

[IPSantarém]
INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM



Instituto Politécnico de Santarém

Plano Estratégico 2012-2014

Ficha Técnica

TÍTULO

Plano Estratégico 2012–2014 do Instituto Politécnico de Santarém

DATA

20 de junho de 2012

Índice

SUMÁRIO EXECUTIVO.....	4
1. APRESENTAÇÃO DO ORGANISMO.....	5
1.1 Principais Marcos Históricos.....	6
1.2 Atribuições/Competências.....	8
1.3 Recursos.....	8
1.3.1 Organização Institucional.....	8
1.3.2 Recursos Humanos.....	10
1.3.3 Recursos Financeiros.....	12
1.4 Grandes Números.....	13
2. ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	14
2.1 <i>Stakeholders</i>	14
2.2 Análise PEST.....	14
2.2.1 Fatores Políticos.....	15
2.2.2 Fatores Económicos.....	16
2.2.3 Fatores Socioculturais.....	16
2.2.4 Fatores Tecnológicos.....	17
2.3 Análise SWOT.....	17
2.4 Fatores Críticos de Sucesso.....	21
3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....	22
3.1 Missão, Visão e Valores Institucionais.....	22
3.2 Objetivos Estratégicos.....	23
3.2.1 Metas e Objetivos Estratégicos.....	23
4. MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA.....	30
4.1 Mapa Estratégico.....	31
4.2 Mapa de Indicadores.....	32
4.3 Mapa de Iniciativas Estratégicas.....	33
4.4 Mapa Consolidado.....	34
5. BIBLIOGRAFIA.....	35
ANEXOS.....	36
Anexo 1 – Recursos Humanos do IPS.....	38
Anexo 2 – Recursos Financeiros.....	46
Anexo 3 – Indicadores.....	47
Anexo 4 – Lista de <i>Stakeholders</i>	48
Anexo 5 – Matriz SWOT.....	49

SUMÁRIO EXECUTIVO

Nos termos do disposto na alínea a) do n.º 2 do artigo 15.º dos Estatutos do Instituto Politécnico de Santarém, homologados pelo Despacho normativo n.º 56/2008, de 4 de Novembro, compete ao presidente propor junto do conselho geral os planos estratégicos de médio prazo.

Assim, para além do QUAR para 2012, importa apresentar o Plano Estratégico 2012/2014 para o Instituto Politécnico de Santarém (IPS).

Na medida em que permite partir de uma base estratégica, facilitar a comunicação e informação organizacional, definir e temporizar o acompanhamento continuado, criar mecanismos de articulação com as atividades operacionais e promover a participação de todos os envolvidos na organização, adotou-se a metodologia de *Balanced Scorecard*.

Orientado por essa metodologia, o presente plano estende-se por quatro partes.

A primeira parte, *Apresentação do IPS*, pretende colher e registar, de forma organizada e sintética, os dados de contexto referentes ao IPS, traçando, desde logo, o seu quadro de competências, o seu enquadramento histórico e estrutural e os recursos com que conta para o desenvolvimento da sua ação.

A segunda parte, *Análise Estratégica*, reflete o conhecimento atual da organização e dinâmica do IPS, nos seus fatores de envolvimento interna e externa, que sirva de esteira, concreta e circunstancialmente definida, às linhas estratégicas a lançar.

A terceira parte, *Formulação Estratégica*, parte de uma perceção clara da missão, visão e quadro matricial de valores e de referenciais de qualidade e de sucesso do IPS para elencar os objetivos estratégicos em que se corporiza o Plano.

A última parte, *Monitorização Estratégica*, traça, através de um conjunto de Mapas, o itinerário de concretização da missão/visão do IPS e de consecução dos objetivos/resultados, associa a esses objetivos indicadores de medida, elege as iniciativas consideradas essenciais com impacto nos mesmos objetivos e conclui com a apresentação do mapa consolidado, em que se procura, numa visão panorâmica, proporcionar a todos os colaboradores uma leitura tão fácil quanto possível, face à complexidade dos elementos em causa, das linhas mestras em que, de uma forma integrada, se consubstancia a estratégia.

1. APRESENTAÇÃO DO ORGANISMO

O Instituto Politécnico de Santarém (IPS) é uma instituição de ensino superior politécnico, criada pelo Decreto-Lei n.º 513-T/79, cujos primeiros estatutos foram homologados em 11 de outubro de 1995.

Com a entrada em vigor do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior a 10 de setembro de 2007, os novos estatutos da instituição foram revistos e republicados a 4 de novembro de 2008.

Como instituição de ensino superior público o IPS, ao serviço da sociedade, empenha-se na qualificação de alto nível dos cidadãos, na produção e difusão do conhecimento, criação, transmissão e difusão do saber de natureza profissional, da cultura, da ciência, da tecnologia, das artes, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental, relevando a centralidade no estudante e na comunidade envolvente, num quadro de referência internacional.

Do ponto de vista do seu enquadramento jurídico institucional, o IPS obedece ao disposto no Decreto-Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro, o qual fixa o Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior, seja quanto à respetiva forma organizativa, seja quanto às suas atribuições, seja quanto à competência dos seus órgãos de governo, seja ainda quanto às suas relações com a tutela e modo de fiscalização pública.

No que se refere ao pessoal docente, o IPS regula-se ainda pelo disposto no Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico, consagrado no Decreto-Lei n.º 185/81 de 1 de julho e modificado pelo Decreto-Lei n.º 207/2009 de 31 de agosto.

Quanto ao pessoal não docente, regula-se pelos princípios que estão definidos na Lei n.º 12-A/2008 de 27 de fevereiro e nas alterações que se lhe seguiram.

O IPS norteia a sua oferta formativa conferente de grau, seguindo os princípios contidos na Declaração de Bolonha, os quais conhecem a sua forma de lei, designadamente no disposto no Decreto-Lei n.º 42/2005 que define os princípios reguladores e os instrumentos para a criação do espaço europeu do ensino superior; no disposto no Decreto-Lei n.º 74/2006 de 24 de março, que aprova o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior e na Portaria n.º 30/2008 de 10 de Janeiro que define os princípios do suplemento ao diploma, previsto nos artigos 38.º a 42.º do Decreto-Lei n.º 42/2005 de 24 de março.

Os cursos de especialização tecnológica, ministrados nas unidades orgânicas do Instituto, encontram o seu enquadramento legal e a respetiva regulação, no Decreto-Lei n.º 88/2006 de 23 de maio.

Por último, é também de relevar, do ponto de vista do enquadramento jurídico, que o Instituto é financiado pelo Estado, a partir do preceituado na Lei n.º113/97 de 16 de setembro, bem como que está obrigado a respeitar o que é determinado no Decreto-Lei n.º 64/2006 de 21 de março que regula o acesso ao ensino superior por parte dos cidadãos maiores de 23 anos e pelo Decreto-Lei n.º 206/2009 que regula a atribuição do título de especialista.

1.1 Principais Marcos Históricos

O Instituto Politécnico de Santarém, estabelecimento oficial de Ensino Superior, foi criado, em 26 de dezembro de 1979, pelo Decreto-Lei n.º 513-T/79.

Inicialmente, compreendia a Escola Superior Agrária de Santarém e a Escola Superior de Educação de Santarém.

No que respeita à Escola Superior Agrária, indicam-se os antecedentes essenciais, reportados a 120 anos de história:

- 18/07/1898 - Escola Prática Elementar de Agricultura e Frutuária de Santarém, que formava operários rurais em dois anos;
- 17/10/1899 - Escola de Regentes Agrícolas “Moraes Soares” (curso de 4 anos);
- 1912 - deu lugar à Escola Prática de Agricultura de Santarém (“Feitor” em 1 ano)
- 1915 - Escola Técnica Secundária de Agricultura: Técnicos Agrícolas, Engenheiros Agrícolas, Regentes Agrícolas;
- 1931 - Escola de Regentes Agrícolas de Santarém, que, no ano de 1976, passou a dar equiparação a bacharelato.

No final de 1985, foi criada a Escola Superior de Gestão de Santarém.

Em 1986, foi integrada no Instituto Politécnico de Santarém a Escola Superior de Tecnologia de Tomar que, em 1997, daria origem ao Instituto Politécnico de Tomar.

Em 1997, no âmbito do Instituto Politécnico de Santarém, foi criada a Escola Superior de Desporto de Rio Maior.

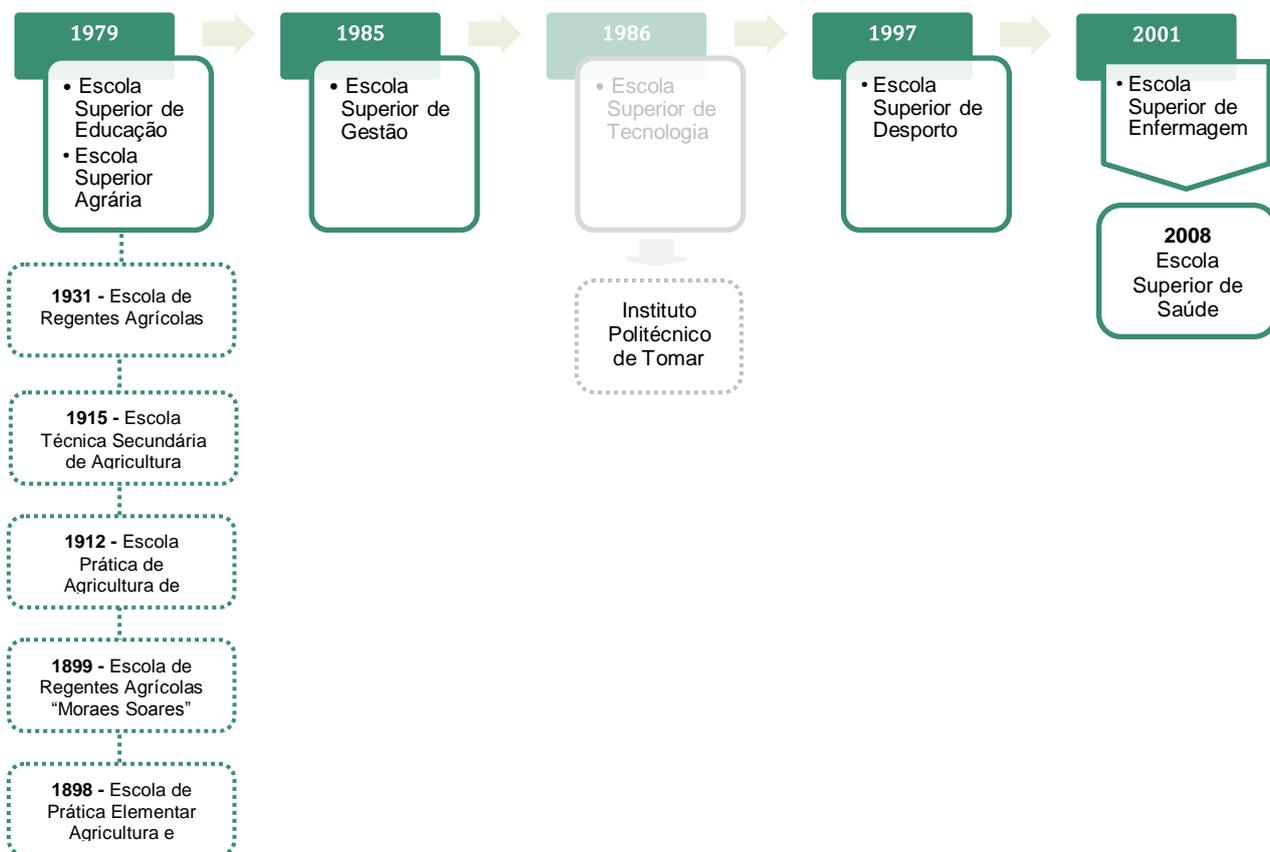
Em 2001, foi integrada a Escola Superior de Enfermagem de Santarém, que, em 2008, perspetivando-se a integração de novas valências na área da saúde, passou a designar-se Escola Superior de Saúde.

Durante o ano de 2006, o Instituto Politécnico de Santarém desenvolveu e viu aprovadas as propostas de registo de adequação de todos os cursos de licenciatura no âmbito do processo de Bolonha.

O IPS passou, desde então, a nortear toda a sua oferta formativa conferente de grau - 1.º e 2.º ciclos (licenciaturas e mestrados) - seguindo os princípios contidos na Declaração de Bolonha, os quais conhecem a sua forma de lei, designadamente no disposto no Decreto-Lei n.º 42/2005 que define os princípios reguladores e os instrumentos para a criação do espaço europeu do ensino superior; no disposto no Decreto-Lei n.º 74/2006 de 24 de Março, que aprova o regime jurídico dos graus e diplomas do ensino superior e na Portaria n.º 30/2008 de 10 de Janeiro que define os princípios do suplemento ao diploma, previsto nos artigos 38.º a 42.º do Decreto-Lei n.º 42/2005 de 24 de Março.

Devido à entrada em vigor do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior – em 10 de Setembro de 2007 – encetou um processo de revisão estatutária, o qual culminou, em 4 de Novembro de 2008, com a publicação de novos estatutos.

Instituto Politécnico de Santarém – História



1.2 Atribuições/Competências

O IPS promove a cooperação institucional e a mobilidade efetiva de todos os seus agentes, tanto a nível nacional como internacional – designadamente no espaço europeu de ensino superior e na comunidade de países de língua portuguesa –, participa em atividades de ligação à sociedade, de difusão/transferência e de valorização económica de conhecimento e assegura o acesso dos cidadãos ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida.

Neste sentido são atribuições do IPS:

- A realização de ciclos de estudos visando a atribuição de graus académicos, bem como de outros cursos pós-secundários, de cursos de formação pós-graduada e outros, nos termos da lei;
- A criação do ambiente educativo adequado ao desenvolvimento da sua missão;
- A realização de investigação e o apoio e participação em instituições científicas;
- A transferência e valorização do conhecimento científico e tecnológico;
- A realização de ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos;
- A prestação de serviços à comunidade e de apoio ao desenvolvimento;
- A cooperação e o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras;
- A contribuição para a cooperação internacional e para a aproximação entre os povos, em especial com os países de língua portuguesa e os países europeus;
- A produção e difusão de conhecimento e de cultura.

1.3 Recursos

1.3.1 Organização Institucional

Para a concretização da sua missão, o IPS conta com cinco unidades orgânicas, designadas por Escolas Superiores:

- Escola Superior Agrária de Santarém (ESAS);
- Escola Superior de Desporto de Rio Maior (ESDRM);
- Escola Superior de Educação de Santarém (ESES);

- Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém (ESGTS);
- Escola Superior de Saúde de Santarém (ESSS).

Os Serviços Centrais (SC) do IPS são estruturados do seguinte modo:

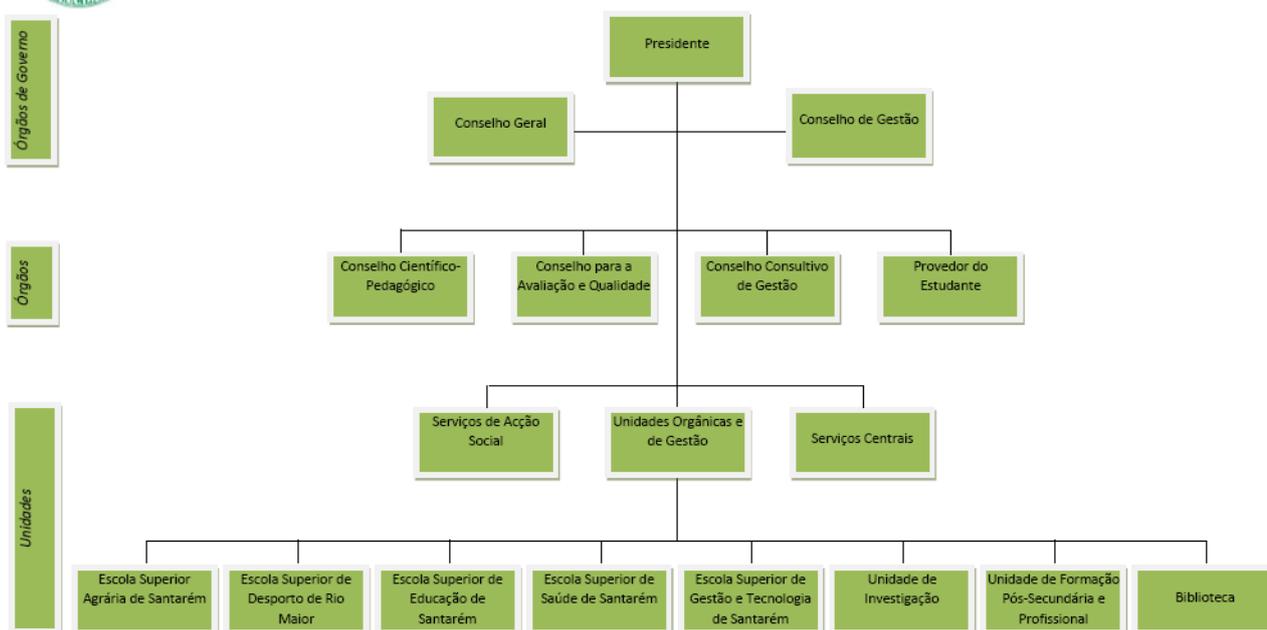
- Administrador, o qual coordena os serviços do Instituto, sob a direção do presidente;
- Direção de Serviços de Administração Geral que compreende a Divisão Financeira e a Divisão de Recursos Humanos;
- Gabinete de Planeamento e Desenvolvimento Estratégico, que compreende o núcleo de planeamento e desenvolvimento estratégico e o núcleo de projetos;
- Gabinete Jurídico;
- Gabinete de Instalações e Equipamento;
- Gabinete de Assuntos Académicos;
- Gabinete de Comunicação e Imagem;
- Gabinete de Mobilidade e Cooperação Internacional;
- Gabinete de Avaliação da Qualidade;
- Centro de Informática;
- Serviços de Apoio à Presidência.

Para além destas unidades orgânicas, o Instituto conta ainda com outras unidades, órgãos e serviços, designadamente:

- Unidade de Investigação;
- Unidade de Formação Pós-Secundária e Profissional;
- Unidade de Apoio à Empregabilidade e ao Empreendedorismo;
- Biblioteca;
- Conselho Científico Pedagógico;
- Conselho para a Avaliação e Qualidade;
- Conselho Consultivo de Gestão;
- Provedor do Estudante;
- Serviços de Ação Social (SAS).



ORGANOGRAMA DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM



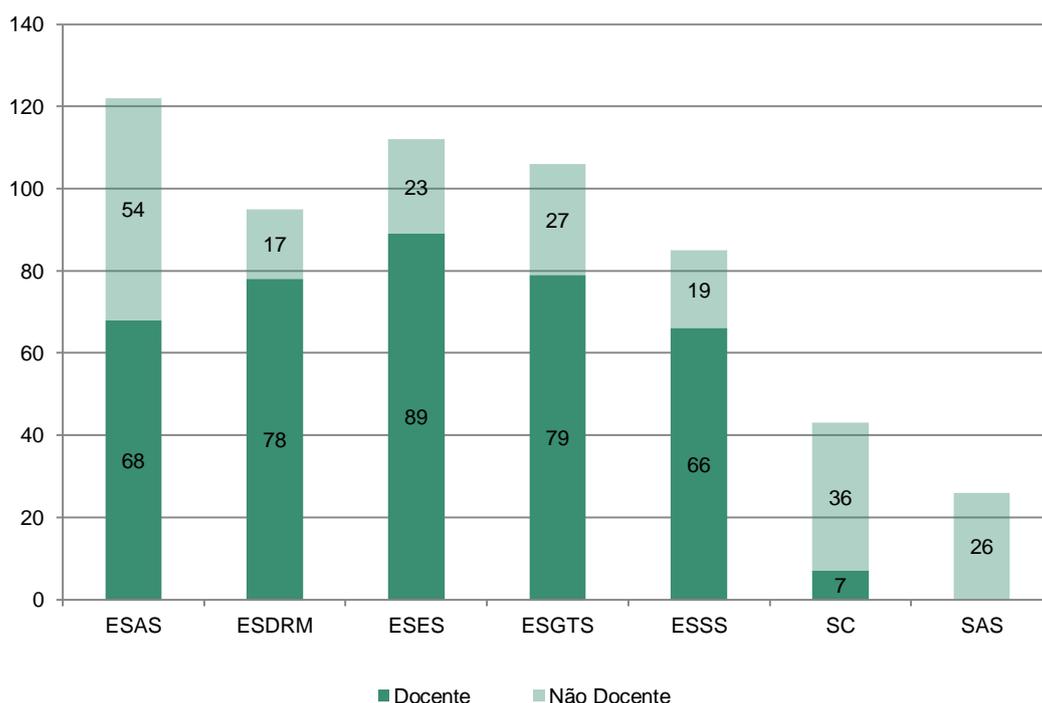
1.3.2 Recursos Humanos

Número de funcionários a 31 de dezembro de 2011, por unidade orgânica e função

Contempla todos os funcionários em exercício efetivo de funções a 31 de dezembro de 2011, incluindo os que tinham funções interrompidas mas que continuavam a ter remuneração.

Quadro e Gráfico – N.º de funcionários do IPS em 31 de dezembro de 2011

Unidade Orgânica	Docente	Não Docente	Total Geral
ESAS	68	54	122
ESDRM	78	17	95
ESES	89	23	112
ESGTS	79	27	106
ESSS	66	19	85
SC	7	36	43
SAS		26	26

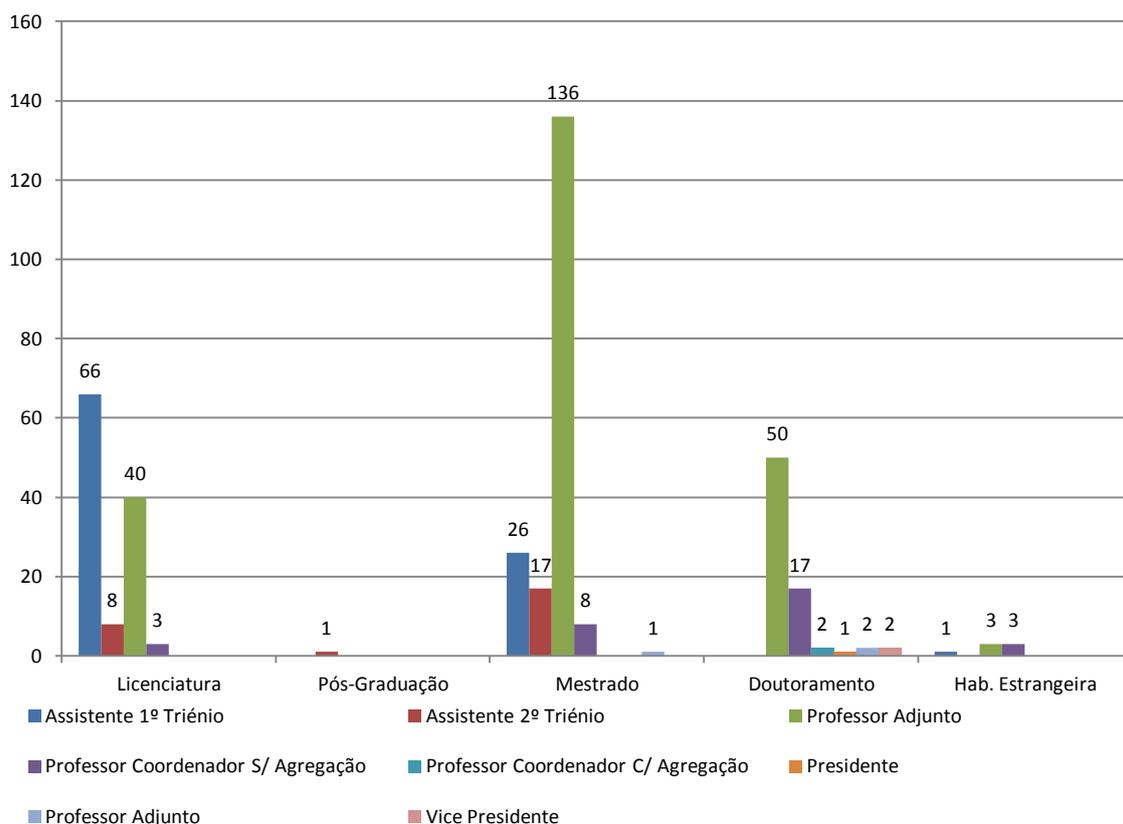


Distribuição dos Docentes por categoria e habilitação literária, a 31 de dezembro de 2011.

Contempla todos os funcionários Docentes em exercício efetivo de funções a 31 de dezembro de 2011, incluindo os que tinham funções interrompidas mas que continuavam a ter remuneração.

Quadro e Gráfico – N.º de docentes por categoria e habilitações literárias do IPS em 31 de dezembro de 2011

Habilitações Funções	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado	Doutoramento	Habilitação Estrangeira
Assistente 1.º Triénio	66		26		1
Assistente 2.º Triénio	8	1	17		
Professor Adjunto	40		136	50	3
Professor Coordenador s/ Agregação	3		8	17	3
Professor Coordenador c/ Agregação				2	
Presidente				1	
Professor Adjunto			1	2	
Vice-Presidente				2	



1.3.3 Recursos Financeiros

No ano económico de 2011, a execução financeira do orçamento privativo do Instituto Politécnico de Santarém integrou quatro fontes de financiamento:

- As transferências do Orçamento do Estado (FF311),
- As Receitas Próprias (FF510),
- As transferências para os projetos PIDDAC,
- As receitas relativas a projetos cujo financiamento teve diversas proveniências, em função das entidades gestoras que aprovaram as candidaturas (Outros Projetos).

Gráficos – Receita por fonte de financiamento em 2010 e 2011

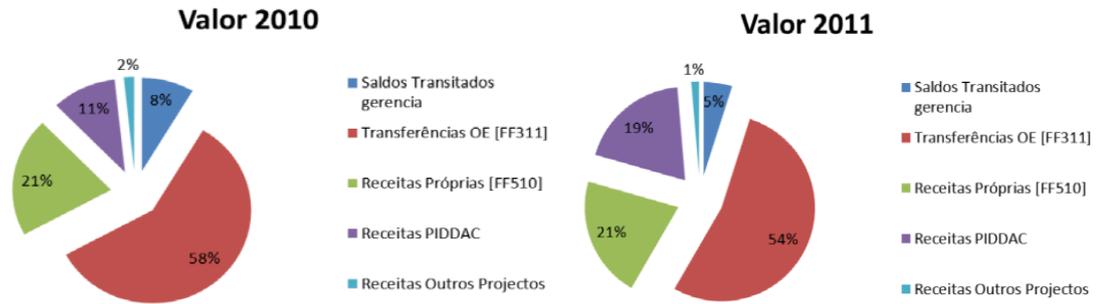


Gráfico – Dotação Orçamento de Estado

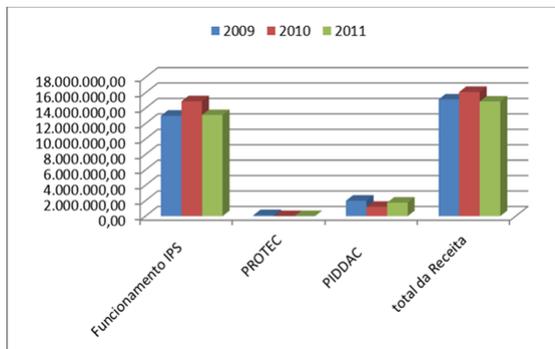
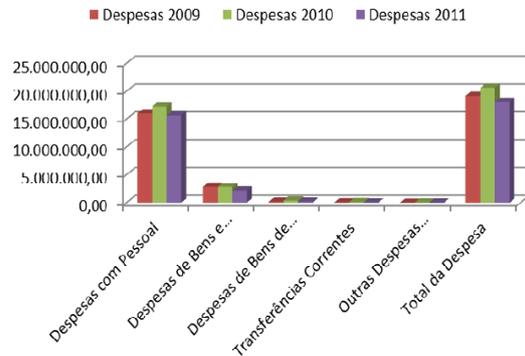
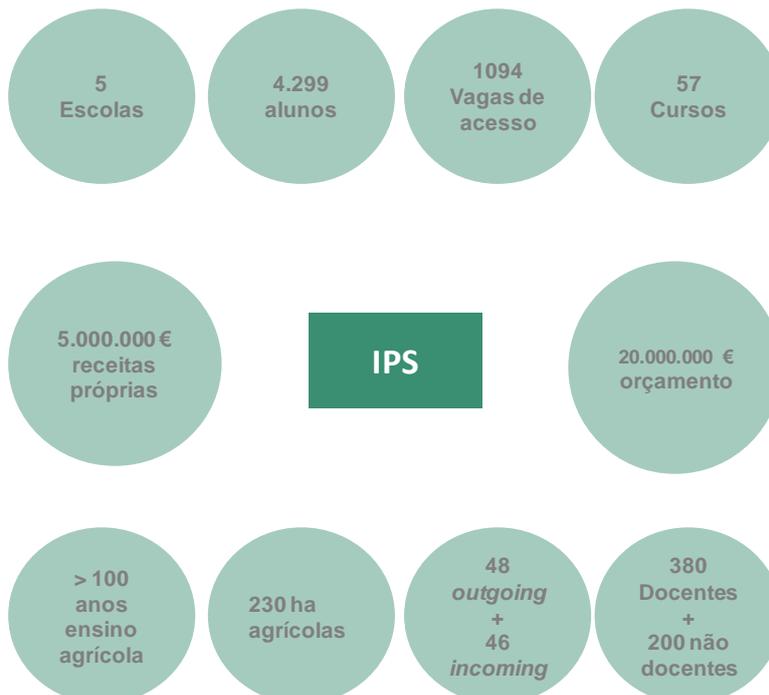


Gráfico – Evolução Despesa Total 2009, 2010 e 2011



1.4 Grandes Números



2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

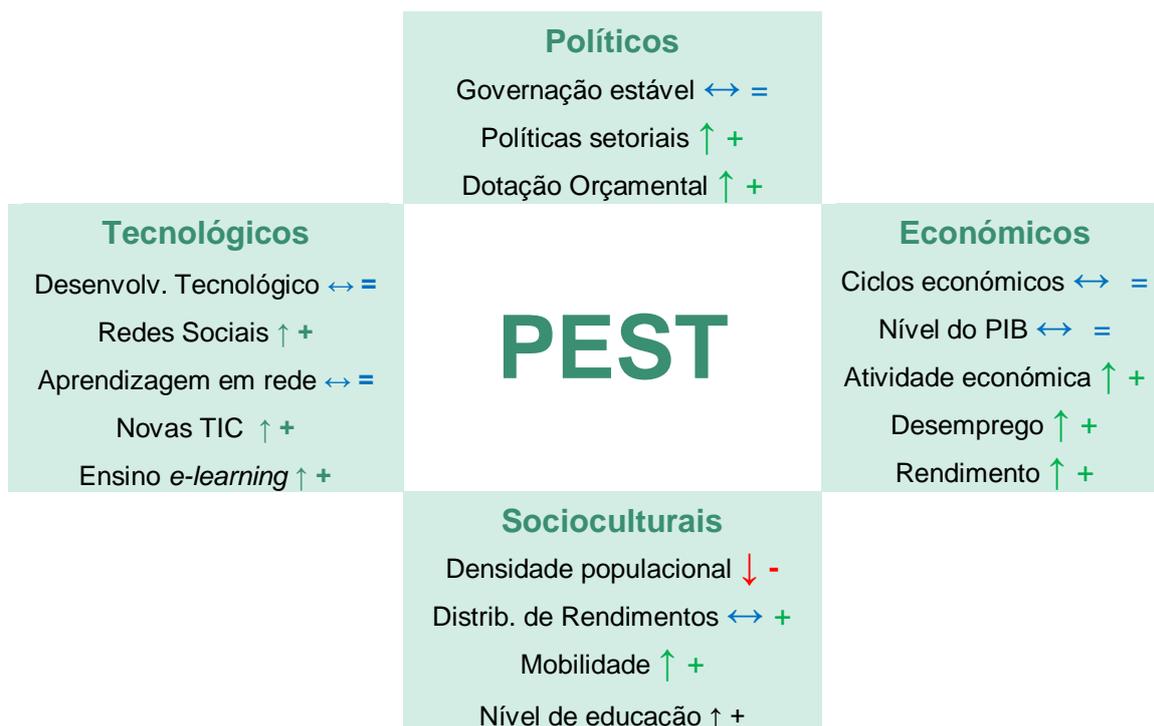
2.1 Stakeholders

Imbuído da missão descrita e apresentando a estrutura orgânica acima referida, o IPS - no desenvolvimento das suas atividades - terá de relacionar-se com um conjunto heterogéneo de entidades - quer internas, quer externas – as quais são também, direta ou indiretamente, parte interessada na excelência das atividades desenvolvidas, uma vez que, consoante os casos, contribuem para a sua produção, dela beneficiam, ou, em última instancia, contribuem e beneficiam, simultaneamente, das atividades desenvolvidas.

		Nível de Interesse	
		Baixo	Alto
Poder	Pouco	<i>Famílias</i> Esforço Mínimo	Estudantes; Funcionários não docentes; Ex estudantes; Ensino superior similar; Entidades empregadoras. Manter Informado
	Muito	<i>Estado</i> Manter satisfeito	Órgãos de Gestão Docentes/Investigadores; Governo (Ministério); Gerir em proximidade

2.2 Análise PEST

Após a análise dos *stakeholders*, entendidos como o conjunto de atores com maior influência de e sobre o IPS, importa agora olhar para o seu ambiente externo e sermos capazes de identificar, de forma sucinta, os principais fatores da envolvente externa mais capazes de condicionar a ação estratégica a definir, e que, por isso mesmo, não poderão deixar de ser tidos em conta.



Probabilidade: ↑ elevado ↓ baixo ↔ médio

Impacto: + elevado - baixo = médio

2.2.1 Fatores Políticos

Não será possível pensar-se estrategicamente o caminho da ação próxima futura do IPS sem ter em conta, desde logo por se tratar de uma organização de ensino superior com natureza e estatuto públicos, fatores políticos, que influenciam, potenciando, condicionando e, por vezes, conformando, a realidade, a dinâmica e a ambição do Instituto.

Não se pode duvidar da influência no planeamento e na operatividade do IPS que tiveram, por exemplo, opções de entono político como a adoção do Tratado de Bolonha ou a assinatura do contrato de confiança entre o Governo e as instituições de ensino superior. Como, também, se não pode ignorar o impacto que tem e poderá ter, abrindo novas pistas e lançando outros desafios, a intenção da tutela em alargar, significativamente, o número de estudantes em CET ou inscritos em cursos de ensino superior à distância, em criar condições de atração e acolhimento de licenciados para formação em mestrados de índole profissional e em incentivar a formação dos estudantes para o empreendedorismo.

As opções ligadas à concessão de bolsas de estudo, à ação social escolar, à redução e reestruturação de cursos são, ainda, variáveis de natureza política a integrar no perímetro das preocupações do IPS.

Em síntese, quando se pensa em traçar trilhos futuros no itinerário global do IPS, é forçoso que se identifique, analise e considere, com o devido peso e medida, o contexto político atual e próximo, atento o estado do país, no seu enquadramento nacional e europeu.

2.2.2 Fatores Económicos

Com ligação implicativa com os fatores políticos, que acabamos de enunciar, deve partir-se do pressuposto de que há condicionantes económicas que não podem ser desprezadas, no âmbito de uma reflexão acerca do ambiente externo influenciador da ação estratégica do IPS.

A crise económica, monetária e financeira que se vem vivendo, em Portugal e na Europa, constitui-se como um fator essencial pelos condicionamentos que impõe, também, ao desenvolvimento da organização e da ação dos estabelecimentos de ensino superior. Desde logo, neste contexto, é preciso pensar e equacionar os impactos que tudo isso tem sobre o emprego, sobre as restrições orçamentais no sistema de ação social escolar, sobre a diminuição do rendimento das pessoas e das famílias, em função das medidas fiscais adotadas, sobre a redução do financiamento público, com repercussão no valor das propinas, na redução das bolsas de estudo, na investigação, no abandono escolar.

2.2.3 Fatores Socioculturais

Fatores de enquadramento sociocultural igualmente se perfilam no seu papel de influenciadores da estratégia e da ação do IPS, enquanto instituição pública de ensino superior situada num meio com que, forçosamente, tem que interagir.

Desenvolvendo o seu trabalho numa região do interior do país, com fraca densidade populacional, sem uma tessitura económica e social consistente e estável, fragilizando a fixação de pessoas, sobretudo, de jovens, o IPS sente, de forma particularmente intensa, questões tão importantes como a mobilidade, a desertificação, o envelhecimento.

Sabendo-se que este complexo de situações condiciona a estratégia a adotar, é preciso encontrar respostas que minimizem os impactos negativos e potenciem as perspetivas positivas, pensando em formas novas e criativas de captar públicos, de

estabelecer parcerias locais e regionais e de estimular novas aprendizagens, outras formações ao longo da vida.

2.2.4 Fatores Tecnológicos

Não ficaria completa, mesmo que se tenha a noção de que outros haverá para além dos aqui considerados, esta abordagem aos fatores de influência externa na ação do IPS, sem que se fizesse uma referência específica a fatores tecnológicos, pela importância que assumem em particular em organizações de ensino, muito mais de nível superior.

Este é um tempo de grande exigência no campo do conhecimento, da informação, da comunicação e da tecnologia. A utilização regrada, inteligente e estratégica de novas tecnologias, com destaque para as que se ligam à informática, à internet e às redes sociais interativas, pode abrir caminhos cada vez mais interessantes e úteis para o incentivo a formas renovadas de ensino e de aprendizagem, de interação entre professores e estudantes, de comunicação interna e externa, de plataformas de ensino à distância e facilitação da internacionalização do ensino, da investigação e do conhecimento.

2.3 Análise SWOT

Pontos fracos

- **Não se utiliza modelo de “ensino à distância”.**

A formação ainda não é centrada no aluno. Será necessária formação pedagógica dos docentes para uma melhor adaptação aos novos paradigmas de ensino/aprendizagem. O ensino à distância é uma das apostas do contrato de confiança, no entanto existe uma baixa taxa de docentes preparados para este tipo de formação.

- **Baixo número de docentes doutorados.**

O corpo docente do IPS tem falta de docentes com o grau de doutor. Esta lacuna contribui para o baixo nível de atividades de investigação e desenvolvimento dentro do IPS.

- **As redes de cooperação, nacionais e internacionais, ainda muito débeis.**

O IPS apesar dos esforços mais recentes de obtenção de parcerias e acordos ainda tem fraca expressão a estes níveis de cooperação na maior parte das suas Escolas. A mobilidade de docentes e de alunos, no âmbito do programa ERASMUS, ainda tem uma expressão reduzida.

- **Baixo índice de estruturas especificamente vocacionadas para a prestação de serviços ao exterior e de captação de receitas.**

As receitas próprias do IPS provêm maioritariamente das propinas dos estudantes. As receitas provenientes de projetos são baixas para a globalidade do Instituto. As ações de formação destinadas aos quadros das empresas e outras formações terão de ser uma realidade e contribuirão para a captação de receitas. Outras fontes de receita deverão ser implementadas, tais como: Apoio e resolução de problemas técnicos; Projetos, estudos e consultadorias; Desenvolvimento de protótipos e registo de patentes.

- **Baixo nível de atividades de investigação e desenvolvimento.**

A produção científica do IPS ainda tem fraca expressão. A investigação não tem sido a ocupação principal dos docentes do IPS. Os docentes estão na sua maioria com a carga horária máxima ou mesmo acima. A implementação da avaliação do desempenho dos docentes, incentivando-os nestas atividades, contribuirá para uma melhoria contínua do desempenho. É importante a realização de jornadas, congressos, seminários e demonstrações práticas de ciência e tecnologia. A nova unidade de investigação do IPS, a UIIPS, contribuirá certamente para alterar este constrangimento.

- **A inexistência de uma estrutura a nível central que promova a empregabilidade e o empreendedorismo.**

É fundamental a criação de uma estrutura que, entre outras coisas, estude o percurso e a inserção dos diplomados na vida ativa, de modo a que melhor se oriente a oferta formativa existente e facilite a inserção dos alunos no mercado de trabalho.

Pontos fortes

- **Aceitação social.**

O IPS é um parceiro desejado tanto a nível de outras entidades públicas como no tecido empresarial regional.

- **A qualidade do ensino.**

A qualidade do ensino é reconhecida pelo meio envolvente. É cada vez maior o público não tradicional que procura o IPS para obter formações ou melhorar a sua qualificação profissional.

- **Boa inserção dos diplomados.**

Apesar de ainda não existir uma estrutura a nível central do IPS para observação dos alunos diplomados, sabe-se através das Escolas que a maioria dos diplomados do IPS tem boa aceitação pelas entidades empregadoras da região.

- **Sentimento de pertença.**

Os estudantes do IPS possuem um forte sentimento de pertença à Instituição contribuindo para uma boa divulgação do IPS. Os funcionários docentes e não docentes também exibem na sua maioria um forte sentimento de pertença à sua Instituição.

- **A centralização dos serviços comuns.**

Uma forma de reduzir gastos e otimizar os recursos é a centralização dos serviços comuns que começou recentemente com os serviços de contabilidade e tesouraria. Espera-se que este processo revele a curto prazo os seus frutos e potencialidades.

- **Poliempreende**

Este projeto tem vindo a adquirir maior dimensão e tenta ir ao encontro das necessidades dos estudantes em criar o seu próprio emprego e contribuir para o desenvolvimento do País.

Ameaças

- **Elevado número de Instituições de Ensino Superior.**

Elevado número de Instituições de Ensino Superior que conferem as mesmas formações. Santarém é o único distrito com dois Institutos Politécnicos, havendo uma escola com formações semelhantes.

- **Criação de cursos similares na região**

Na região existem várias instituições de ensino superior, com cursos muito semelhantes a cursos ministrados no IPS.

- **Perda da acreditação dos cursos ministrados**

O incumprimento de critérios e requisitos, designadamente ligados à qualificação do pessoal docente e condições de funcionamento, podem conduzir à não acreditação de alguns cursos.

- **A quebra do número de alunos**

Derivada quer do excesso da oferta, quer da desvalorização social do ensino politécnico, quer ainda da própria crise económica.

- **Fortes restrições orçamentais.**

Existe uma elevada dependência da tutela para financiamento das ações nomeadamente a nível dos CET e das licenciaturas. Os mestrados do Instituto Politécnico não tem sido financiados, no entanto as propinas de alguns mestrados estão condicionadas à propina máxima por serem necessários ao exercício da profissão (ex. na ESES e ESDRM).

Oportunidades

- **Intenção da tutela em triplicar o número de estudantes em CET.**

Se forem ultrapassados os constrangimentos de financiamento esta é uma excelente oportunidade de aumentar o número de estudantes, que cada vez mais procuram esta formação, e na sua maioria prosseguem estudos constituindo uma forma de ingresso significativa para o 1.º ciclo das diversas formações do IPS.

- **Intenção da tutela em multiplicar por quatro o número de estudantes inscritos em cursos de ensino superior à distância.**

Os cursos à distância são uma aposta do IPS, pelo que vai ao encontro da vontade da tutela e da necessidade dos estudantes-trabalhadores, podendo constituir uma atração de estudantes de regiões geográficas mais distantes, nomeadamente do espaço lusófono e dos chamados países emergentes.

- **Intenção da tutela em aumentar as condições de atração e de acolhimento de licenciados para a sua formação em mestrados de índole profissional.**

Os mestrados de índole profissional, se forem ultrapassados os constrangimentos a nível do seu financiamento por parte da tutela, constituirão uma alavanca importante do desenvolvimento do IPS.

- **Intenção da tutela em formação dos estudantes para o empreendedorismo.**

O IPS tem vindo a aumentar a sua preocupação por esta vertente, dado ser um contributo importante para a inserção profissional dos seus diplomados e constituir um polo de desenvolvimento regional.

- **Crescente popularização do e-learning.**

O e-learning é uma das apostas da tutela e tem vindo a crescer a sua popularidade pela sua divulgação nos meios de comunicação social e por responder a

necessidades da população ativa por não ter de se deslocar e por estar cada vez mais familiarizada com as tecnologias da informação e comunicação.

Matriz SWOT

		Pontos fracos					Pontos fortes					
		Não se utiliza modelo de "ensino à distância	Baixo número de docentes doutorados	As redes de cooperação, nacionais e internacionais, ainda muito débeis	Baixo índice de estruturas especificamente vocacionadas para a prestação de serviços ao exterior e de captação de receitas	Baixo nível de atividades de investigação e desenvolvimento	A inexistência de uma estrutura a nível central que promova a empregabilidade e o empreendedorismo	Aceitação social.	A qualidade do ensino.	Boa inserção dos diplomados	Sentimento de pertença	A centralização dos serviços comuns
Ameaças	Elevado número de Instituições de Ensino Superior	-				-			+			
	Criação de cursos similares na região			-				+				
	Perda da acreditação dos cursos ministrados		-					+				
	A quebra do número de alunos	-		-				+		+		
	Fortes restrições orçamentais				-							+
Oportunidades	Intenção da tutela em triplicar o número de estudantes em CET									+		
	Intenção da tutela em multiplicar por quatro o n.º de estudantes inscritos em ensino superior à distância	-										
	Intenção da tutela em aumentar a atração e acolhimento de licenciados para mestrados		-			-		+	+			
	Intenção da tutela em formação dos estudantes para o empreendedorismo			-	-		-			+		+
	Crescente popularização do <i>e-learning</i>	-		-								

2.4 Fatores Críticos de Sucesso

Perante o atual ambiente macroeconómico existente no país, o qual fatalmente irá condicionar toda a atividade institucional e que se caracteriza por uma enorme complexidade e um indeterminável grau de incerteza, em ordem a dar cumprimento à missão do IPS deveremos identificar os seguintes fatores críticos de sucesso:

- **Focalização das atividades nos estudantes** (deve procurar alcançar-se uma total satisfação dos alunos. Neste quadro de turbulência, o desempenho e os resultados devem impedir um decréscimo de alunos).
- **Eficiência organizacional** (deve-se incrementar um nível de eficiência organizacional que permita fazer mais e melhor com menos custos de funcionamento).
- **Inovação e Gestão da Mudança** (visa a melhoria dos serviços e a satisfação das necessidades dos *stakeholders*, bem como a necessidade de implementar uma política de motivação e formação de todos os funcionários).
- **Internacionalização** (deve ter-se presente que, no atual quadro macroeconómico, em que se prevê a possibilidade de existir um decréscimo significativo do número de alunos e, conseqüentemente, um decréscimo das receitas, a batalha da internacionalização será a única que permitirá minimizar os impactos negativos da situação descrita).

3. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

3.1 Missão, Visão e Valores Institucionais

Missão

A missão do IPS consiste em:

«Criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência e da tecnologia, que através da articulação do estudo, da docência e da investigação, se integra na vida da sociedade».

Visão

A visão do IPS traduz o seu olhar para o futuro, é a sua motivação e a sua ambição, devendo ser por todos partilhada, e por todos assumida. É por isso que quer:

«Liderar o desenvolvimento educacional, científico e tecnológico a nível regional e ser uma referência Nacional e Internacional»

Valores Institucionais

Os valores institucionais são o conjunto de princípios pelos quais o IPS, desde o início, se rege, pensando no seu passado, na sua história, nas suas marcas, mas acima de tudo, no seu futuro. Neste contexto, identificámos os seguintes valores:

Princípio da Qualidade (Elevado)

O IPS assume-se desde sempre como uma instituição de ensino superior na busca permanente de qualidade: qualidade do seu ensino, através de um corpo docente sólido e diversificado; qualidade no conhecimento transmitido e no conhecimento gerado, pelo contínuo aperfeiçoamento de conteúdos e de estímulo à investigação aplicada; qualidade dos seus alunos, pela sua motivação permanente na busca do saber e da sua aplicação prática.

Princípio do Compromisso Social (Médio)

O IPS reforça os seus valores de compromisso social com as pessoas e com a região investindo em atividades de ligação à sociedade, no reforço da transferência e aplicação de conhecimento, na promoção de um ensino virado para atividades de futuro e para a empregabilidade, na ligação ao tecido local e às necessidades da região, por forma a fazer dos seus polos de ensino e investigação lugares de incentivo à coesão social e territorial.

Princípio da Valorização da Ciência e do Conhecimento (Elevado)

O IPS renova o seu compromisso de valorização da ciência e do rigor do conhecimento aplicado enquanto motores do desenvolvimento científico e tecnológico, na preparação dos seus alunos para o exercício de atividades profissionais altamente qualificadas e na busca de excelência no desenvolvimento de redes de conhecimento e partilha.

3.2 Objetivos Estratégicos

3.2.1 Metas e Objetivos Estratégicos

Melhorar o Serviço Prestado aos Alunos

O êxito da Europa depende, em grande medida, da existência de sistemas de educação e formação de elevada qualidade. A melhoria da qualidade do ensino e dos níveis de sucesso escolar e de satisfação dos alunos constituem os principais objetivos do IPS. Para tal, o Instituto deve:

- Continuar a apoiar o funcionamento do Conselho para a Avaliação e Qualidade que, de acordo com os atuais estatutos, é o órgão responsável pelo estabelecimento dos mecanismos de autoavaliação regular do desempenho do Instituto, das suas unidades,

bem como das atividades científicas e pedagógicas sujeitas ao sistema nacional de avaliação e acreditação, nos termos da lei;

- Proporcionar ao provedor do estudante as condições necessárias ao exercício das suas funções de defesa dos direitos e legítimos interesses dos estudantes;
- Garantir que a avaliação das necessidades futuras em matéria de competências e a resposta às necessidades do mercado de trabalho sejam plenamente tidas em conta nos processos de planeamento em matéria de educação e formação;
- Contribuir para a empregabilidade através (1) da realização, divulgação e discussão de estudos regulares sobre as Trajetórias académicas e de inserção profissional dos licenciados do Instituto Politécnico de Santarém, (2) do incentivo a estágios em empresas e de outras iniciativas que reforcem a ligação ao tecido profissional, (3) da dinamização de uma estrutura que substitua a extinta Unidade de Inserção na Vida Ativa;
- Promover o desenvolvimento de modelos de ensino e de mecanismos tutoriais que permitam a manutenção dos níveis atuais de sucesso escolar (80%), apesar do grande aumento de vagas para Cursos de Especialização Tecnológica e Cursos Pós-Laborais, normalmente frequentados por alunos com desempenhos escolares mais reduzidos;
- Adequar e aperfeiçoar modelos de ensino ajustados ao Processo de Bolonha;
- Contribuir para a qualidade dos serviços de ação social do Instituto;
- Aprofundar os protocolos existentes com a Administração Regional de Saúde e as instituições na área da saúde, no sentido da melhoria dos apoios prestados aos alunos;
- Apoiar a reorganização das bibliotecas do Instituto, tendo em vista o reforço da sua eficácia e a melhoria dos seus serviços;
- Apoiar a realização de iniciativas culturais e desportivas destinadas à comunidade do IPS;
- Apoiar a atividade das Associações de Estudantes, das tunas académicas e de outros grupos dinamizados por alunos do Instituto.

Melhorar a Qualificação do Pessoal Docente e Não-Docente

A qualidade do pessoal docente constitui o fator mais importante no ambiente escolar para o bom desempenho dos alunos. Simultaneamente, a qualidade do pessoal não-docente constitui um aspeto indispensável ao bom funcionamento de uma instituição de Ensino Superior.

Para reforçar a qualificação do seu pessoal, o IPS deve:

- Continuar a estimular e apoiar o envolvimento do pessoal docente em programas de doutoramento, apesar da ausência do financiamento do PROTEC e, paralelamente, num ambiente de responsabilização, exigir o cumprimento dos prazos inerentes a esta participação;
- Aumentar o número de docentes doutorados nas suas Escolas Superiores Integradas;
- Incentivar os docentes à realização de provas públicas;
- Alargar a gama e a qualidade das oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo do pessoal não-docente.

Outros aspetos importantes para a qualificação do pessoal docente – nomeadamente, o reforço da investigação e do desenvolvimento e o estímulo à mobilidade e à internacionalização no âmbito de projetos e Programas Europeus – constituem, pela sua grande importância, eixos fundamentais deste Plano.

Estimular a Mobilidade e à Internacionalização

A mobilidade de professores e alunos entre instituições e entre países constitui um elemento essencial da aprendizagem ao longo da vida, da promoção da aprendizagem colaborativa, da eliminação de barreiras entre pessoas e entre grupos e do reforço da empregabilidade e da adaptabilidade das pessoas a diferentes contextos. No âmbito deste objetivo estratégico, o IPS deve:

- Estimular a mobilidade dos docentes do IPS no espaço europeu – através do recurso a programas de financiamento europeus e também no âmbito de projetos de investigação financiados por entidades externas – com a finalidade de promover o conhecimento de outras realidades e estimular o estabelecimento de parcerias com centros de investigação e instituições estrangeiras de ensino superior.
- Estimular a mobilidade de docentes e investigadores estrangeiros no IPS com a finalidade de promover o desenvolvimento profissional dos docentes do Instituto e estimular o estabelecimento de parcerias com centros de investigação e instituições estrangeiras de ensino superior.
- Aumentar a percentagem anual de alunos do IPS em mobilidade, no âmbito do Programa Erasmus;
- Aumentar a percentagem anual de alunos estrangeiros em mobilidade no IPS, no âmbito do Programa Erasmus;
- Apoiar a mobilidade interna de alunos no âmbito do Programa Vasco da Gama;
- Aumentar o número de protocolos com Instituições de Ensino Superior estrangeiras;

- Estabelecer, com outras instituições públicas de ensino superior ou com outras instituições nacionais, acordos de associação ou de cooperação para o incentivo da mobilidade de estudantes e docentes e para a prossecução de parcerias e projetos comuns, incluindo programas de graus conjuntos, nos termos da lei, ou de partilha de recursos ou equipamentos;
- Promover a sua integração em redes e estabelecer relações de parceria e de cooperação com estabelecimentos de ensino superior estrangeiros, organizações científicas estrangeiras ou internacionais e outras instituições, nomeadamente no âmbito da União Europeia, de acordos bilaterais ou multilaterais firmados pelo Estado Português e ainda no quadro dos países de língua portuguesa, para o incentivo da mobilidade de estudantes e docentes e para a prossecução de parcerias e projetos comuns, incluindo programas de graus conjuntos, nos termos da lei;
- Internacionalizar a oferta de formação, por exemplo, através do aprofundamento de parcerias já existentes com Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) – São Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique e Angola – e da continuação de projetos em curso – nomeadamente, o projeto de revisão curricular e de atualização de manuais escolares da Área de Meio Físico e Social (da 1.^a à 6.^a Classe) da República Democrática de São Tomé e Príncipe, financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian e pelo Banco Mundial. No âmbito deste último projeto prevê-se o desenvolvimento de um curso de ensino a distância para formação de professores de São Tomé e Príncipe;
- Desenvolver uma rede de trabalho sobre educação de infância e formação dos educadores dos PALOP;
- Apoiar o desenvolvimento da escola agrária de Cabo Verde;
- Desenvolver um Doutoramento Europeu e um Mestrado Europeu a distância em rede com Universidades nacionais e europeias;
- Desenvolver Mestrados Erasmus Mundus.

Reforçar as Atividades de Investigação e Desenvolvimento

O reforço das atividades de investigação e desenvolvimento constitui um eixo estratégico determinante no desenvolvimento do IPS, nomeadamente no que respeita à melhoria da qualidade do ensino, ao estabelecimento de novas formas de interação com a comunidade envolvente e à afirmação do Instituto como instituição dinâmica, com capacidade de produção de conhecimento e de resposta aos desafios da sociedade atual. A importância atribuída a este eixo estratégico foi plasmada nos novos estatutos através da criação de uma Unidade de Investigação, à qual compete a

coordenação da investigação científica no âmbito do Instituto, em articulação com as Escolas Superiores integradas.

Nomeadamente, através da sua Unidade de Investigação – o IPS compromete-se a estimular:

- Uma maior dinâmica investigativa;
- Uma maior articulação da investigação com a docência;
- A cooperação e o intercâmbio com instituições e centros de investigação nacionais e estrangeiros – nomeadamente os diversos centros de investigação reconhecidos pela Fundação de Ciência e Tecnologia que integram docentes do IPS como membros ou colaboradores;
- O apoio à preparação de candidaturas a fontes de financiamento externas para a realização de projetos de investigação e desenvolvimento;
- A produção e publicação de trabalhos científicos, técnicos e didáticos em revistas internacionais com sistemas de avaliação por pares;
- A prestação de serviços de investigação e consultadoria à comunidade;
- A realização de seminários científicos de apoio aos doutorandos do IPS;
- A organização de encontros científicos;
- O desenvolvimento de uma revista científica da Unidade de Investigação e das linhas editoriais já existentes;
- O desenvolvimento do Repositório Institucional de forma a assegurar a gestão, a disseminação e um maior impacto da produção científica e académica do IPS;
- A colaboração com o Ministério da Educação na conceção de materiais educativos e na manutenção da sede do “Observatório de Segurança na Escola” na ESES.

Incentivar a Criatividade, a Inovação e o Empreendedorismo

Nos últimos anos, a Comissão Europeia e os programas europeus têm apelado ao desenvolvimento e à estimulação de dinâmicas de inovação e empreendedorismo. Estas dinâmicas são cruciais para a criação de empresas e para a superação dos desafios da concorrência internacional e do desenvolvimento sustentável com que a Europa é confrontada. Cabe às instituições de ensino superior familiarizar os alunos com teorias e práticas na área do empreendedorismo, através do desenvolvimento científico e tecnológico, da transferência de conhecimento, de programas de ensino e de formação, do estabelecimento de parcerias com empresas e de sessões de sensibilização/divulgação sobre esta temática.

No âmbito deste eixo estratégico, o IPS compromete-se a:

- Promover a criatividade e a inovação através do desenvolvimento de métodos específicos de ensino e de aprendizagem (incluindo a utilização das novas ferramentas de TIC e da formação de professores);
- Desenvolver parcerias com empresas, instituições de investigação, agentes culturais e indústrias criativas;
- Promover iniciativas de mobilidade para estudantes e licenciados que permitam o contacto com iniciativas empresariais criativas e inovadoras;
- Realizar oficinas práticas destinadas ao contacto da comunidade académica com a temática do Empreendedorismo (sensibilização para a análise da envolvente, deteção de oportunidades e inovação competitiva), ao desenvolvimento de competências pessoais e empresariais (iniciativa, tomada de decisões, lidar com a incerteza e o risco, criatividade e inovação, persuasão e negociação, comunicação oral e escrita, liderança, valorização do trabalho de equipa, ética, deontologia e cultura organizacional) e à estruturação, desenvolvimento e consolidação de projetos de negócio, visando a elaboração do respetivo plano;
- Estimular a participação da comunidade académica do IPS no PoliEmpreende – concurso de ideias e de planos de negócios, promovido conjuntamente por todos os Institutos Politécnicos portugueses, que tem como objetivo avaliar e premiar projetos desenvolvidos e apresentados por estudantes do ensino politécnico;
- No âmbito do PoliEmpreende, apoiar a constituição de equipas multidisciplinares que facilite a fertilização cruzada de áreas de saber, com o conseqüente enriquecimento de experiências, práticas e resultados;
- Desenvolver estruturas de apoio à criação de empresas inovadoras, dinamizadoras da região, geradoras de mudança tecnológica, do aumento da produtividade e da competitividade e da criação de novos postos de trabalho, em colaboração com diversas associações de que o IPS é membro e, em alguns casos, elemento da direção.

Apoiar o Desenvolvimento Regional

O apoio ao desenvolvimento regional constitui uma forte aposta do IPS para o quadriénio de 2010-13. Este apoio será concretizado através: (1) do reforço da oferta de atividades de aprendizagem ao longo da vida destinadas à população local –

nomeadamente, sob a forma de Cursos de Especialização Tecnológica (CET) de cariz profissionalizante; (2) do aprofundamento das ligações ao tecido empresarial e associativo da região; (3) do forte envolvimento de equipas de docentes do Instituto na coordenação e implementação regional dos programas nacionais de formação de professores e educadores de infância propostos pelo Ministério da Educação; (4) na coordenação de projetos culturais com um forte potencial de impacto social e económico na região.

Reorganizar os serviços e aumentar o rigor administrativo

O IPS compromete-se a implementar uma política de desenvolvimento institucional baseada:

- Na utilização eficaz, partilhada e sustentável dos recursos humanos e físicos;
- Numa gestão orçamental rigorosa assente na diminuição e na racionalização de custos;
- Na reorganização dos serviços tendo em vista o reforço da sua eficácia e eficiência;
- Na melhoria das estruturas, dos processos e dos circuitos de comunicação;
- No estímulo à obtenção de mais receitas próprias através do reforço da prestação de serviços à comunidade, do aluguer de espaços e de uma gestão eficiente da exploração agrícola;
- No estímulo à captação de financiamentos externos para a realização de projetos de investigação e desenvolvimento;
- Na obtenção de mecenatos científicos, culturais e desportivos por organizações de apoio, fundações, empresas e instituições bancárias.

4. MONITORIZAÇÃO ESTRATÉGICA

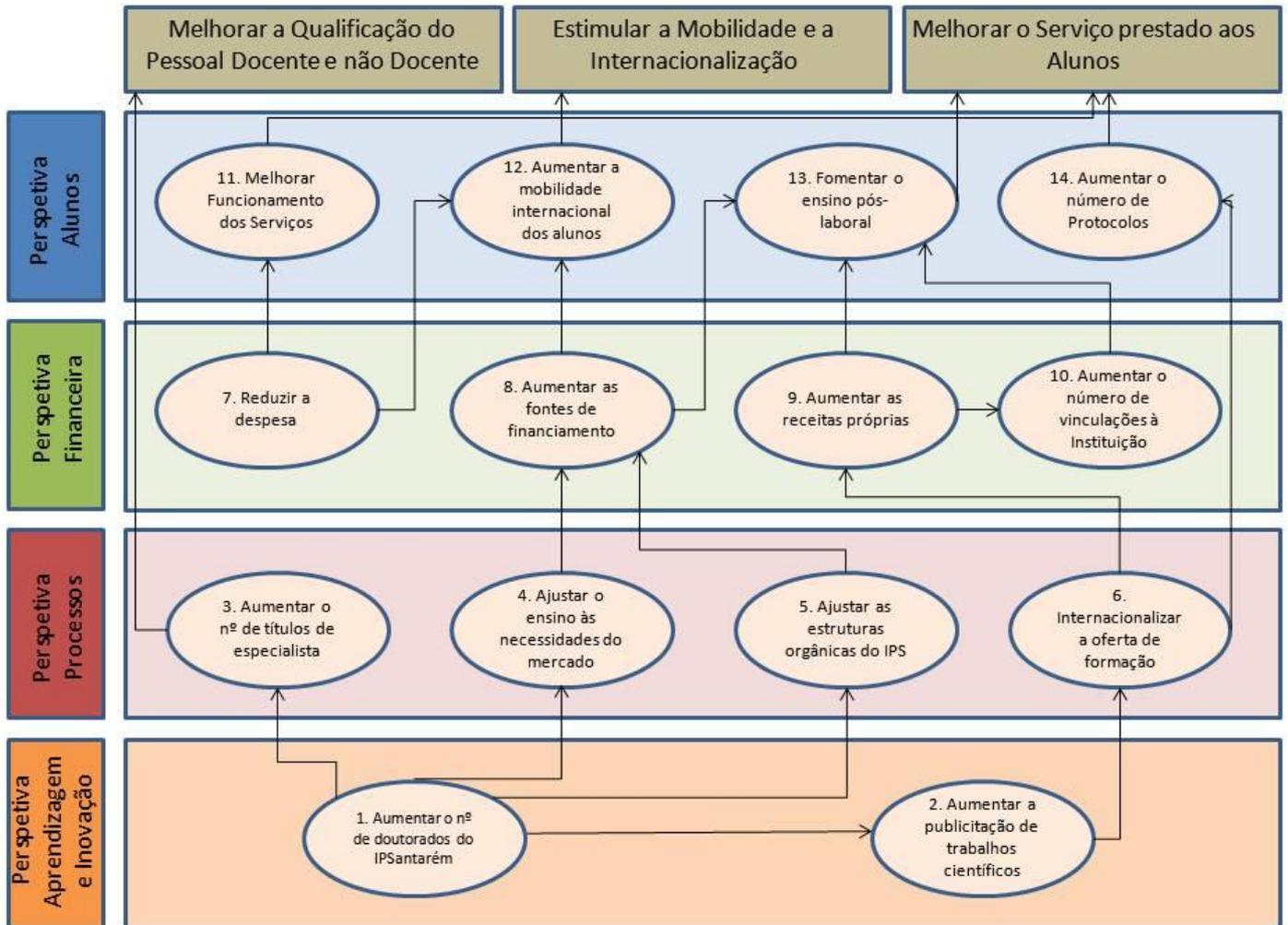
No seguimento da definição da missão e visão, bem como dos objetivos e linhas de orientação do IPS, o presente capítulo, *monitorização estratégica*, assume importância acrescida, pela capacidade de transmitir à organização a estratégia adotada, através do mapa estratégico, mapa de indicadores, mapa de iniciativas, e finalizando com o mapa consolidado.

O mapa estratégico constitui a representação gráfica do caminho a percorrer para a realização da missão e da visão do IPS, através da definição de objetivos e das relações de causa-efeito entre os mesmos, considerando as quatro perspetivas: Alunos; Financeira; Processos e Aprendizagem e Inovação. Sendo assim, foi nossa preocupação elaborar um mapa de fácil leitura, a partir do qual os colaboradores se integrem com a estratégia da organização. Neste sentido, escolhemos os três primeiros objetivos estratégicos para efeitos de monitorização estratégica e elaboração do QUAR.

Relativamente ao mapa de indicadores, identifica os indicadores de medida associados a cada um dos objetivos anteriormente definidos, constando também, todos os elementos necessários à avaliação da sua concretização e identificação de desvios. O propósito deste mapa é permitir uma visão generalizada, apontando o peso relativo de cada indicador, metas fixadas (2012, 2013 e 2014) e tolerâncias atribuídas, informação que possibilitará aferir o grau de concretização dos objetivos e a eficácia da estratégia delineada.

O mapa de iniciativas agrega e divulga as iniciativas cuja concretização se considerou fundamental, permitindo aferir em que objetivos terão impacto. Este mapa permite estabelecer prioridades na implementação das iniciativas estratégicas, pois através dele, visualizamos o custo estimado para a execução de cada iniciativa, mas também a identificação das iniciativas estratégicas com maior e menor impacto nos objetivos definidos. Por último, o mapa consolidado retrata o esforço da organização para apresentar a sua estratégia de uma forma integrada a todos os colaboradores.

4.1 Mapa Estratégico



4.2 Mapa de Indicadores

	Objetivo/Indicador	Frequência	Peso	2011	Metas			Tolerância
					2012	2013	2014	
Aprendizagem e Inovação	1 Aumentar o nº de doutorados do IPSantarem							
	1.1 nº de docentes doutorados	anual	70%	78	85	95	110	10
	1.2 nº horas de formação anual por não docente	anual	30%	12	18	24	30	6
	2 Aumentar a publicação de trabalhos científicos							
	2.1 nº de publicações depositadas no Repositório	anual	50%	60	70	80	90	20%
	2.2 nº de consultas e downloads efetuados	anual	50%	35	40	45	50	20%
Processos	3 Aumentar o nº de títulos de especialista							
	3.1 nº de detentores do título de especialista	semestral	100%	31	50	75	100	10
	4 Ajustar o ensino às necessidades do mercado							
	4.1 % de diplomados com acesso ao emprego no 1º ano	anual	100%	50%	60%	70%	80%	10%
	5 Ajustar as estruturas orgânicas e funcionais do IPS							
	5.1 nº de serviços ajustados	anual	100%	3	5	7	9	1
	6 Internacionalizar a oferta de formação							
	6.1 nº de parceiros internacionais	semestral	60%	85	95	105	115	10
6.2 nº de alunos estrangeiros inscritos	semestral	40%	32	40	45	50	5	
Financeira	7 Reduzir a despesa							
	7.1 Valor executado na rubrica 02	anual	50%	2302235	2187123	2077767	2000000	20000
	7.2 % das despesas com pessoal	anual	50%	87%	85%	82%	80%	2%
	8 Aumentar as fontes de financiamento							
	8.1 nº de fontes de financiamento	anual	100%	4	5	6	7	1
	9 Aumentar as receitas próprias							
	9.1 %de receitas próprias	anual	80%	21%	22%	24%	26%	10%
	9.2 nº de projetos geradores de receitas	anual	20%	8	10	12	14	2
	10 Aumentar o número de vinculações à Instituição							
	10.1 nº de transições efetivadas	anual	100%	24	30	40	50	5
Alunos	11 Melhorar o funcionamento dos serviços							
	11.1 taxa de informatização de processos	trimestral	100%	70%	80%	90%	100%	10%
	12 Aumentar a mobilidade internacional de alunos							
	12.1 nº de alunos em mobilidade "outgoing"	anual	50%	45	50	55	60	2
	12.2 nº de alunos em mobilidade "incoming"	anual	50%	32	40	45	50	1
	13 Fomentar o ensino pós-laboral							
	13.1 nº de vagas em regime pós-laboral	anual	100%	285	285	285	285	35
14 Aumentar o número de protocolos								
14.1 nº de parcerias com a comunidade	semestral	100%	85	95	105	115	10	

4.3 Mapa de Iniciativas Estratégicas

	Orçamento	Objetivos										
		Aprendizagem e inovação		Processos				Fina				
		1	2	3	4	5	6	7	8			
Infórm	9.500€											
Projeto E-learning_IPS: raízes e	20.000€											
IR do IP Santarém	10.000€											
Recetoras de estágios	50.000€											
Processos de doutoramento	2.800€											
Processos de conhecimento da oferta	2.800€											
Projeto nacional para divulgação	2.500€											
Projeto de investigação informática da	1.500€											
Projeto de qualidade	7.500€											
Projeto para colaboradores	30.000€											
Projeto instalações da ESD RIM	300.000€											
Projeto formativa	2.500€											
Projeto de implementação	75.000€											
Projeto de publicitação da oferta	3.000€											
Projeto de especialistas	2.000€											

5. BIBLIOGRAFIA

ANUÁRIO DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM 2005-2006, Edição Instituto Politécnico de Santarém.

BILHIM, J. - Teoria Organizacional, 4.^a Edição. Lisboa: ISCSP, 2005.

BILHIM, J. Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 2.^a edição. Lisboa: ISCSP, 2006

STEIGER, C., CALDEIRA, J., MARQUES R. - A arquitetura de implementação da metodologia Balanced Scorecard no núcleo de formação para dirigentes do INA. *Congresso Administração Pública, 2007.*

CALDEIRA, Jorge - Gestão Estratégica e Balanced Scorecard, versão 2012.5. *Documentos de Apoio INA.*

CALDEIRA, Jorge. Termos de referência para o projecto aplicado. INA, versão 2012.5. *Documentos de apoio INA.*

CALDEIRA, Jorge – Como surge o Balanced Scorecard (BSC). INA - Instituto Nacional de Administração, 2005 (atualizado em 2011). *Documentos de apoio INA.*

CALDEIRA, Jorge - A identidade e funcionalidade dos valores. *Documentos de apoio INA, 2007.*

CALDEIRA, Jorge - A importância e as vantagens da monitorização da performance organizacional. *Documentos de apoio INA, 2007.*

CARAPETO, C., FONSECA, F. - *Administração Pública, Modernização, Qualidade e Inovação.* Edições Sílabo, 2006

DECRETO-LEI n.º 513-T/79.D.R. I Série. 296 (1979-12-26)33550(60)-3350(64).

DESPACHO NORMATIVO n.º 56/2008.D.R II Série.214 (2008-11-04) 45091-45106. Estatutos do Instituto Politécnico de Santarém.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM – **Página oficial** [em linha]. Consult. 15 Junho 2012. Disponível em: <http://www.ipsantarem.pt>

INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM 25 ANOS, Edição Instituto Politécnico de Santarém, 2005.

PINTO, F. Balanced Scorecard – *Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos.* Edições Sílabo, Lisboa, 2007.

TAVARES, L. - A Administração Pública da Finlândia. *Cadernos do INA*, n.º 18, (2005).

VASCONCELOS, Diogo – *Monitorização da performance* [em linha]. Consult. 15 Junho 2012. Disponível em: <http://monitorizaraperformance.blogspot.com/2011/02/balanced-scorecard-o-que-e-o-mapa.html>

Anexos

Anexo 1 – Recursos Humanos do IPS

Pessoal docente em 31 de dezembro de 2011, valores em ETI

Categorias/ Pessoal docente	ESES	ESAS	ESDRM	ESGTS	ESSS	SC	Total
Professor Coordenador principal	1	-	1	-	1	1	3
Professor Coordenador	4	8	7	4	1	1	29
Professor Adjunto	22	27	15	22	4	4	112
Assistente 2.º Triénio	-	-	-	2	-	-	2
Assistente 1.º Triénio	-	-	-	-	-	-	5
Equiparado a Professor Adjunto	7	1	12	16			38
Equiparado Assistente 2.º Triénio	6	7	-	8	-	-	21,4
Equiparado Assistente 1.º Triénio	11	1	6	-	-	-	18
Professor Coordenador Convidado	-	-	-	0,4	-	-	0,5
Professor Adjunto Convidado	4,14	4,02	1,5	3,67	0,3	0,3	18,03
Assistente Convidado	6,57	1,8	1,6	3,94	-	-	13,91
TOTAL	61,71	49,82	44,1	60,01	38,9	6,3	260,84

Pessoal não docente em 31 de dezembro de 2011, valores em ETI

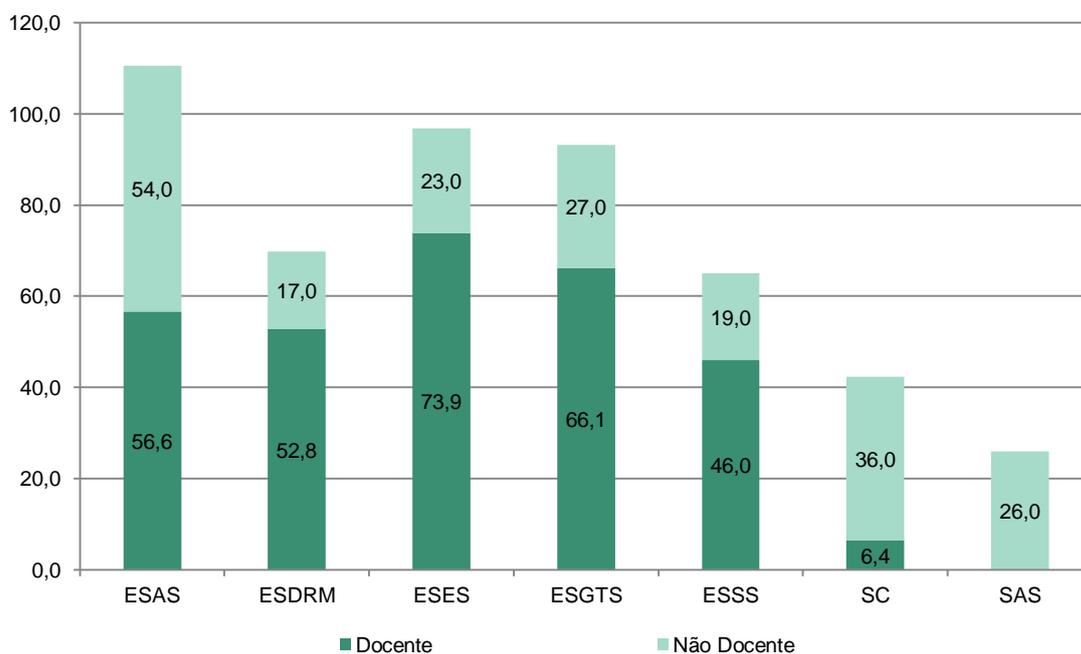
Categorias/ Pessoal docente	ESES	ESAS	ESDRM	ESGTS	ESSS	SC	Total
Dirigente Superior 2.º Grau	-	-	-	-	-	1	1
Dirigente Intermédio 1.º Grau	1	1	1	1	1	1	6
Dirigente Intermédio 2.º Grau	-	-	-	-	-	3	3
Técnico Superior	7	13	4	9	4	13	50
Informático	2	2	1	4	1	5	15
Assistente Técnico	5	17	10	4	6	10	52
Assistente Operacional	4	17	1	7	6	1	36
Tarefa	6	-	-	-	-	-	6
TOTAL	25	50	17	25	18	34	169

Número de funcionários a 31 de dezembro de 2011, por unidade orgânica e função

Contempla todos os funcionários em exercício efetivo de funções a 31 de dezembro de 2011, incluindo os que tinham funções interrompidas mas que continuavam a ter remuneração.

Quadro e gráfico – Pessoal Docente e Não Docente por Unidade Orgânica (N.º)

Unidades orgânicas	Docente	Não Docente	Total Geral
ESAS	56,6	54,0	110,6
ESDRM	52,8	17,0	69,8
ESES	73,9	23,0	96,9
ESGTS	66,1	27,0	93,1
ESSS	46,0	19,0	65,0
SC	6,4	36,0	42,4
SAS		26,0	26,0

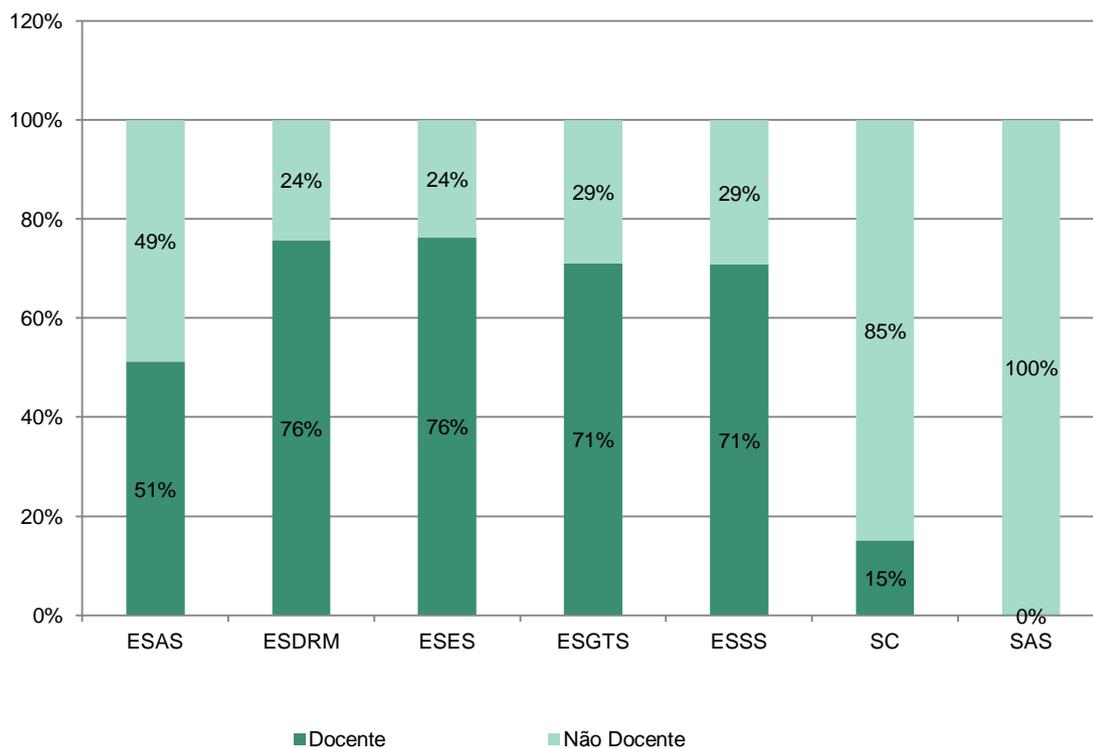


Distribuição percentual por função dos ETI dos funcionários a 31 de dezembro de 2011.

Contempla todos os funcionários em exercício efetivo de funções a 31 de dezembro de 2011, incluindo os que tinham funções interrompidas mas que continuavam a ter remuneração.

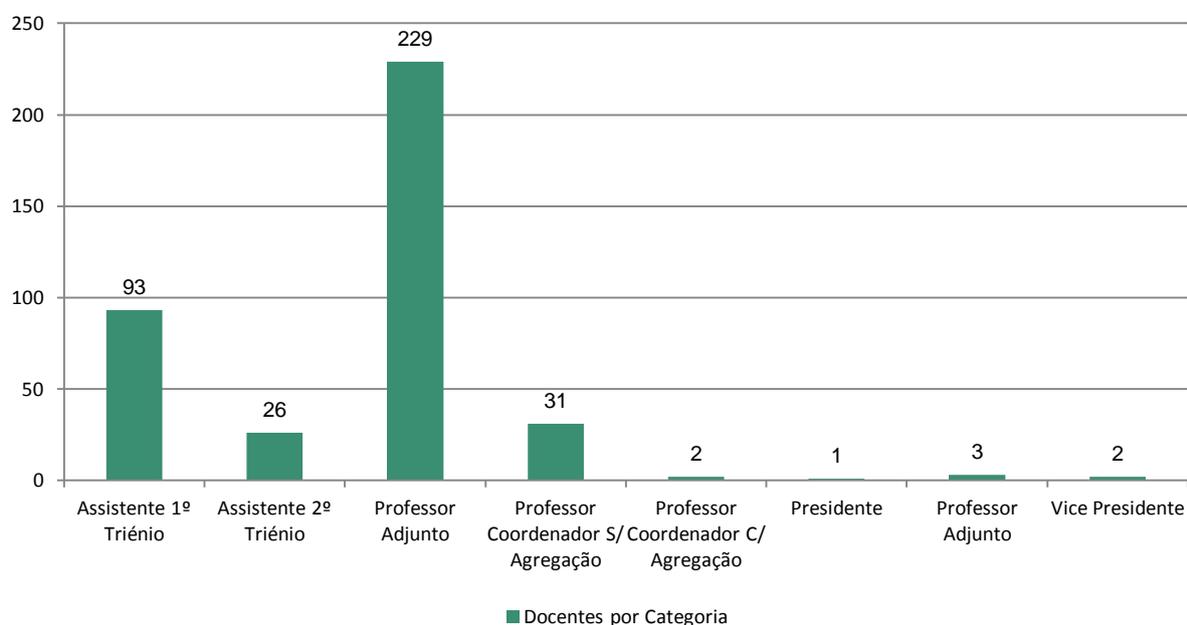
Quadro e gráfico – Pessoal Docente e Não Docente por Unidade Orgânica (%)

Unidades orgânicas	Docente	Não Docente	Total Geral
ESAS	51%	49%	100%
ESDRM	76%	24%	100%
ESES	76%	24%	100%
ESGTS	71%	29%	100%
ESSS	71%	29%	100%
SC	15%	85%	100%
SAS	0%	100%	100%



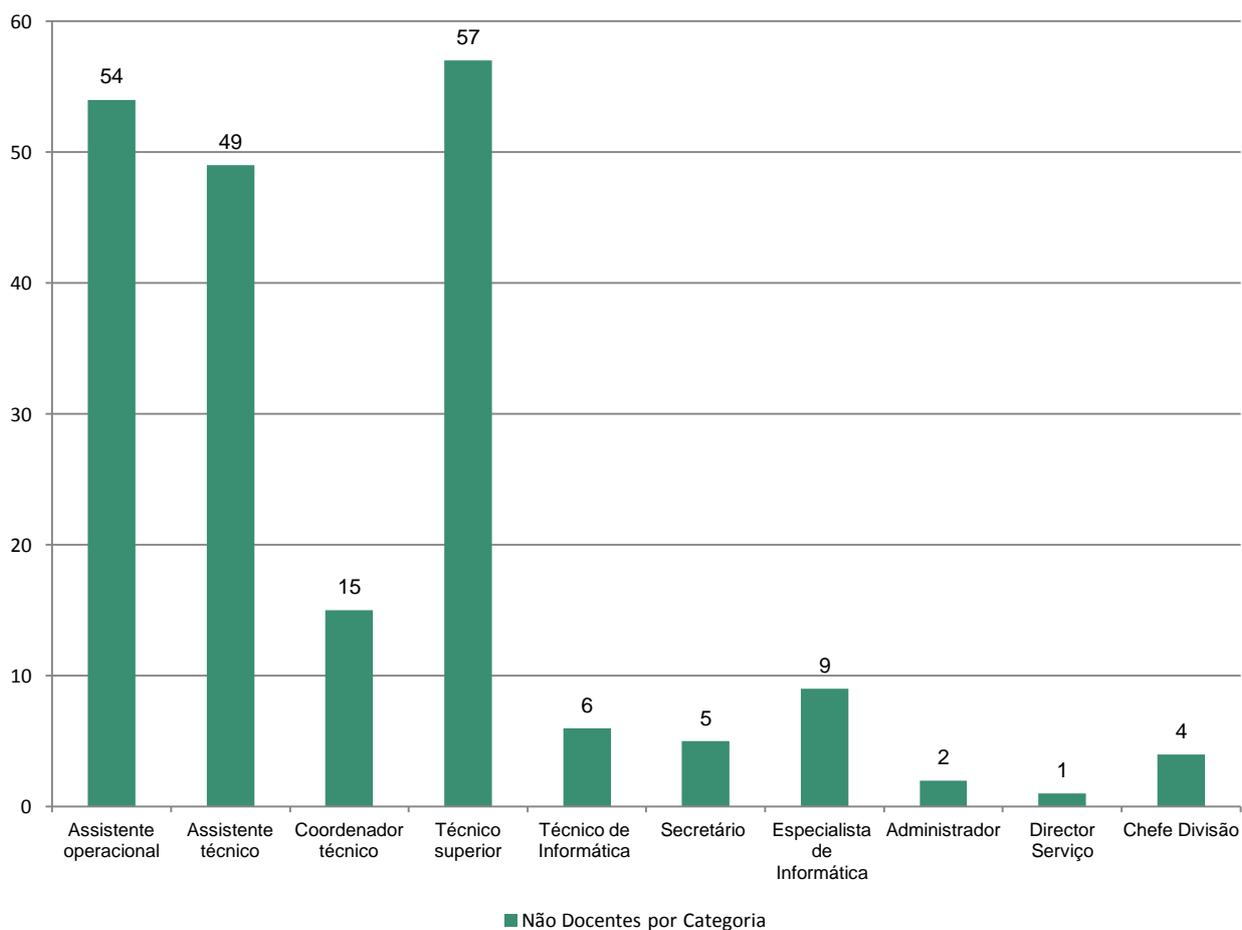
Quadro e gráfico – Docentes por Categoria

	Docentes por Categoria
Assistente 1.º Triénio	93
Assistente 2.º Triénio	26
Professor Adjunto	229
Professor Coordenador s/ Agregação	31
Professor Coordenador c/ Agregação	2
Presidente	1
Professor Adjunto	3
Vice-Presidente	2



Quadro e gráfico – Não Docentes por Categoria

	Não Docentes por Categoria
Assistente operacional	54
Assistente técnico	49
Coordenador técnico	15
Técnico superior	57
Técnico de Informática	6
Secretário	5
Especialista de Informática	9
Administrador	2
Diretor de Serviços	1
Chefe de Divisão	4

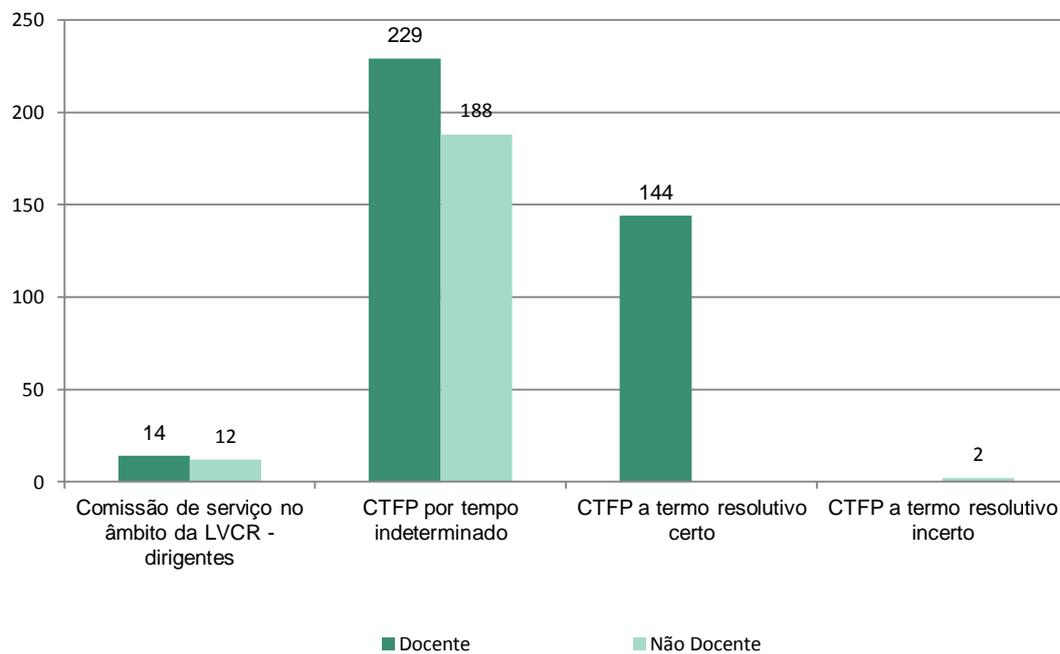


Distribuição dos funcionários por modo de vinculação, a 31 de dezembro de 2011, do IPS

Contempla todos os funcionários em exercício efetivo de funções a 31-12-2011, incluindo os que tinham funções interrompidas mas que continuavam a ter remuneração.

Quadro e gráfico – Pessoal por modalidade de vinculação

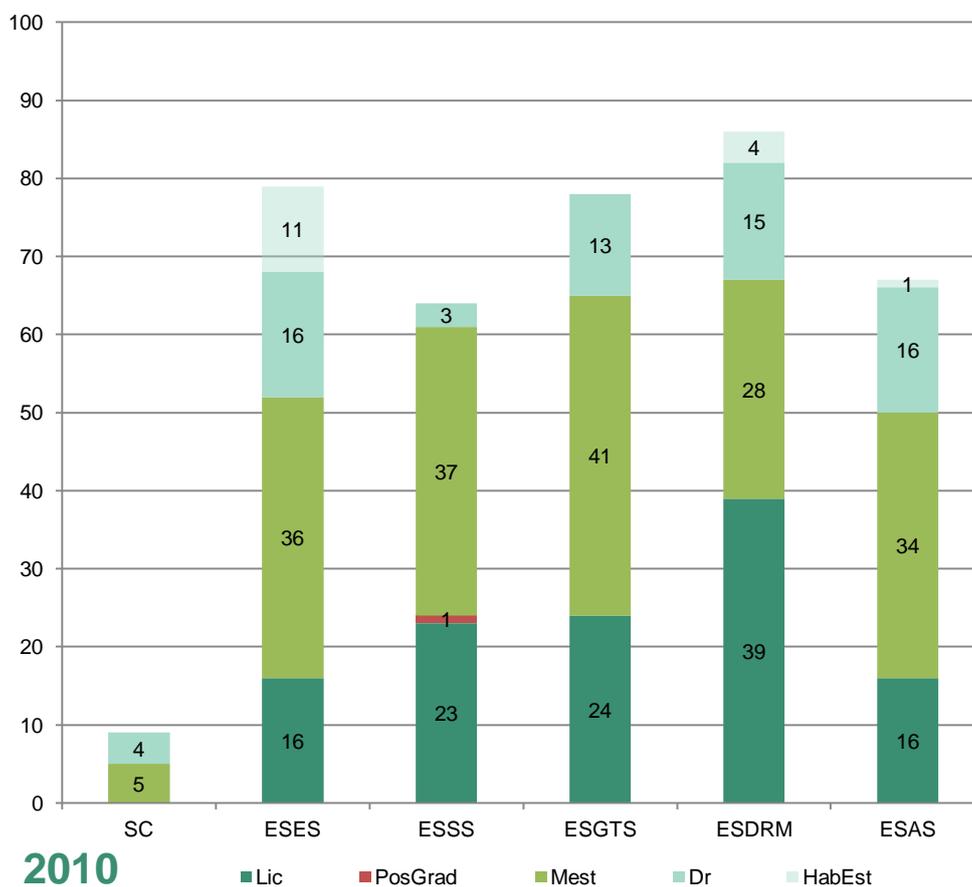
Modalidade de vinculação	Docente	Não Docente
Comissão de serviço no âmbito da LVCR - dirigentes	14	12
CTFP por tempo indeterminado	229	188
CTFP a termo resolutivo certo	144	
CTFP a termo resolutivo incerto		2



Ano de 2010

Quadro e gráfico – Relação de Docentes por Unidade Orgânica e Habilitação Académica

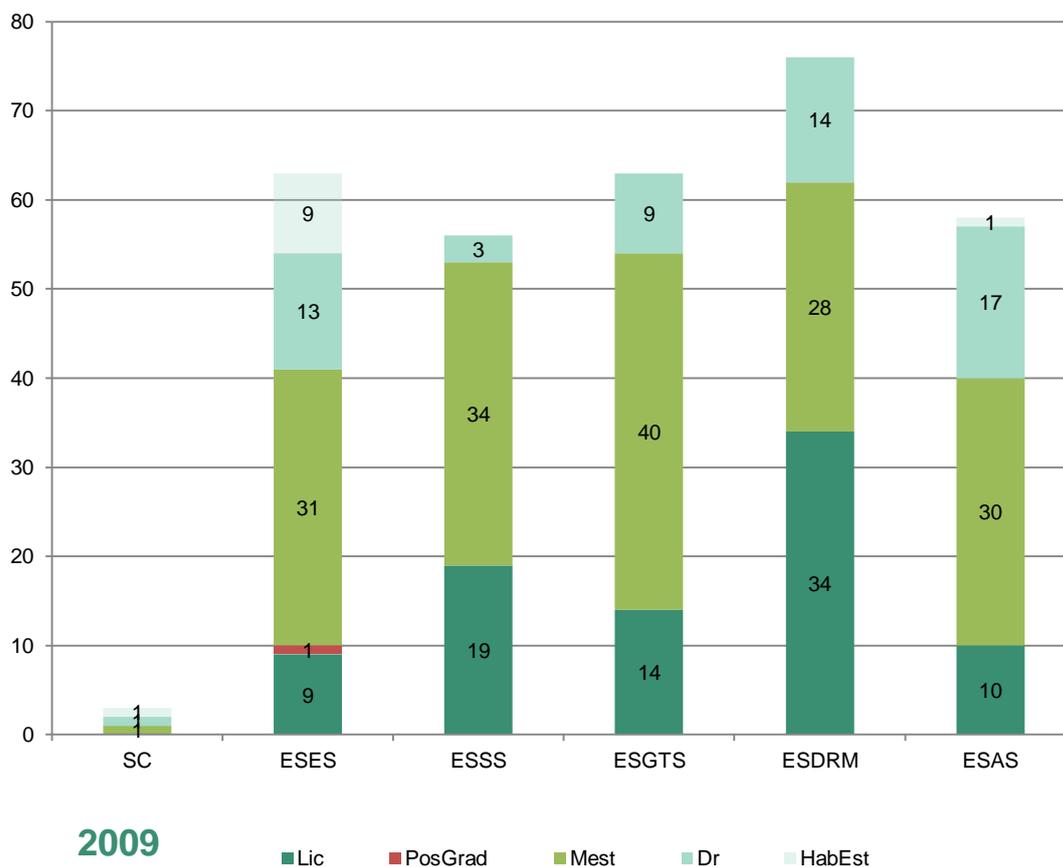
2010	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado	Doutoramento	Habilitação Estrangeira	TOTAL
SC			5	4		9
ESES	16		36	16	11	79
ESSS	23	1	37	3		64
ESGTS	24		41	13		78
ESDRM	39		28	15	4	86
ESAS	16		34	16	1	67
IPS	118	1	181	67	16	383



Ano de 2009

Quadro e gráfico – Relação de Docentes por Unidade Orgânica e Habilitação Académica (2009)

2009	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado	Doutoramento	Habilitação Estrangeira	TOTAL
SC			1	1	1	3
ESES	9	1	31	13	9	63
ESSS	19		34	3		56
ESGTS	14		40	9		63
ESDRM	34		28	14		76
ESAS	10		30	17	1	58
IPS	86	1	164	57	11	319



Anexo 2 – Recursos Financeiros

Análise da evolução da despesa 2009/2010/2011

(Unidade: Euro)

Quadro 1 - Execução Financeira do IPS em 2010/2011					
Receitas	2010	2011	Despesas	2010	2011
Saldos Transitados gerencia anterior	2.178.444,00	1.195.606,54	01 - Despesas com pessoal		
total	2.178.444,00	1.195.606,54	Transferências OE [FF311]	14.935.504,00	13.048.327,54
Transferências OE [FF311]	14.904.365,78	12.970.639,16	Despesas pessoal saldos [FF311]	0,00	148.087,13
Receitas Próprias [FF510]	5.265.610,00	5.113.075,42	Despesas pessoal saldos [FF510]	0,00	372.070,00
total	20.169.975,78	18.083.714,58	Pag. c/ Receitas Próprias [FF510]	2.317.601,00	2.585.087,41
Receitas PIDDAC			total 01	17.253.105,00	16.153.572,08
ESDRM (Edifício) [PIDDAC 6740]	2.074.194,56	3.891.094,62	02 - Aquisição de Bens e Serviços		
ESDRM (Cantina) [PIDDAC 6742]	618.419,00	778.737,38	Transferências OE [FF311]	31.764,19	0,00
total	2.692.613,56	4.669.832,00	Aquisição serviços [FF311]		13.500,00
Receitas Outros Projectos	426.408,62	323.677,22	Aquisição serviços saldos [FF311]		551,49
total	426.408,62	323.677,22	Aquisição bens serviços saldos [FF510]		190,60
			Receitas Próprias [FF510]	2.807.552,00	2.185.966,49
			PIDDAC: CETS/PROTEC	98.665,01	102.027,84
			total 02	2.937.981,20	2.302.236,42
			04 - Transferências Correntes [FF510]	89.203,00	44.630,22
			Transf. correntes saldos [FF311]		4.250,00
			Transf. Correntes [FF311]		2.625,45
			total 04	89.203,00	51.505,67
			06 - Outras Despesas Correntes [FF510]	37.134,00	14.465,08
			total 06	37.134,00	14.465,08
			07 - Aquisição de Bens de Capital		
			ESDRM (Edifício) [PIDDAC 6740]	2.742.313,56	3.859.353,80
			ESDRM (Cantina) [PIDDAC 6742]	658.240,40	754.956,01
			Furo ESAS [PIDDAC 7020]	23.443,00	0,00
			Capital [FF510]	215.197,58	206.464,40
			ESDRM (Cantina) [FF510]	172.337,42	0,00
			total 07	3.811.531,96	4.820.774,21
			Despesas Outros Projetos a)	142.880,80	131.936,72
			total outros projetos	142.880,80	131.936,72
			Total Despesa	24.271.835,96	23.474.490,18
			Saldo a transitar 2011	1.195.606,00	
			Saldo a transitar 2012		798.340,16
TOTAL	25.467.441,96	24.272.830,34	TOTAL	25.467.441,96	24.272.830,34

Fonte: Balancetes que serviram de suporte à elaboração da Conta de Gerência de 2010 e fluxos de caixa de 2011.

a) Inclui os seguintes projetos ICTT-ESAS (3.586,11), FEADER-ESAS (4.133,37), ERASMUS (124.217,24) = 131.936,72. Os restantes projetos no valor de 8.761,25 estão diluídos pelas fontes de financiamento 311 e 510. A execução individualizada de cada projeto consta do Quadro 7.

Anexo 3 – Indicadores

UNIDADE ORGÂNICA	FORMAÇÃO INICIAL		
	ALUNOS 2009/2010	ALUNOS 2010/2011	ALUNOS 2011/2012
ESAS	625	658	661
ESES	819	751	716
ESGTS	1300	1227	1096
ESDRM	557	613	669
ESSS	374	384	387
TOTAL	3675	3633	3529

UNIDADE ORGÂNICA	FORMAÇÃO COMPLEMENTAR		
	ALUNOS 2009/2010	ALUNOS 2010/2011	ALUNOS 2011/2012
ESAS	44	38	53
ESES	78	89	155
ESGTS	46	60	109
ESDRM	99	138	93
ESSS	74	119	138
TOTAL	341	444	548

UNIDADE ORGÂNICA	FORMAÇÃO PÓS-GRADUADA		
	ALUNOS 2009/2010	ALUNOS 2010/2011	ALUNOS 2011/2012
ESAS	0	0	0
ESES	24	0	63
ESGTS	0	0	0
ESDRM	0	0	0
ESSS	0	24	0
TOTAL	24	24	63

UNIDADE ORGÂNICA	CET		
	ALUNOS 2009/2010	ALUNOS 2010/2011	ALUNOS 2011/2012
ESAS	91	87	109
ESES	0	0	0
ESGTS	37	0	50
ESDRM	0	0	0
ESSS	0	0	0
TOTAL	128	87	159

TOTAL GERAL			
TOTAL	ALUNOS 2009/2010	ALUNOS 2010/2011	ALUNOS 2011/2012
	4168	4188	4299

Anexo 4 – Lista de Stakeholders

Stakeholders	O que é que os SH querem da nossa Organização	O que é que a nossa Organização quer dos SH
Órgãos de Gestão	Nível de performance ou desempenho elevado, boa organização e imagem.	Compromisso com a mudança, com o modelo de organização
Estudantes	Qualificação que permita alta taxa de empregabilidade	Satisfação pelo ensino recebido
Docentes/Investigadores	Estabilidade de emprego	Competências pedagógicas e científicas de nível elevado
Funcionários não docentes	Estabilidade de emprego	Desempenho de qualidade das funções atribuídas
Estado	Excelência no ensino-aprendizagem e na investigação; prestígio nacional e internacional; menor dependência	Financiamento; interação, cooperação e compromisso
Governo (Ministério)	Nível de desempenho harmonioso nos domínios da eficiência, eficácia e qualidade	Compromisso com as definições de estratégia e políticas a implementar.
Ex estudantes	Atualização de conhecimentos	Reconhecimento e Divulgação da qualidade do ensino
Famílias	Excelência na qualidade de ensino, das infraestruturas, instalações e equipamentos	Atrair mais estudantes, ênfase na divulgação do IPS
Ensino Superior similar (Parceiros)	Credibilidade; excelência no ensino-aprendizagem e investigação; interação e cooperação; comunicação.	Projeção e difusão da imagem do Instituto, dos estudantes, docentes e investigadores; interação e cooperação; mecenato.
Entidades empregadoras	Ensino ministrado adequado às necessidades do mercado. Desenvolvimento da região e do país;	Aumentar a empregabilidade dos diplomados; interação e cooperação; reconhecimento e valorização do ensino ministrado

Anexo 5 – Matriz SWOT

