada à instituição e à forma como esta comunica.</p>

IV. A Missão

A missão expressa a razão de ser do Instituto e comunica-se através de uma frase que define o propósito fundamental da sua existência, estabelecendo assim a diferença em relação a outras instituições.

O artigo 1º dos Estatutos do IPG define o Instituto como “... *uma instituição de ensino superior de direito público, ao serviço da sociedade, orientada para a produção e difusão do conhecimento, criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, da ciência, da tecnologia e das artes, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental.*”

Acrescenta ainda que “*O IPG promove a mobilidade efetiva de estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior e na comunidade de países de língua portuguesa.*”

O nº 3 do artigo citado, refere ainda que “*O IPG participa em atividades de ligação à sociedade, designadamente de difusão e transferência de conhecimentos, assim como de valorização económica do conhecimento científico*”.

Assim, a Missão do IPG pode ser resumida da seguinte forma:

A missão do IPG consiste em formar profissionais altamente qualificados, com espírito empreendedor e sólidas bases humanistas, e contribuir para o desenvolvimento cultural, social e económico da região e do país através de serviços formativos de qualidade sustentados em programas académicos pertinentes com um modelo educativo baseado em competências.

V. A Visão

O enunciado da visão é a descrição do futuro desejado para a instituição. Esse enunciado reflete o alvo a ser procurado:

- pelos esforços individuais;
- pelos esforços das equipes e ,
- pela afetação dos recursos.

A visão precisa ser prática, realista e visível (nós não alcançamos aquilo que não vemos), pois não passará de uma mera alucinação, se ela sugerir ou propor resultados inatingíveis.

A Visão, também não tem nada a ver com projetos ou sistemas, que devem, ou se sonha ver implantados, a visão não deve apontar quaisquer "comos", ou declarações de intenções ou ainda de boa vontade, mas sim, o perfil que o Instituto deve assumir quando toda a boa vontade, intenções e projetos, que se tem na cabeça e no coração, passar pelas mãos, para se tornarem realidade.

O enunciado da visão, além dos aspetos de aspiração e inspiração, de ser prática, realista e visível deve facilitar a resposta às seguintes perguntas:

- Em que é que o IPG se quer tornar?
- Qual a direção apontada?
- Onde nós estaremos?
- O que seremos?
- Em que direção devemos apontar os nossos esforços?
- Os recursos investidos estão levando a instituição para onde?

A Visão do IPG, pode então assim ser definida:

O IPG pretende ser reconhecido como líder do desenvolvimento regional, em que os profissionais formados na instituição se distingam pela sua competência profissional, o seu sentido de solidariedade, a sua capacidade de servir responsabilmente a sociedade e com atuação ética no trabalho, gerando conhecimento e uma presença cultural que contribua para a solução dos problemas regionais, num contexto global.

VI. Valores

Os valores são as ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência.

No âmbito da sua atividade, o Instituto Politécnico da Guarda interage, através dos seus recursos e competências, quer com a sua comunidade interna, quer com a comunidade envolvente. Como elementos diferenciadores de uma cultura própria, comportamentos e relações, bem como de afirmação das suas convicções, assumem-se como valores fundamentais:

- **Equidade, integridade e responsabilidade:** O IPG defende os princípios do respeito pela pessoa, da justiça social, da igualdade de oportunidades, da proteção da diversidade cultural, do rigor e honestidade cultural, da transparência e assunção de responsabilidades.
- **Competência, qualidade e excelência:** toda a comunidade do IPG assume um compromisso com os mais elevados padrões de qualidade intelectuais e éticos, no ensino e na aprendizagem, na formação e na investigação, bem como na prestação de serviços e na conduta em todas as atividades com particular relevância no desenvolvimento e impacto positivo na vida dos estudantes.
- **Inovação, criatividade e empreendedorismo:** o desenvolvimento do IPG passa por promover novas abordagens, responder de modo crítico e criativo aos desafios internos e externos, racionalizar e rentabilizar recursos e processos.
- **Pluralismo, partilha e coesão:** o IPG promove a cooperação e o intercâmbio em todos os domínios, considerando essencial alicerçar as relações inter escolas, congregar vontades e otimizar sinergias, valorizando as diferenças e o pluralismo de ideias.

VII. Eixos e Objetivos Estratégicos

Uma vez realizado o diagnóstico externo e interno do IPG, e declarada a sua Missão e a sua Visão, a fase seguinte consiste em estabelecer os objetivos mais gerais para o IPG.

Os Eixos Estratégicos definem-se como os resultados mais gerais, e a longo prazo, que o Instituto quer conseguir no futuro. Apresentam-se de seguida os objetivos gerais, ou eixos estratégicos, para o IPG no período 2011-2014:

- I. Formação
- II. Investigação e Desenvolvimento
- III. Relação com o meio envolvente
- IV. Organização e Desenvolvimento Humano
- V. Infraestruturas
- VI. Comunicação e Projeção Social
- VII. Internacionalização e mobilidade

Os objetivos são formulados para impulsionar as Forças (pontos fortes), aproveitar as Oportunidades, superar as Debilidades (pontos fracos) e evitar as Ameaças.

Cada um dos objetivos gerais do Plano Estratégico é de seguida detalhado em objetivos operacionais ou ações¹.

¹ Cada objetivo operacional será depois, em sede dos Planos de Atividades, detalhado em atividades e indicadores de execução.

EIXO ESTRATÉGICO I: FORMAÇÃO

Objetivos estratégicos	Objetivos Operacionais (ações)
Desenvolver um ensino de qualidade e condições adequadas de formação, na perspetiva de Bolonha	Garantir condições científicas, pedagógicas e organizacionais que facilitem a concretização dos planos de estudos dos cursos.
	Promover a realização de atividades extra curriculares e de ações de formação.
	Reduzir o problema do insucesso maciço e repetido em certos cursos ou disciplinas, numa lógica positiva, de promoção do sucesso, com conceção de programas específicos de apoio, recuperação ou reorientação, mas sem abdicar dos níveis de exigência e qualidade próprios da instituição.
Desenvolver uma cultura de avaliação e de qualidade	Promover a avaliação interna e externa da oferta formativa e da qualidade da formação.
	Garantir a avaliação permanente dos cursos e a atualização permanente dos regulamentos internos.
	Criação e desenvolvimento de uma estrutura central de certificação e qualidade (GAQ) e implementação do Sistema Interno de Garantia de Qualidade.
	Potenciar a interação entre os docentes das diferentes escolas que desenvolvem atividade na mesma área científica.
Organizar, de forma integrada, a oferta formativa em função do Espaço Europeu de Educação Superior e das necessidades da sociedade	Identificar as necessidades de novas formações e da reestruturação das existentes.
	Investir na oferta formativa ao nível do 2º ciclo, preferencialmente em parceria e colaboração com as instituições de ensino superior mais próximas, como a Universidade da Beira Interior.
	Desenvolvimento de outros tipos de formações superiores, desde as pós-graduações aos cursos especializados de curta duração
	Criação, através da UED, ou de outras estruturas, de cursos em regime de ensino a distância ou misto, para formação ao longo da vida e para requalificação profissional de públicos com formação superior.
	Promover espaços de reflexão sobre os cursos a propor e os projetos de cooperação a desenvolver.
Desenvolver a formação integral dos estudantes e facilitar a inserção na vida ativa	Dotar os alunos de competências ao nível da cidadania e da autoaprendizagem e inculcar-lhes espírito empreendedor e de flexibilidade.
	Dinamizar e difundir as boas práticas dos Gabinetes de Estágios e Saídas Profissionais.
	Auscultação a empresas e instituições da região com vista à adaptação dos planos de estudo tendo em vista a empregabilidade dos diplomados.
	Desenvolvimento de um Observatório de Emprego responsável por produzir e difundir informação regular sobre a procura dos cursos do IPG, as características dos estudantes selecionados, os respetivos percursos escolares e as primeiras etapas dos percursos após a diplomação

EIXO ESTRATÉGICO II: INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Objetivos estratégicos	Objetivos Operacionais (ações)
Promover a investigação científica, contribuindo para que a Escola se afirme como um pólo de conhecimento e inovação.	Assegurar a efetividade de redes de comunicação e articulação com instituições de ensino superior e outras.
	Dinamizar protocolos de cooperação com outras instituições nacionais e internacionais.
	Dinamizar a participação em conferências nacionais e internacionais, a promoção de ciclos de conferências e debates e a publicação de artigos científicos.
	Apoio à formação avançada dos docentes e à participação dos docentes em eventos científicos.
	Favorecer a atividade investigadora interdisciplinar como resposta às exigências do meio envolvente.
Definir principais linhas de Investigação Aplicada	Identificar áreas de investigação relacionadas com os cursos ministrados.
	Identificação e divulgação de fontes de financiamento, programas e concursos nacionais e internacionais.
Prática continuada de atividades de investigação e desenvolvimento, otimizando sinergias internas e em articulação e colaboração com a comunidade, no âmbito de alianças estratégicas ou Redes de Conhecimento	Dinamizar a UDI como centro aglutinador e dinamizador das atividades de Investigação e inovação.
	Promover ações para enfrentar a integração da atividade investigadora.
Produzir, transferir e divulgar conhecimentos e tecnologia	Melhorar a divulgação da produção científica, nomeadamente através da página web do Instituto.
	Construir e integrar o Observatório Nacional de Educação em Turismo.
	Promoção do repositório institucional de acesso livre para as teses, projetos e publicações dos investigadores do IPG (Biblioteca Digital) e seu registo em repositórios internacionais.

EIXO ESTRATÉGICO III: RELAÇÃO COM O MEIO ENVOLVENTE

Objetivos estratégicos	Objetivos Operacionais (ações)
Desenvolver e consolidar serviços que promovam respostas inovadoras	Dinamizar a prestação de serviços à Comunidade.
	Apoiar os diplomados na inserção no mercado de trabalho e no empreendedorismo, através da criação de “Policasulos”.
	Integrar os projetos de serviço à comunidade na formação académica e no desenvolvimento cívico da comunidade educativa.
	Elaboração, difusão atualização permanente de um portefólio de serviços de consultoria, estudos e trabalhos para o exterior no qual se descrevam as competências e capacidades dos grupos de investigação e dos laboratórios das UO.
Aprofundar as relações externas com Instituições político-administrativas, municipais, académicas, empresariais e a sociedade civil para reforçar a nossa capacidade de intervenção	Envolver a comunidade externa no nosso processo de tomada de decisões estratégicas.
	Estimular e alargar a participação ativa nas estruturas onde estamos presentes.
	Reforçar as relações institucionais no âmbito público e privado para dinamizar as colaborações mútuas.

EIXO ESTRATÉGICO IV: ORGANIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO HUMANO

Objetivos estratégicos	Objetivos Operacionais (ações)
Lançamento de um programa de modernização administrativa e técnica do IPG e de qualificação do seu corpo de funcionários não docentes	Implementar um novo modelo organizacional institucional que integre os recursos da instituição numa gestão financeira, administrativa, científica e pedagógica integrada.
	Implementar um sistema de direção estratégica.
	Definir e dimensionar os órgãos de gestão e de suporte.
	Usar a análise económica e a contabilidade analítica nos processos de tomada de decisão.
	Adaptar os serviços que o IPG tem que oferecer, enfocados no utilizador, racionalizando procedimentos, eliminando burocracia, reduzindo tempos, desenhando sistemas de informação para apoio à tomada de decisão e atuando sobre as pessoas para melhorar e avaliar a sua eficácia e eficiência em relação com os objetivos institucionais.
	Assegurar a adequada utilização das TIC na comunidade académica.
Implementar um sistema de gestão de pessoas que as coloque no centro da decisão	Garantir um sistema de organização de trabalho que permita a evolução técnica e científica das pessoas.
	Promover a capacitação dos docentes com qualificações e competências necessárias à formação, investigação e prestação de serviços.
	Implementar metodologias que permitam uma comunicação eficaz e participação ativa.
	Elaboração e Implementação de um manual de acolhimento dos colaboradores.
	Desenvolvimento do sistema de avaliação do desempenho que premeie a competência.
Existência de mecanismos necessários da avaliação da atividade docente, que inclua as atividades pedagógicas, de investigação e prestação de serviços à comunidade e ainda de gestão institucional	Criação de estrutura de avaliação e qualidade com ação na avaliação da atividade docente.
	Definição de critérios objetivos para o recrutamento de pessoal docente que premeie mérito e a competência..
Fazer do Instituto uma organização e não apenas um conjunto de escolas, promovendo a centralização de serviços, processos ou funções numa perspetiva de obtenção de melhor otimização de recursos e eficácia.	Aperfeiçoamento dos processos de consulta e tomada de decisão, no quadro das relações entre as unidades orgânicas e o Instituto.
	Estimulação da comunicação transversal entre unidades orgânicas, nomeadamente através da “troca” de disciplinas que funcionem como créditos em diferentes planos de estudos de licenciatura, ou da cooperação na docência de disciplinas.
	Organização conjunta de Licenciaturas, Mestrados e programas de pós-graduação não conferente de grau, recorrendo aos melhores emais qualificados recursos existentes em cada escola..
	Conceção do programa de desenvolvimento da formação contínua como um programa do Instituto, enquanto tal.

EIXO ESTRATÉGICO V: INFRAESTRUTURAS

Objetivos estratégicos	Objetivos Operacionais (ações)
Assegurar infraestruturas adequadas ao desenvolvimento das Escolas e à excelência da qualidade da formação.	Intervir na manutenção e requalificação das instalações das Escolas e dos Serviços Centrais.
	Intervir na atualização e dotação de equipamentos pedagógicos e científicos.
	Dinamizar os processos inerentes à construção de novas instalações para a Escola Superior de Saúde ou ampliação e requalificação das instalações existentes.
	Substituição da cobertura da Residência Masculina I.
	Reformulação da rede de canalização de águas das Residências Feminina I e Masculina I.
	Promover a construção de uma residência de estudantes para os alunos da ESTH-Seia, através da colaboração com a Câmara Municipal local.
	Construção de novo pavilhão para garagens dos veículos e consequente aproveitamento e transferência de equipamentos e materiais dos serviços técnicos e de manutenção para o espaço das atuais garagens.
	Construção de um pequeno pavilhão para garagem na ESTH-Seia;
	Efetuar o reordenamento dos espaços exteriores do campus do IPG, permitindo uma melhor circulação para peões e veículos, melhor estacionamento, maior segurança (com controle de acessos) e embelezamento dos espaços existentes.
	Implementação dos Planos de Segurança contra o Risco de Incêndio e Acessibilidades.
	Promover a acessibilidade das instalações e dos equipamentos do IPG a pessoas com deficiência.
	Promover a utilização de energias renováveis associadas à eficiência energética nos espaços do IPG, incluindo a produção de energia elétrica através de painéis fotovoltaicos.

EIXO ESTRATÉGICO VI: COMUNICAÇÃO E PROJEÇÃO SOCIAL

Objetivos estratégicos	Objetivos Operacionais (ações)
Aperfeiçoar o sistema de comunicação interna e externa	Estabelecer modelos de comunicação que favoreçam a partilha e envolvimento de toda a comunidade académica e antigos alunos
	Aumentar o nível de penetração da informação nos órgãos de comunicação social
	Desenvolvimento de um plano de comunicação externa das atividades académicas através dos meios de comunicação, da Internet, por meio da participação em feiras comerciais e industriais.
	Difundir amplamente as boas práticas docentes, de investigação e de transferência e inovação tecnológica por meio de fóruns académicos e comunicá-las à comunidade académica.
	Garantir que a página web contém informação atualizada, fiável e atrativa.
Consolidar o IPG como uma Instituição de interesse e de qualidade reconhecida	Conseguir uma boa imagem do IPG na comunidade interna e externa
	Garantir boas relações com os parceiros sociais
	Incentivar a participação do pessoal do IPG nos fóruns de formação da opinião pública.
Reforço da identidade IPG e a construção de uma imagem comum forte, moderna e clara no que respeita aos objetivos da instituição e aos seus traços distintivos	Criação de um novo logótipo e um Manual de Identidade Corporativa comum às Unidades Orgânicas.
	Estabelecer ações para reforçar o acesso à informação gerada pela comunidade académica e para fomentar o sentimento de pertença.

EIXO ESTRATÉGICO VII: INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE

Objetivos estratégicos	Objetivos Operacionais (ações)
Desenvolver redes e projetos de cooperação	Incrementar projetos de cooperação e estabelecer novos protocolos.
	Desenvolver redes de colaboração com instituições congêneres.
	Promover a visibilidade da Escola mediante projetos internacionais.
	Cooperar com as Associações de Estudantes na realização de atividades desportivas, culturais e lúdicas.
Promover a mobilidade internacional das pessoas e dos saberes	Reforçar e institucionalizar programas de mobilidade internacional dos docentes e dos estudantes, no âmbito das diversas áreas formativas e da I&D, no espaço europeu e fora da Europa.
	Criar condições para o reforço das competências linguísticas do corpo docente.

VIII. Conclusão

O planeamento estratégico é essencial para a definição dos objetivos, identificação das estratégias e para o posicionamento das Instituições de Ensino Superior, assegurando uma de visão global e ação, a partir de uma definição adequada de suas finalidades (objetivos e metas), coerentes com os objetivos e estratégias nacionais e com o cenário internacional.

Um plano estratégico propicia à organização a otimização dos meios disponíveis para a prossecução das suas finalidades, agiliza os procedimentos necessários para efetivar e estimula a participação da comunidade académica e da sociedade na decisão de onde devem ser afetados os recursos.

Para que o Plano Estratégico do IPG sirva de ferramenta de trabalho útil, válida e compreensível para todas e cada uma das pessoas do Instituto, deverá ser o mais consensual e participado possível, tenha em conta as distintas sensibilidades, recolha ideias, sugestões, críticas, de forma a que, no final, todos se sintam envolvidos e motivados para a sua realização.

Cada etapa deve ser desenvolvida de forma adequada, garantido a participação efetiva de toda a comunidade, promovendo a clarificação das metas a alcançar e dos meios necessários.

Os eixos estratégicos, em que se estrutura o plano, definem as grandes áreas de ação/intervenção do IPG, que pela sua dimensão crítica devem ser efetivamente apreendidos por todos e estabelecidas lógicas de atuação/ação que possibilitem alcançar os resultados desejados.