



PLANO DE ATIVIDADES DO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DA GUARDA  
2019

---

Aprovado em:	10 de julho de 2019	Por:	Conselho Geral do IPG
Homologado em:	10 de julho de 2019	Por:	Presidente do IPG

## Índice

I.	ENQUADRAMENTO E CARATERIZAÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES .....	4
1.1.	Enquadramento institucional.....	5
1.2.	Caraterização do ambiente organizacional.....	7
1.3.	Oferta formativa.....	8
II.	OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS.....	11
III.	ATIVIDADES PREVISTAS E RECURSOS .....	13
3.1.	Atividades Previstas .....	13
3.1.1.	Ensino .....	13
3.1.2.	Investigação, Desenvolvimento e Inovação .....	14
3.1.3.	Internacionalização .....	17
3.1.4.	Comunicação e Comunidade.....	18
3.1.5.	Organização e Desenvolvimento Interno.....	19
3.2.	Recursos .....	21
3.2.1.	Recursos Humanos.....	21
3.2.2.	Recursos Financeiros.....	22
IV.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Oferta formativa do IPG em 2019/2020.....	10
Tabela 2: Recursos humanos de colaboradores não docentes.....	21
Tabela 3: Recursos humanos de colaboradores docentes.....	22
Tabela 4: Recursos Financeiros para 2019.....	24

## I. ENQUADRAMENTO E CARATERIZAÇÃO DO PLANO DE ATIVIDADES

O Instituto Politécnico da Guarda (IPG) é uma Instituição de Ensino Superior (IES) de direito público, que possui quatro Unidades Orgânicas (UO) de ensino: Escola Superior de Educação, Comunicação e Desporto (ESECD), Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), Escola Superior de Saúde (ESS) e Escola Superior de Turismo e Hotelaria (ESTH). Também possui uma estrutura de investigação designada Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior (UDI), com estatuto de UO, que desenvolve um planeamento orgânico para a capacitação da investigação & desenvolvimento & inovação do IPG. É essencial recentrar a ação da UDI no contexto da acreditação dos ciclos de estudos (CE), bem como para a obtenção de financiamento externo colocado à disposição da comunidade científica, face a recursos financeiros públicos limitados e à necessidade de potenciar a sustentabilidade financeira do IPG. Complementarmente existe um conjunto de gabinetes funcionais e de laboratórios de suporte, designadamente às atividades académicas, mobilidade e internacionalização, cultura e desporto, estágios e saídas profissionais e manutenção de equipamentos e edifícios.

Os projetos e atividades programados enquadram-se nos objetivos delineados de acordo com o Plano Estratégico do IPG, sendo prosseguidos outros objetivos e orientações, em conformidade com o Programa do Governo e as respetivas políticas para a área do Ensino Superior promovidas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES), bem como as recomendações da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) e o conjunto de recomendações, apresentadas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), com o objetivo de reforçar o desempenho e o impacto, numa perspetiva internacional e num contexto multidisciplinar, das atividades e das instituições de I&D e de Ensino Superior Portuguesas.

O presente Plano de Atividades visa estabelecer as orientações e as ações para o desenvolvimento dos projetos e das atividades a desenvolver pelo IPG, ao longo do ano 2019, em torno do trabalho desenvolvido nas suas UO, diversos gabinetes e demais serviços. A estrutura e organização deste plano permitem à comunidade académica e às diversas entidades relacionadas com o IPG, bem como ao público em geral, conhecer os eixos de atuação e as ações definidas para este período, com base nas orientações pretendidas. Neste contexto, potenciam-se as sinergias da articulação interna entre as UO e os gabinetes funcionais, de modo a serem convertidas numa maior capacidade interventiva e empreendedora, com vista a contribuir para

a melhor preparação para o exercício de atividades profissionais altamente qualificadas, bem como para promover o desenvolvimento do interior numa abordagem integral.

Neste âmbito, o presente documento possui a estrutura prevista no Decreto-Lei nº 183/96 de 27 de setembro, assente em três secções:

- I - Enquadramento Institucional, caracterização do plano de atividades e oferta formativa;
- II - Objetivos e Estratégias;
- III - Atividades Previstas e Recursos.

### **1.1. Enquadramento institucional**

Os Estatutos do IPG em vigor foram aprovados pelo Despacho Normativo n.º 48/2008, de 4 de setembro. A estrutura orgânica assenta num sistema de órgãos composto por: Conselho Geral; Presidente; Conselho de Gestão; Conselho Superior de Coordenação; Conselho para a Avaliação e Qualidade e Provedor do Estudante.

O IPG integra atualmente 4 UO de ensino e a UDI, com o principal objetivo do prosseguimento da política de investigação e produção científicas na IES. As Escolas detêm um conjunto de laboratórios que desenvolvem investigação aplicada, cooperam com diversas instituições de I&D e prestam serviços em diversos domínios técnicos e científicos, potenciando as funções técnicas e formativas do IPG. Neste âmbito da investigação é essencial a melhor articulação das UO com a UDI, bem como para a diversificação da oferta formativa, para a qual se pretende promover a maior articulação entre as próprias UO, de modo a potenciar a criação de cursos que, designadamente, tenham por base áreas científicas fundamentais (ACF) da oferta existente.

A oferta formativa do IPG inclui formação a nível de Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), 1.º ciclo (licenciaturas), 2.º ciclo (mestrados), pós-graduada e de especialização não conferente de grau académico. Esta oferta caracteriza-se por uma diversidade de áreas de conhecimento e de educação e formação, segundo a Classificação Nacional de Áreas de Educação e Formação (CNAEF), tendo alguns cursos um cariz mais multidisciplinar, potenciando maior capacitação académica e científica. Paralelamente, desenvolvem-se atividades nos domínios da investigação nas áreas de vocação das Escolas e seus cursos, com vista a promover a transferência e a valorização do conhecimento científico e tecnológico, da prestação de serviços à comunidade, de apoio ao desenvolvimento e de cooperação em áreas de extensão

educativa, cultural e técnica. De facto, o IPG desempenha um papel decisivo na qualificação dos recursos humanos, em diversas áreas de educação e formação, bem como no desenvolvimento económico, social, científico e cultural da região das Beiras e Serra da Estrela, em particular.

O IPG dispõe de duas unidades funcionais importantes, os Serviços de Ação Social (SAS) e a Biblioteca, para o necessário suporte à atividade académica e de serviços de apoio. Os SAS são vocacionados para a prestação de serviços e a concessão de apoios aos estudantes através de bolsas de estudo, alimentação e cantinas e bares, alojamento, serviços de saúde, atividades culturais e desportivas. Os SAS são dotados de autonomia administrativa e financeira, possuindo, designadamente, autonomia orçamental.

O IPG também integra gabinetes vocacionados para a intervenção em diferentes áreas, que complementam a missão principal do IPG, quer na divulgação da oferta formativa e na comunicação com o exterior, na promoção das atividades de desporto e cultura, na mobilidade internacional dos corpos discente, docente e de funcionários, na organização e operacionalização de estágios e contacto com empresas e organizações, quer ainda na manutenção e requalificação de edifícios e equipamentos.

O Gabinete de Mobilidade e Cooperação (GMC) possui recursos e meios para a promoção das dinâmicas de formação, mobilidade e multiculturalidade, permitindo alargar as esferas de formação e cooperação internacional, potenciando a colaboração mais alargada da instituição com IES congéneres.

O Gabinete de Formação, Cultura e Desporto (GFCD) programa e promove atividades desportivas e culturais, fomentando a prática das modalidades desportivas, a organização de eventos e de ações recreativas para a comunidade escolar e a do exterior, bem como a gestão e programação das atividades da piscina do IPG. Também assume a coordenação e promoção do Desporto Universitário e de participação nas competições da FADU (Federação Académica do Desporto Universitário).

O Gabinete de Informação e Comunicação (GIC) promove a divulgação das atividades da IES e da sua oferta formativa, sendo responsável pelo setor de artes gráficas, apoio logístico a eventos, articulação da presença da IES em diversos eventos e feiras, e em ações diretas em escolas, bem como a dinamização das redes sociais e da relação com a comunicação social.

O Gabinete de Instalações, Manutenção e Equipamentos (GIME) desenvolve atividades de manutenção dos edifícios e outras estruturas físicas, gestão da frota de transportes, equipamentos e redes.

O Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais (GESP) promove a ligação com as empresas e demais organizações e a organização dos processos de estágio e de integração na vida ativa, que se traduz na crescente ligação ao tecido empresarial e institucional, no maior acompanhamento dos alunos pela avaliação de percursos de estágios e de carreira.

O Gabinete de Avaliação e Qualidade (GAQ) presta apoio às políticas definidas e constitui um instrumento de gestão e operacionalização do Sistema Interno de Garantia de Qualidade. O GAQ promove diversos tipos de inquéritos de avaliação e produz relatórios de satisfação, permitindo monitorizar o funcionamento das atividades de ensino-aprendizagem, bem como o dos serviços existentes para a comunidade escolar e os prestados ao exterior.

No novo ciclo de governação do IPG pretende-se o envolvimento de novos parceiros nas diferentes atividades desenvolvidas e o fortalecimento de relações com as IES congéneres, nacionais e internacionais, articulando interesses a nível formativo e de investigação e publicação científicas, bem como a promoção de projetos empreendedores para valorização das áreas de atividade de vocação do IPG.

## **1.2. Caraterização do ambiente organizacional**

As políticas públicas em vigor, designadamente os critérios e as diretrizes da A3ES para a garantia da qualidade no ensino superior, permitem direcionar os esforços do IPG para a satisfação das necessidades e expectativas de todos os seus membros e grupos de interesse. Neste sentido, enquadra-se o artigo 1º dos Estatutos do IPG, que o define 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.”

O IPG será cada vez mais reconhecido como um dos vetores decisivos do desenvolvimento regional, sobretudo pelos seus valores e pela competência pessoal e profissional dos seus

diplomados, de modo a contribuírem ativamente para a solução dos problemas da região, num contexto globalizante. Deste modo, o IPG interage com a comunidade envolvente e, através de uma gestão interna eficiente dos seus recursos, potencia o valor acrescentado para o desenvolvimento da região em que se insere. A cultura organizacional tem o intuito de promover: equidade, integridade e responsabilidade; competência, qualidade e excelência; inovação, criatividade e empreendedorismo; pluralismo, partilha e coesão.

A análise da envolvente do IPG tem como objetivo identificar e prever as alterações que se estão a produzir e a orientação das tendências. As mudanças devem ser identificadas em virtude da possibilidade de aproveitamento das oportunidades e/ou redução das ameaças, num contexto socioeconómico complexo e em rápida mudança, quer de organização do sistema de ensino superior, quer da orientação das restantes políticas públicas.

O cenário atual exige maior rigor das IES e dos seus docentes e funcionários, que permita diversificar as fontes de financiamento e os serviços prestados. Neste contexto, o desafio será o de qualificação, redução de custos e ganhos de produtividade, procurando fortalecer redes de cooperação e a efetiva articulação com o sistema produtivo, bem como promover sinergias e redes de colaboração ativas com as outras IES. No contexto vigente exige-se a otimização dos recursos disponíveis, nomeadamente no que diz respeito à maior eficácia e eficiência dos diversos serviços, bem como à competência, qualificação e especialização do corpo docente, quer na lecionação nas diferentes UO, quer na prestação de serviços à comunidade, com ênfase na investigação produzida e consequente transferência de conhecimento.

### **1.3. Oferta formativa**

No IPG ministram-se cursos de TeSP, licenciatura e mestrado. O acréscimo desta oferta tem incidido nos cursos de TeSP e de mestrado, em resposta a algumas necessidades de qualificação reconhecidas, assentando no ensino e na investigação mais aplicados. A oferta de cursos de TeSP corresponde à necessária articulação com as empresas e as escolas da região através da Rede de Ensino Profissional das Beiras e Serra da Estrela (REPBSE), que é promovida pelo IPG para fortalecer a ligação com os Agrupamentos de Escolas e as Escolas Profissionais da região, designadamente apoiando a divulgação da oferta formativa e dos diferentes percursos formativos dos cursos do IPG.



A divulgação da oferta formativa tem sido uma aposta objetiva em termos regionais e nacionais, e até mesmo internacionais, reforçando a presença do IPG em feiras e outras iniciativas análogas, promovendo a maior proximidade junto de estudantes, sobretudo em contexto escolar.

A internacionalização alcança uma maior valorização pela celebração de diversos protocolos de cooperação, em particular em países da Lusofonia, potenciando assim o alargamento da procura estudantil internacional, que ganhou maior dimensão no IPG nos últimos anos.

Pretende-se a consolidação do corpo docente, através de melhores níveis de qualificação e especialização nas áreas científicas fundamentais (ACF) dos ciclos de estudos, com a conclusão de doutoramentos em diversas áreas do conhecimento e da aposta de contratação de especialistas pela Instituição, visando promover o cumprimento dos requisitos legais e o reforço da acreditação de 31 CE do IPG, da oferta total de 54. Com base no enquadramento científico das ACF, a tabela 1 apresenta a oferta formativa do IPG para o ano letivo 2019/2020, com o intuito de evidenciar as principais fileiras de áreas de educação e formação, de acordo com o enquadramento definido pela tutela, que se pretende completar em determinadas ACF com propostas de novos CE, com o intuito de preencher as fileiras e construir um projeto de prosseguimento de estudos para os estudantes que ingressam nos CTeSP do IPG ou mesmo nas licenciaturas.

CÓD.	ÁREAS CNAEF	TOTAL	Cursos TsEP	Cursos de 1.º Ciclo	Cursos de 2.º Ciclo
142	Ciências da Educação	1	Educação e Tecnologias da Informação e Comunicação		
144	Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	3		Educação Básica	Educação Pré-Escolar e Ensino do 1.º Ciclo do EB Ensino de Inglês no 1.º Ciclo do Ensino Básico
213	Áudio-Visuais e Produção dos Media	3	Comunicação Digital Repórter de Som e Imagem	Comunicação Multimédia	
214	Design	1		Design de Equipamento	
340	Ciências Empresariais	1	Gestão e Inovação de Produtos Endógenos		
341	Comércio	1	Gestão e Comércio Internacional		
342	Marketing e Publicidade	4	Comunicação, Protocolo e Organização de Eventos	Comunicação e Relações Públicas Marketing	Marketing e Comunicação
344	Contabilidade e Fiscalidade	2	Contabilidade e Fiscalidade	Contabilidade	
345	Gestão e Administração	3		Gestão Gestão de Recursos Humanos	Gestão
346	Secretariado e Trabalho Administrativo	1	Gestão Clínica Administrativa		
347	Enquadramento na Organização/Empresa	1			Sistemas Integrados de Gestão
421	Biologia e Bioquímica	1	Bioanálises e Controlo		
481	Ciências Informáticas	3	Cibersegurança Desenvolvimento de Aplicações Informáticas		Computação Móvel
520	Engenharia e Técnicas Afins	2	Design e Fabrico Digital Manutenção Industrial Eletromecatrónica		
522	Electricidade e Energia	1	Energias Renováveis e Eficiência Energética		
523	Electrónica e Automação	1		Engenharia Informática	
525	Construção e Reparação de Veículos a Motor	1	Indústria Automóvel		
581	Arquitectura e Urbanismo	2	Cadastro Predial	Engenharia Topográfica	
582	Construção Civil e Engenharia Civil	2		Engenharia Civil	Construções Civas
723	Enfermagem	3		Enfermagem	Enfermagem Comunitária Enfermagem de Saúde Infantil e Pediatria
727	Ciências Farmacêuticas	1		Farmácia	
729	Saúde - programas não classificados noutra área de formação	1			Ciências Aplicadas à Saúde
761	Serviços de Apoio a Crianças e Jovens	1	Acompanhamento de Crianças e Jovens		
762	Trabalho Social e Orientação	3	Gerontologia Relações Interculturais e Intervenção Social	Animação Sociocultural	
811	Hotelaria e Restauração	4	Cozinha e Produção Alimentar Gestão de Alojamentos Turísticos	Restauração e Catering Gestão Hoteleira	
812	Turismo e Lazer	3	Turismo de Saúde e Bem-Estar	Turismo e Lazer	Gestão e Sustentabilidade no Turismo
813	Desporto	3	Desportos de Montanha	Desporto	Ciências do Desporto
851	Tecnologia de Proteção do Ambiente	1		Energia e Ambiente	

Tabela 1: Oferta formativa do IPG em 2019/2020

## II. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

O plano de atividades define os objetivos a alcançar pela IES e os eixos estratégicos, de forma articulada e de acordo com os seus recursos, competências e capacidades, pelo que se estabeleceram cinco eixos estratégicos para 2019:

- i) Ensino;
- ii) Investigação, Desenvolvimento e Inovação;
- iii) Internacionalização;
- iv) Comunicação e Comunidade;
- v) Organização e Gestão Interna.

O documento do modelo de gestão contém a apresentação das principais ações a realizar, indicadores e respetivas metas e, posteriormente, a análise e a reflexão crítica sobre resultados, limitações, estratégias futuras e propostas de melhoria. Os objetivos são formulados de modo a poderem ser operacionalizadas as análises de resultados obtidos em cada eixo de atuação, através de um conjunto de indicadores, por âmbito de atividade, para permitir monitorização e avaliação constantes dos Planos e Relatórios Anuais de Atividades (PRAA 2019). Para cada eixo são enquadrados os respetivos objetivos estratégicos, nos quais são apresentadas as atividades a desenvolver nas UO e/ou serviços funcionais do IPG.

No primeiro eixo estratégico - Ensino - pretende-se consolidar a oferta identificada na tabela 1 com base na agregação de CE por ACF, de acordo com a CNAEF, bem como promover novos CE de acordo com as fileiras formativas do IPG e com as novas necessidades formativas identificadas quer a nível regional, quer a nível nacional. Também pretende reforçar o desenvolvimento de uma cultura de avaliação e de qualidade do ensino-aprendizagem com vista à melhor formação integral dos estudantes e a facilitar a sua inserção na vida ativa numa perspetiva de carreira. Neste âmbito interessa, sobretudo, identificar, quantificar e descrever as atividades de ensino e aprendizagem.

No segundo eixo estratégico – Investigação, Desenvolvimento e Inovação – pretende-se incentivar a política científica do IPG, através da definição das principais linhas de investigação aplicada e de acordo com os agrupamentos de ACF dos CE. Assim, as atividades de investigação, desenvolvimento e inovação permitem maior articulação e colaboração com a comunidade envolvente, no âmbito de redes de conhecimento, o que permitirá a sua transferência para a sua aplicação em contexto real.

O terceiro eixo estratégico - Internacionalização - pretende desenvolver as redes e os projetos de cooperação para maior mobilidade internacional dos agentes da comunidade escolar, suportando-se em indicadores de internacionalização e diversas tipologias de mobilidade, bem como em projetos, protocolos e parcerias de âmbito internacional.

No quarto eixo estratégico - Comunicação e Comunidade - inserem-se indicadores diversos relativos a eventos e iniciativas, informação e comunicação, formação, cursos e workshops, informática e tecnologias de informação, bem como outros indicadores transversais.

No quinto eixo estratégico - Organização e Gestão Interna – pretende a promoção, organização e gestão interna dos recursos e serviços do IPG, de acordo com o visado no desenvolvimento do programa de modernização administrativa e técnica do IPG e de qualificação do seu corpo de funcionários não docentes.

Em termos globais, os objetivos estratégicos do IPG refletem-se também no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), que constitui um instrumento de ajuda à gestão, concebido para analisar e avaliar o desempenho dos serviços. Este é o quadro referencial sobre a atuação da Instituição e dos serviços (missão), dos seus propósitos de ação (objetivos estratégicos), da aferição da sua concretização e da explicitação sumária dos desvios apurados no fim de um ciclo de gestão.

### **III. ATIVIDADES PREVISTAS E RECURSOS**

#### **3.1. Atividades Previstas**

As atividades descritas são propostas pela Presidência, pelas UO e pelos gabinetes funcionais. Assim, constata-se a diversidade das iniciativas que visam, no seu conjunto, contribuir para a melhoria contínua da IES, em torno da sua missão e dos desafios propostos. Poderá ainda haver outras atividades não previstas, que se considerem de interesse para a prossecução dos objetivos gerais do IPG. Em suma, este documento estrutura o conjunto de atividades, enquadradas em cada um dos objetivos estratégicos e operacionais descritos no capítulo anterior, de acordo com os cinco eixos definidos.

##### **3.1.1. Ensino**

O primeiro eixo estratégico é o Ensino, que depende da capacidade de agregação e organização de CE por ACF, de acordo com a CNAEF, bem como de promover novos CE de acordo com as fileiras formativas do IPG e de os articular com as novas necessidades formativas identificadas a nível regional e nacional, por áreas setoriais do mercado laboral.

A oferta formativa do IPG terá como objetivo principal garantir a qualidade das aprendizagens dos estudantes e potenciar o seu sucesso numa carreira profissional. Para produzir esse efeito virtuoso também deve refletir as necessidades do mercado de trabalho, no que respeita aos diversos níveis e contextos da formação, aos recursos existentes e às estratégias de ensino-aprendizagem.

Na perspetiva de Bolonha promove-se uma cultura de avaliação e de qualidade na IES, desenvolvendo-se a formação integral dos estudantes e facilitando a inserção e o sucesso na vida ativa. Esta promoção depende da assunção da prática da cultura de qualidade por todos no interior do IPG sendo, pois, essencial a consolidação do Sistema Interno de Garantia de Qualidade (SIGQ), e suportado, do ponto de vista operacional, pela atividade do GAQ.

No âmbito da ação da A3ES decorre ainda o 2º ciclo avaliativo para a globalidade dos CE (1º e 2º ciclos), pelo que há necessidade de reforço do trabalho de organização e acompanhamento dos processos de autoavaliação, de visita pelas CAE e acompanhamento processual da evolução de cada CE avaliado. Também se aposta na adequação da oferta dos TeSP de acordo com as

orientações da Direção-Geral do Ensino Superior (DGES), tendo já sido aprovados 3 novos cursos para funcionar em 2019/2020.

Também se promove a diversificação das formações pós-graduadas e de formações para ativos através da colaboração entre UO e a própria UDI. Esta atividade depende de parcerias com outras IES e com organismos e empresas dedicadas à formação profissional, nomeadamente com o Núcleo Empresarial da Região da Guarda (NERGA), Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela (CIMBSE), Associação do Comércio e Serviços do Distrito da Guarda (ACG), Associação de Municípios da Cova da Beira (AMCB), bem como Associações de Desenvolvimento Local (ADL) e Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Para adequar o posicionamento do IPG às expectativas dos alunos e da região, reforçando a sua atratividade, promove-se maior articulação com os Agrupamentos Escolares e Escolas Profissionais da região da CIMBSE. Para este efeito consolida-se a relação do IPG com a REPBSE, pois esta rede promove a complementaridade na concretização de objetivos comuns, sobretudo pelo envolvimento de parceiros que melhor articulam em função das necessidades e especificidades formativas e técnico-científicas de cada área de ensino. Esta atuação é relevante para poder permitir aumentar o número dos alunos que têm origem na região e que valorizam a proximidade à residência como critério de escolha da IES.

O desenvolvimento integral da formação dos estudantes e a sua inserção na vida ativa, através de atividades, por exemplo: visitas de estudo, ações de formação/sensibilização, *workshops*, exposições, jornadas e conferências temáticas, entre outras de cariz técnico-científico, desportivo, cultural e recreativo, que têm relação com os outros eixos da estratégia, designadamente a disponibilização de cursos livres de idiomas estrangeiros, que é determinante também para potenciar a mobilidade internacional na comunidade do IPG.

### **3.1.2. Investigação, Desenvolvimento e Inovação**

O segundo eixo estratégico é definido ao nível da investigação, desenvolvimento e inovação, que está relacionado com primeiro eixo estratégico que é o ensino ministrado pelas UO do IPG. Assim, é necessário criar as condições essenciais à estrutura e organização da UDI para potenciar o modelo de desenvolvimento institucional e, assim, melhor integrar as vertentes de ensino e de investigação, que permitam projetar o conhecimento produzido em processos de desenvolvimento mais sustentáveis e competitivos na região e no país, num ecossistema de desenvolvimento e inovação para a comunidade académica, e a sociedade, em geral.

O IPG deve também integrar-se ativamente na estratégia de crescimento inteligente da Região Centro (Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos - NUT II), promovendo ações concertadas com parceiros, sobretudo com os Municípios da CIMBSE (NUT III), e entidades públicas e privadas que atuam na região envolvente do IPG, bem como com as Agências de Desenvolvimento Regional, as Associações Empresariais e Comerciais e, no âmbito transfronteiriço com as IES de *Castilha e Leon* e da *Extremadura*, bem como com as outras IES nacionais. De facto, a investigação e o desenvolvimento, bem como a promoção da inovação através da transferência de conhecimento científico e tecnológico, constituem uma base indispensável para a ligação com as organizações e empresas, induzindo a maiores índices de inovação e competitividade na região.

A transferência de conhecimento e a prestação de serviços às empresas traduz-se em serviços inovadores que contribuem para a transformação das indústrias tradicionais nas emergentes, inteligentes e criativas. O modelo de gestão participativo por parte dos principais atores de inovação regional, tais como núcleo e associação empresariais, câmaras municipais, associações de desenvolvimento regional, *clusters* e outros centros de incubação empresarial, permite efetivar uma transferência efetiva de inovação para os agentes económicos da região, contribuindo para a reestruturação e constante adaptação aos desafios económicos e sociais.

O empreendedorismo é também um meio privilegiado de maior estímulo da inovação na economia e sociedade, de processos de reestruturação dos mercados e, ainda, de novas respostas sociais no combate ao desemprego, designadamente por via do empreendedorismo social e da criação do próprio emprego, capacitando as pessoas para uma ação mais eficaz e eficiente na criação de redes de negócios. Nesta ótica, a ação do IPG em colaboração direta com as UO e a UDI pode centrar-se neste espírito empreendedor e na promoção de novas iniciativas empresariais, sejam de docentes ou de discentes, através dos vários meios ao seu dispor, designadamente pela participação no projeto nacional Poliempreende e da incubação de projetos de vocação empresarial nos Policasulos.

O IPG aposta no desenvolvimento de serviços inovadores, através dos seus laboratórios, e relaciona-se mais com as empresas, designadamente através de projetos dos seus investigadores e alunos e procura, assim, potenciar a transferência de conhecimento científico e tecnológico, através de sinergias das suas redes de parceria com entidades regionais e nacionais. Também deve enquadrar a sua estratégia numa política nacional e europeia de

desenvolvimento regional, adaptando-se às estratégias territoriais definidas no documento RIS3, numa orientação de *smart specialization* do território. A concretização do projeto de “capacitação científica e tecnológica” financiado pelo programa MAISCENTRO responderá às prioridades nucleares assumidas para o período 2014-2020 pelo Programa de Ação Regional, permitindo ao IPG produzir e transferir resultados esperados deste projeto de capacitação para as empresas e para a sociedade, a vários níveis.

O IPG irá assumir maior capacidade de intervenção na investigação de modo a projetar-se a nível regional, nacional e internacional. Assim, a ligação ao tecido empresarial e social da região envolvente ao IPG deve ser feito através de parcerias fortes, com o intuito de melhorar a competitividade e o relacionamento institucional e, conseqüentemente, projetar-se a estes vários níveis. A responsabilidade social no IPG visará o envolvimento com a sociedade através do desenvolvimento de projetos conjuntos com os vários parceiros regionais e nacionais.

A participação do corpo docente do IPG em eventos científicos, bem como a sua organização interna, deverá ser promovida, quer de âmbito nacional, quer de âmbito internacional, sobretudo em parceria com IES congêneres e diversas tipologias de associações profissionais. Através da UDI também serão apoiados projetos científicos apresentados por docentes e a divulgação do respetivo conhecimento científico e tecnológico produzido, bem como os processos de registo de propriedade intelectual de empresas, instituições e patentes requeridas.

O projeto “Serra da Estrela: Montanha do Conhecimento” pretende desenvolver uma rede de parcerias que visem o fortalecimento do conhecimento e da identidade territorial, capacitando este território de maior atratividade e qualidade de vida. O objeto central deste projeto é o desenvolvimento de atividades económicas alicerçadas no conhecimento científico e tecnológico, que suportem produtos e serviços de alto valor acrescentado capazes de ser colocados ao serviço das suas populações e permitir a ação integrada para o desenvolvimento da região envolvente da Serra da Estrela.

No âmbito do programa de financiamento e transferência de conhecimento para os politécnicos estão em desenvolvimento e finalização, entre outros, os seguintes projetos:

- a) Trails4Health: caracterização biofísica de percursos pedestres como ferramenta de fomento regional e promoção da saúde;
- b) Lítio - A geologia como base da qualidade de vida - A sustentabilidade do Lítio na povoação de Gonçalo;



- c) DermoBio - Desenvolvimento de aplicações dermobioteecnológicas com base nos recursos naturais da Região das Beiras e Serra da Estrela;
- d) TreeM - Monitorização & Manutenção Avançada de Árvores;
- e) MediElderly - Desenvolvimento de uma intervenção para melhorar o uso de medicamentos na população idosa da região Centro de Portugal;
- f) GMove +: Programa de intervenção para promover a atividade física e a qualidade de vida da população idosa da Guarda.

### **3.1.3. Internacionalização**

A internacionalização é o terceiro eixo estratégico essencial para o IPG, dada a conjuntura da região envolvente, designadamente em termos demográficos e socioeconómicos, pois a ampliação e a diversidade do mercado de estudantes estrangeiros é um dos objetivos estratégicos. As mobilidades *in* e *out* em termos de mercados estudantis ERASMUS devem continuar a ser reforçadas, sobretudo em áreas de educação e formação que possuam mercados de emprego mais globais, pois este é também um pilar do processo de acreditação de CE pela A3ES. Ainda, acresce a promoção das mobilidades de docentes e de não docentes, que permitem a valorização e atualização profissionais numa ótica de cariz internacional, pela apreensão de boas práticas de outras IES e de partilha de saberes e experiências, sempre enriquecedoras.

O concurso de estudantes internacionais é uma oportunidade (ampliando a 30% de vagas de cada CE) a explorar melhor em diversos mercados de recrutamento de alunos estrangeiros, quer em Países de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), quer nos países de residência de importantes comunidades portuguesas. Nestes casos é oportuno consolidar e alargar as parcerias institucionais com os representantes destas comunidades, sobretudo as do Brasil e dos países africanos PALOP, potenciando a atratividade da oferta formativa do IPG a partir da ação do GMC, que é reforçada pelo trabalho colaborativo entre Institutos Politécnicos para apoio à implementação da estratégia e ações de internacionalização conjuntas. De facto, o reforço da internacionalização do IPG, particularmente ao nível da mobilidade da sua comunidade, é fundamental para a validação da sua oferta formativa, da sua investigação e desenvolvimento de projetos estruturantes para a qualificação da região.

Neste âmbito, as principais linhas de atuação a desenvolver devem visar:

- a) participar em redes temáticas de intercâmbio no âmbito do ensino, investigação e empreendedorismo, nas áreas de educação e formação fundamentais da oferta de cursos do IPG;
- b) reforçar mobilidade de docentes, estudantes e não docentes no âmbito de programas Europeus e Internacionais, reforçando o programa de apoio financeiro;
- c) oferecer formação em línguas estrangeiras, promovendo a crescente implementação do ensino de UC em Inglês para a comunidade do IPG;
- d) promover formações de curta duração de Português para estrangeiros;
- e) apresentar melhores condições de acolhimento e integração de estudantes estrangeiros;
- f) reforçar as relações nas áreas da formação, na prestação de serviços e no desenvolvimento de estudos e projetos com os países lusófonos;
- g) promover eventos para gerar atitudes favoráveis à mobilidade e internacionalização no corpo docente;
- h) dinamizar o processo de tradução e adaptação do portal do IPG para língua Inglesa.

O IPG possui financiamento em vários projetos enquadrados na sua estratégia de internacionalização e cooperação, designadamente o ERASMUS+ de Mobilidades Individuais para Pessoal Docente, Não Docente e Estudantes, representado pelo Consórcio ERASMUS+. Estes projetos permitem consolidar a internacionalização do IPG e o trabalho em rede com outras IES e outros parceiros, promovendo melhores indicadores de mobilidade.

#### **3.1.4. Comunicação e Comunidade**

O quarto eixo estratégico é a Comunicação e Comunidade onde se inserem atividades muito diversas realizadas nas UO e nos gabinetes funcionais do IPG. Assim, indicamos que, no âmbito da informação e comunicação institucional, interessa planificar e realizar as ações de produção e difusão de informação, os seus suportes em brochuras e *flyers*, as campanhas de comunicação e publicidade, as edições audiovisuais e guias/catálogos editados, newsletters, notícias divulgadas e outdoors expostos.

No contexto dos eventos e de outras iniciativas diversas de interesse para a própria comunidade académica, bem como para a comunidade envolvente do IPG, interessa conhecer a natureza e alcance dos eventos técnico-científicos a realizar em 2019 e, ainda, aqueles que incluem atividades de desenvolvimento tecnológico e artístico, prestação de serviços à comunidade e formação avançada nas áreas fundamentais dos CE, que representem um contributo real para

o desenvolvimento nacional, regional e local, a cultura científica e a ação cultural, desportiva e artística da IES. O esforço de integração em projetos e parcerias nacionais e internacionais, com o intuito de promover as atividades científicas, tecnológicas e artísticas será também fundamental para a interação da comunidade do IPG numa abrangência mais alargada.

### **3.1.5. Organização e Desenvolvimento Interno**

O quinto eixo estratégico é definido como o modelo organizacional do IPG para a melhor articulação das UO e dos gabinetes integrados, bem como a uma gestão integrada de recursos, considerando sempre o reconhecimento e o respeito pela competência dos diferentes órgãos, de modo a proporcionar um desempenho mais eficiente e partilhado entre UO. Neste âmbito, o Conselho de Gestão conduzirá a gestão da IES, com as competências atribuídas pela Lei e pelos Estatutos, em particular no que respeita à parte financeira e de recursos humanos, com o maior rigor possível e tendo em vista a maximização dos meios disponíveis.

A implementação do sistema de controlo interno, através da organização e formação adequada dos recursos humanos e do desenvolvimento de ferramentas informáticas, será essencial neste eixo. Paralelamente é relevante a promoção da formação aos docentes, assim como dos mecanismos da sua progressão, a contratação de especialistas ou individualidades de reconhecido mérito profissional como docentes convidados, a tempo parcial ou integral, para além de constituírem um fator diferenciador do enriquecimento de competências, constitui um instrumento de valorização essencial para o IPG.

Ao nível dos Serviços de Ação Social pretende melhorar-se a sua eficiência e sustentabilidade. O modelo de gestão dos serviços de cantina, incluindo dos seus recursos humanos, visa sempre a satisfação dos utentes, que será garantida pela qualidade dos serviços, da confeção e dos menus. A nível da exploração dos bares mantém-se o modelo de concessão a terceiros, complementada pela venda de bens alimentares em sistema de *vending*. As residências são extremamente relevantes para a estabilidade dos estudantes no seu processo de alojamento oferecendo excelentes condições de conforto, segurança e qualidade

O desenvolvimento interno do IPG depende de medidas a nível transversal, designadamente:

- a) formação profissional dos funcionários não docentes, na ótica de desenvolvimento de carreira, e abertura de concursos de acordo com a disponibilidade orçamental e

- necessidades de serviço. Reposicionar os funcionários nas carreiras por via de mobilidade e de acordo com o seu mérito. Adequar o número de colaboradores às necessidades das UO e serviços, de acordo com as qualificações e categorias profissionais;
- b) validar o processo de avaliação do pessoal docente como instrumento de reconhecimento do desempenho e do mérito, nomeadamente aplicando o sistema de avaliação do desempenho do pessoal docente;
  - c) incentivar a produção científica de qualidade e os projetos de transferência de conhecimento e prestação de serviços para a sociedade;
  - d) propor a abertura de concursos para o pessoal docente tendo presente o equilíbrio entre as diferentes categorias, áreas de educação e formação, sobretudo as consideradas fundamentais para os CE em funcionamento no IPG, de forma a alcançar os rácios previstos na lei para efeitos de acreditação;
  - e) promover a melhoria da acessibilidade às instalações e a equipamentos do Instituto;
  - f) Promover a melhoria contínua das condições oferecidas pelos SAS;
  - g) obter novas fontes de financiamento e utilização racional dos recursos existentes;
  - h) apoiar o trabalho do Provedor de Estudante;
  - i) desenvolver a gestão integrada dos recursos da Biblioteca e suas extensões e melhorar o acervo bibliográfico pelas propostas dos docentes;
  - j) desenvolver os serviços do Centro de Informática do IPG pela necessária adequação às necessidades da comunidade académica do Instituto.
  - k) desenvolver continuamente a plataforma de Gestão Académica SIGARRA;
  - l) melhorar o sistema de comunicação interna, promovendo a organização dos canais de informação entre órgãos e serviços;
  - m) Estabelecer parcerias com agentes comerciais e outros, com o objetivo de criar condições mais favoráveis à aquisição de produtos e serviços para a comunidade do IPG.

As infraestruturas e os equipamentos das UO serão potenciados para aumentar a capacidade das atividades de ensino, de investigação e de extensão, para intervir na melhoria das áreas envolventes para fomentar atividades culturais, desportivas e recreativas.

Na política de sustentabilidade inclui-se o objetivo da eficiência energética através da implementação de sistemas de gestão energética, de equipamentos de calor suportados em energias renováveis, equipamentos térmicos e fotovoltaicos, bem como substituição total de toda a iluminação por LED, que permitem uma redução substancial de energia.

## 3.2. Recursos

### 3.2.1. Recursos Humanos

Os recursos humanos existentes no IPG, em 31 de dezembro de 2018, ascendem a 388 colaboradores, repartidos por 167 não docentes (cfr. tabela 2) e 221 docentes (cfr. tabela 3). Para o ano 2019 prevê-se a necessária substituição das pessoas, sobretudo para responder às necessidades de serviço, resultante do término de contratos ou de aposentação. A reorganização de serviços pretende a otimização dos recursos disponíveis no IPG e SAS e, consequentemente, a melhoria do clima organizacional global, sendo possível mesmo com a pretendida manutenção de efetivos.

Cargo/carreira/categoria	Efetivos considerados a 31/12/2018			Efetivos previstos para ano 2019		
	SAS	IPG	SAS+IPG	SAS	IPG	SAS+IPG
Presidente		1	1		1	1
Vice-presidente		1	1		1	1
Administrador		1	1		1	1
Diretor de Serviços	1	3	4	1	3	4
Chefe de Divisão			0			0
Técnico superior área jurídica		1	1		1	1
Técnico superior área de BAD		1	1		1	1
Técnico superior	3	26	29	3	26	29
Especialista de informática		7	7		7	7
Técnico de informática		2	2		2	2
Coordenador técnico		1	1		1	1
Assistente Técnico	3	40	43	3	40	43
Encarregado de pessoal auxiliar	3	1	4	3	1	4
Assistente operacional	34	38	72	34	38	72
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>123</b>	<b>167</b>	<b>44</b>	<b>123</b>	<b>167</b>

Tabela 2: Recursos humanos de colaboradores não docentes

A estabilidade do corpo docente responde aos requisitos das avaliações dos CE pela A3ES e será alcançado através de um acréscimo de professores adjuntos, dado que concluem o doutoramento, bem como por novas contratações necessárias para novas áreas formativas. O número de professores coordenadores também aumenta para superar carências de

coordenação das vinte e três áreas científicas fundamentais do IPG. A alteração da composição noutras categorias, em 2019, é condicionada pela conclusão de doutoramento e pela obtenção do título de especialista por provas públicas (cfr. tabela 3). A nível dos docentes verifica-se a oportunidade de investir ainda mais na estabilidade contratual (tempo integral - TI) de docentes qualificados com doutoramento ou com título de especialista por provas públicas.

Categoria	Efetivos considerados a 31/12/2018					Previsão 2019
	ESECD	ESTG	ESS	ESTH	IPG	IPG
Prof. Coordenador Principal	1	0	0	0	1	1
Prof. Coordenador	3	11	3	1	18	21
Prof. Adjunto	31	64	17	9	121	125
Prof. Adjunto Equiparado	0	1	0	0	1	1
Prof. Adjunto Convidado	8	9	18	6	41	41
Assistente	3	2	1	0	6	6
Assistente Equiparado	2	7	0	0	9	9
Assistente Convidado	9	2	10	3	24	24
<b>Total docentes</b>	<b>57</b>	<b>96</b>	<b>49</b>	<b>19</b>	<b>221</b>	<b>228</b>
Total docentes em %	25,79%	43,44%	22,17%	8,60%	100%	
<b>Total docentes ETI</b>	<b>50,11</b>	<b>88,05</b>	<b>34,87</b>	<b>15,82</b>	<b>188,85</b>	
Total docentes ETI em %	26,53%	46,62%	18,46%	8,38%	100%	

Tabela 3: Recursos humanos de colaboradores docentes

### 3.2.2. Recursos Financeiros

No ano 2019 será necessário um acréscimo de recursos financeiros (cfr. tabela 4), face aos do ano anterior, decorrente do aumento do salário mínimo do setor público e do valor do subsídio de refeição, bem como pela inclusão na Carreira Docente por via do Decreto-Lei nº 45/2016 e, ainda, pelos necessários reposicionamentos nas carreiras, o que implicará maiores exigências de receitas para o cumprimento do conjunto de despesas que devem ser assumidos.

Nos pressupostos da execução do Orçamento de Estado (OE), importa considerar que a dotação do Orçamento terá que ser objeto de reforço, necessariamente, porquanto não foi tida em

consideração a reposição de remunerações, apesar da mesma ser parcial. Para além do imprescindível rigor dos valores, importa ter presente o seguinte:

- a) A dotação do OE, como vem sendo recorrente é insuficiente para garantir as despesas com pessoal, sendo por consequência necessário recorrer a receitas próprias, maioritariamente, representadas pelas propinas pagas pelos estudantes;
- b) Por via da transição automática de categoria decorrente da aplicação do período transitório aplicável aos docentes, prevê-se um aumento das despesas e dos encargos com pessoal, exclusivamente, motivado por este regime;
- c) O aumento do salário mínimo e do subsídio de refeição obriga a um aumento das despesas com pessoal;
- d) Dada a rigidez da despesa serão promovidos esforços de adequação da composição do corpo docente e da diversificação das fontes de financiamento, por via da prestação de serviços, desenvolvimento de projetos e respetiva candidatura a fundos nacionais e europeus.

Quanto aos SAS, cujo orçamento tem sido insuficiente para cumprir a sua missão, será necessário o seu reforço através de transferência interna de verbas do IPG, procurando-se, em simultâneo, agilizar a sua gestão no sentido de incrementar receitas.

ORÇAMENTO DE ESTADO (OE)							
RECEITAS	IPG	SAS	IPG+SAS	DESPESAS	IPG	SAS	IPG+SAS
Transferências Correntes-OE	€11 174 393,00	€418 937,00	€11 593 330,00	<b>Despesas Correntes</b>	<b>€11 174 393,00</b>	<b>€418 937,00</b>	€11 593 330,00
Transferências Capital-OE	0,00	0,00	0,00	Despesas com Pessoal	€11 174 393,00	€418 937,00	€11 593 330,00
<b>Subtotal OE</b>	<b>€11 174 393,00</b>	<b>€418 937,00</b>	<b>€11 593 330,00</b>	<b>Subtotal OE</b>	<b>€11 174 393,00</b>	<b>€418 937,00</b>	<b>€11 593 330,00</b>

ORÇAMENTO DE RECEITAS PRÓPRIAS (RP)							
RECEITAS	IPG	SAS	IPG+SAS	DESPESAS	IPG	SAS	IPG+SAS
Propinas	€2 494 347,00	0,00	<b>€2 494 347,00</b>	<b>Despesas Correntes</b>	<b>€3 983 796,00</b>	<b>€725 396,00</b>	<b>€4 709 192,00</b>
Taxas e Multas diversas	€170 150,00	0,00	<b>€170 150,00</b>	Despesas com Pessoal	€1 970 164,00	€228 079,00	<b>€2 198 243,00</b>
Venda de Bens e Serviços	€416 500,00	€632 000,00	<b>€1 048 500,00</b>	Aquisição de bens/serviços	€1 672 132,00	€445 867,00	<b>€2 117 999,00</b>
Receitas Projetos Comunitários	€2 373 502,00	€133 267,00	<b>€2 506 769,00</b>	Transferências Correntes	€271 500,00	€50 750,00	<b>€322 250,00</b>
Transferências entre Organismos	€19 788,00	€100 000,00	<b>€119 788,00</b>	Outras Despesas Correntes	€70 000,00	€700,00	<b>€70 700,00</b>
Outras Transferências e Receitas	€81 820,00	0,00 €	<b>€81 820,00</b>	<b>Despesas de Capital</b>	€2 084 160,00	€363 817,00	<b>€2 447 977,00</b>
Défice Orçamento Previsto	€511 849,00	€223 946,00	<b>€735 795,00</b>				<b>0,00</b>
<b>Subtotal RP</b>	<b>€6 067 956,00</b>	<b>€1 089 213,00</b>	<b>€7 157 169,00</b>	<b>Subtotal RP</b>	<b>€6 067 956,00</b>	<b>€1 089 213,00</b>	<b>€7 157 169,00</b>

<b>Total (OE+RP)</b>	<b>€17 242 349,00</b>	<b>€1 508 150,00</b>	<b>€18 750 499,00</b>	<b>Total (OE+RP)</b>	<b>€17 242 349,00</b>	<b>€1 508 150,00</b>	<b>€18 750 499,00</b>
----------------------	-----------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	-----------------------

Tabela 4: Recursos Financeiros para 2019



#### **IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A proposta de plano de atividades para o ano 2019 estabelece um conjunto de ações enquadradas nos cinco eixos estratégicos, que visam a valorização e o desenvolvimento do Instituto Politécnico da Guarda. A completa integração, em torno dos cinco eixos estratégicos, permite articular diferentes atuações entre UO e os gabinetes funcionais e, assim, potenciar sinergias e fomentar a organização interna no quadro de uma política de qualidade, com eficácia, eficiência e economia.

A execução deste plano, a nível interno, supõe a reorganização resultante da aplicação de regulamentação e legislação em vigor, as orientações no âmbito do regime de carreiras e de remunerações dos trabalhadores de funções públicas, as alterações no estatuto da carreira do pessoal docente do ensino superior politécnico, as recomendações e regulamentações emanadas da Tutela e pelas normas constantes na lei do Orçamento de Estado e correspondente Decreto-Lei de Execução Orçamental.

No âmbito das orientações gerais do IPG, com o propósito de promover a reorganização e a eficiência e eficácia da oferta formativa, também de acordo com os adequados níveis de qualificação e de especialização do corpo docente, desenvolve-se a necessária abordagem às ACF dos CE a nível de 1º e 2º ciclos do ensino superior.

A política e orientações da DGES e da A3ES merecem particular atenção da gestão do IPG, dada a importância dos processos de avaliação e acreditação de CE, que exigem o desenvolvimento de procedimentos relativos à sua adequação às exigências legais e orientações emanadas superiormente.

Neste âmbito, a IES articula diversas ações prioritárias com as UO no sentido de: identificar as fileiras de ofertas formativas integradas, que contemplem os CE de especialização tecnológica, de 1º ciclo e de 2º ciclo; adequar as ofertas formativas do 1º e 2º ciclos de acordo com necessidades de reestruturação curricular, designadamente as decorrentes de indicações de Comissão de Avaliação Externa (CAE) da A3ES; diversificar a formação pós-graduada e de especialização de cada UO de acordo com necessidades identificadas no mercado de trabalho por áreas setoriais; e propor novos CE de licenciatura e de mestrado, sobretudo de acordo com as fileiras identificadas por áreas de educação e formação a nível da CNAEF.

A imagem e comunicação do IPG, bem como da sua oferta formativa, das atividades de investigação, desenvolvimento, inovação e de prestação de serviços, pressupõem uma atitude mais ativa e colaborativa com a comunidade. Assim, a estratégia de promoção Institucional será reforçada pela comunicação eficaz suportada pela imagem de IES sustentável e competitiva ao serviço da região.