



Plano Estratégico

Escola Superior de Desporto de Rio Maior
2023-2027

Rio Maior, 15 de novembro de 2023

NOTA DE ABERTURA

Os trabalhos de programação de um novo ciclo na ESDRM, com a eleição do novo diretor e a constituição da respetiva equipa do Conselho Consultivo de Administração, contaram com várias etapas que visam uma reflexão estratégica sobre o futuro do ensino superior em Portugal e na Europa, e a perspetivação do futuro da ESDRM-IPSantarém no sentido do desenvolvimento regional, mas também no contexto do sistema desportivo e do ensino superior nacionais e ainda num contexto altamente internacional e competitivo. O processo de reflexão e construção permitiu a integração de referenciais estratégicos a nível regional, nacional e europeu, assim como a participação ativa e abrangente de toda a comunidade de trabalhadores (docentes e não docentes) da ESDRM-IPSantarém, e ainda de alguns *stakeholders* e parceiros externos.

O plano estratégico da ESDRM-IPSantarém 2023-2027 procura identificar um conjunto de desafios, assente no trabalho prévio realizado ao longo de 25 anos de existência, e apresentar uma orientação para o desenvolvimento da ESDRM, com vista a um futuro próspero e a continuação da sua afirmação enquanto referência do setor de forma cada vez mais vincada, no panorama nacional e internacional. Constitui assim um referencial de trabalho e alinhamento de esforços para um futuro que se pretende próspero, mas constitui também uma plataforma de entendimento, considerando que este plano beneficiou da auscultação de toda a Equipa da ESDRM, reunindo desta forma o melhor contributo de todos e o ADN da ESDRM-IPSantarém. Este plano pretende assim assegurar as condições para alavancar o posicionamento da ESDRM-IPSantarém no panorama dos sistemas nacionais desportivo e de ensino superior, permitindo ainda progredir no âmbito da sua ligação, posicionamento e trabalho conjunto com os parceiros internacionais, pelo aumento da sua oferta e atividade científica e de ligação à comunidade em áreas estratégicas. Este caminho será determinante para assegurar a boa sustentabilidade e prosperidade da ESDRM-IPSantarém, pelo aumento do número e da diversidade de estudantes, da produção científica, da colaboração em projetos e serviços à comunidade.

Para que possa cumprir a sua missão, o Plano Estratégico ESDRM-IPSantarém 2023-2027 está organizado em seis eixos estratégicos que estão alinhados com referenciais estratégicos nacionais (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior - A3ES; Fundação para a Ciência e a Tecnologia - FCT) e internacionais (*European Commission* e *European University Association*). Para cada eixo estratégico foram definidos objetivos estratégicos que são estruturantes do caminho a seguir em cada eixo estratégico e enquadram as apostas estratégicas dos eixos estratégicos do

plano. Cada objetivo estratégico inclui um conjunto de ações estratégicas, que são o princípio ativo que permite a concretização da estratégia definida e permite que sejam alcançados os objetivos estratégicos definidos.

Em termos de articulação programática, a pertinência dos desafios e a coerência dos objetivos estratégicos, não dispensa um desafio transversal que convoca a necessidade do envolvimento de toda a Equipa ESDRM e as condições para o trabalho conjunto e/ou colaborativo. Esta orientação tem implicações na exigência imposta ao funcionamento interno que se pretende facilitador da cooperação pessoal e institucional, da eficiência nos processos, dos compromissos de acompanhamento e monitorização, que assegure o envolvimento de todos, cuja missão e atividade são indispensáveis para a concretização do Plano Estratégico ESDRM 2023-2027.

Índice

1. INTRODUÇÃO	6
2. VISÃO	11
3. MISSÃO.....	12
4. VALORES.....	13
5. EIXOS ESTRATÉGICOS	14
EE 1 – Estratégia e governança	16
EE 2 - Ensino e estudantes	21
EE 3 - Investigação e Transferência de Conhecimento	25
EE 4 - Internacionalização e Cooperação	26
EE 5 - Equipa ESDRM	29
EE 6 – Recursos.....	31
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35

Índice de tabelas

Tabela 1 – Eixos estratégicos (EE) e objetivos estratégicos (OE) definidos para o Plano Estratégico 2023-2027 da ESDRM-IPSantarém.	15
EE 1 – Estratégia e governança	16
Tabela 2 - OE 1.1 – Estabelecer e valorizar o projeto educativo, científico e cultural da ESDRM (Ações estratégicas; indicadores e metas).	16
Tabela 3 - OE 1.2 – Otimizar os processos e procedimentos de funcionamento e a tomada de decisão (Ações estratégicas; indicadores e metas).	17
Tabela 4 - OE 1.3 – Promover e valorizar a autonomia e a identidade da ESDRM (Ações estratégicas; indicadores e metas).	18
Tabela 5 - OE 1.4 – Promover um estilo de vida saudável na comunidade académica.	19
EE 2 - Ensino e estudantes	21
Tabela 6 - OE 2.1 – Valorizar a oferta formativa da ESDRM (Ações estratégicas; indicadores e metas).	21
Tabela 7 - OE 2.2 – Aprofundar o projeto educativo, científico e cultural da ESDRM (Ações estratégicas; indicadores e metas).	22
Tabela 8 - OE 2.3 – Promover a atração de novos estudantes (Ações estratégicas; indicadores e metas).	22
Tabela 9 - OE 2.4 – Promover o sucesso escolar (Ações estratégicas; indicadores e metas).	23
Tabela 10 - OE 2.5 – Promover a inclusão social e a inserção sócio-profissional (Ações estratégicas; indicadores e metas).	23
EE 3 - Investigação e Transferência de Conhecimento	25
Tabela 11 - OE 3.1 – Promover e apoiar iniciativas de recrutamento de financiamento nacional e internacional (Ações estratégicas; indicadores e metas).	25
Tabela 12 - OE 3.2 – Promover e apoiar o envolvimento e trabalho em rede no âmbito da investigação e desenvolvimento (Ações estratégicas; indicadores e metas).	25
EE 4 - Internacionalização e Cooperação	26
Tabela 13 - OE 4.1 – Promover o aumento do envolvimento dos estudantes em mobilidades e outras oportunidades de experiências de cariz internacional (Ações estratégicas; indicadores e metas).	26
Tabela 14 - OE 4.2 – Promover o aumento do envolvimento de docentes em mobilidades e outras experiências de cariz internacional (Ações estratégicas; indicadores e metas).	27
Tabela 15 - OE 4.3 – Promover o aumento do envolvimento de funcionários não-docentes em mobilidades e outras experiências de cariz internacional.	28
Tabela 16 - OE 4.4 – Promover e apoiar as iniciativas e as relações com a comunidade.	28
EE 5 - Equipa ESDRM	29
Tabela 17 - OE 5.1 – Promover a estabilidade do corpo docente.	29
Tabela 18 - OE 5.2 – Promover o reforço e a valorização dos recursos humanos.	29
Tabela 19 - OE 5.3 – Promover a autonomia, responsabilização e reconhecimento.	30
Tabela 20 - OE 5.4 – Promover uma comunicação positiva e efetiva.	31
EE 6 – Recursos	31
Tabela 21 - OE 6.1 – Otimizar, melhorar e adequar os edifícios e demais recursos espaciais da ESDRM.	31
Tabela 22 - OE 6.2 – Apetrechar, conservar e manter os recursos materiais da ESDRM.	33

1. INTRODUÇÃO

Para a construção do presente plano estratégico foi definido um **enquadramento** prévio, a partir do qual foi determinada a **abordagem metodológica** a adotar, seguindo várias etapas que visam atingir uma elevada participação da equipa da ESDRM (docentes e não docentes), assim como o cumprimento dos Estatutos da ESDRM. Foram consultados vários **documentos de referência** que alimentaram a discussão interna do Conselho Consultivo de Administração e que permitiu a elaboração de um documento inicial que depois seguiu as várias etapas definidas na metodologia de trabalho, dando origem a um documento final que se consubstancia do Plano Estratégico da ESDRM-IPSantarém 2023-2027.

Os eixos estratégicos do presente plano estratégico da ESDRM 2023-2027, foram definidos pelo Diretor no âmbito das opções estratégicas veiculadas aquando da sua candidatura e foram refinados no âmbito dos trabalhos prévios do Conselho Consultivo de Administração da ESDRM-IPSantarém, que incluiu uma análise interna da ESDRM, assim como análise externa institucional, regional, nacional e internacional.

1.1 ENQUADRAMENTO

A ESDRM-IPSantarém tem mais de 25 anos de história. Criada em 5 de Dezembro de 1997, pelo Decreto-Lei n.º 352/97. Surgiu enquanto unidade orgânica, constituindo-se como a 5.ª escola a integrar o IPSantarém, após a Escola Superior de Tecnologia de Tomar que, em 1997, deu origem ao Instituto Politécnico de Tomar. O primeiro Diretor da ESDRM-IPSantarém, o Professor Doutor José Rodrigues, foi nomeado por despacho do Ministro da Educação, n.º 4013/98, de 6 de Maio de 1998, publicado em Diário da República, II série, n.º 142, de 23 de Junho de 1998. Tomou posse a 22 de Julho de 1998. Desde então a ESDRM tem contado com o contributo de vários distintos docentes que assumiram sucessivamente o cargo de Diretor da ESDRM-IPSantarém, especificamente o Professor Doutor Abel Santos, a Professora Doutora Rita Santos Rocha, o Professor Doutor João Moutão e o Professor Doutor Luís Cid Serra, tendo sido eleitos pela Assembleia de Escola sempre apenas um mandato cada um. A ESDRM nasceu como uma **escola inovadora**, pioneira e diferente no panorama do ensino superior português. As maiores diferenças da ESDRM residiam no seu foco (centrado nas **profissões do desporto**, em vez da Educação Física, como era a realidade

quase exclusiva na época), no ambiente e cultura internos (**centrada nas pessoas** e com um clima fraterno e relações humanas sem barreiras com vista à capacitação e desenvolvimento do maior **potencial humano**) e na sua realidade e recursos (sem infraestruturas e edifícios próprios e com recursos materiais limitados, assentando sobretudo no seu potencial humano). A sua origem e desenvolvimento fazem da ESDRM-IPSantarém uma escola diferente, com características e potencial únicos, mas também com lacunas e ameaças próprias.

A ESDRM-IPSantarém iniciou a sua atividade letiva no ano letivo de 1998/99, com os cursos de Desporto, na variante de Treino Desportivo de Alto Rendimento (opções de Futebol, Atletismo e Natação) e na variante de Condição Física. Atualmente a ESDRM conta com 5 licenciaturas, 3 Mestrados e 1 curso TeSP. Prevê-se ainda a entrada em funcionamento de novos cursos, nomeadamente vários cursos de pós-graduação (Exercício e Saúde na Gravidez e Pós-parto; Treino Desportivo [em Moçambique, em parceria com a Universidade Pedagógica de Maputo]; e Gestão do Desporto), assim como um curso TeSP em Esports e *Gamming* e ainda o Mestrado em Gestão do Desporto. Estes indicadores revelam uma dinâmica interna forte e uma capacidade de envolvimento, mobilização e motivação dos docentes e não-docentes da ESDRM para desafios que signifiquem crescimento e afirmação da ESDRM-IPSantarém no âmbito das ciências e do sector do desporto. No total a oferta formativa da ESDRM-IPSantarém acolhido consistentemente nos últimos anos cerca de 1100 estudantes e já lançou no mercado quase 3000 diplomados.

O **Edifício da ESDRM-IPSantarém** é composto por um campus com mais de 41.000 m², do qual fazem parte 3 edifícios: o edifício de ensino com mais de 9.000 m²; o edifício do refeitório (que inclui o bar e a sala da associação de estudantes entre outros espaços de apoio) com 1.000 m²; e o edifício da residência - em construção (que terá uma capacidade igual ou superior a 100 camas). No contexto em que se insere a ESDRM-IPSantarém é ainda relevante a existência de instalações desportivas Municipais e da DESMOR, bem como, os espaços naturais proporcionados em localizações geográficas conexas (Serra de Aire e Candeeiros, Oceano – Peniche e Baleal, etc.).

Os Estatutos da ESDRM-IPSantarém atualmente em vigor, publicado em Diário da República, II série, n.º 251, de 29 de Dezembro de 2021, resultaram de uma profunda atualização dos Estatutos anteriores e a

escola vive ainda um esforço de adaptação e ajustamentos para o novo modelo de funcionamento. Estatutariamente, a ESDRM goza de autonomia científica, pedagógica, estatutária e administrativa. Este cenário significa que a ESDRM-IPSantarém tem autonomia para se organizar internamente, mas não tem autonomia sobre os recursos financeiros necessários para suportar todas as suas decisões e opções estratégicas ou outras. A **organização interna** da ESDRM-IPSantarém, nos termos do disposto nos seus Estatutos em vigor, inclui os órgãos próprios (Assembleia de Escola, Diretor, Conselho Consultivo de Administração (CCA), Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Conselho Estratégico); os departamentos (Atividade Física, e Saúde e Treino Desportivo); os Gabinetes Funcionais e os Serviços. Vive-se, no momento atual, o ambiente de alguma incerteza relativa ao futuro no ensino superior, particularmente na organização do sistema(s) e das respetivas instituições, assim como o financiamento e o acesso ao ensino superior, considerando os trabalhos preliminares e a discussão em curso inerentes a comissão independente criada pela Ministra da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES) para rever o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior. Acresce a intenção de revisão da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, que regulamenta todo o setor em Portugal. Estes ventos de mudança criarão certamente desafios que irão pôr à prova a capacidade de adaptação das várias instituições e respetivas Unidades Orgânicas. Para a ESDRM-IPSantarém será um desafio acrescido considerando o esforço de adaptação aos novos estatutos, que ainda decorre. A dinâmica interna forte e uma capacidade de envolvimento, mobilização e motivação dos docentes e não-docentes da ESDRM permite antecipar que a ESDRM-IPSantarém terá sucesso em qualquer contexto, saibam os seus dirigentes facilitar esse mesmo sucesso.

1.2 ABORDAGEM METODOLÓGICA

1.9) Trabalho prévio do CCA:

- consulta de documentos estratégicos;
- consulta de dados e estatísticas da ESDRM-IPSantarém;
- discussão com *stakeholders* externos;

- discussão interna com trabalhadores docentes e não docentes;

- construção de proposta inicial.

2.º) Recolha de feedback sobre a proposta inicial aos trabalhadores docentes e não docentes da ESDRM-IPSantarém (auscultação online anónima e voluntária);

3.º) Discussão dos contributos recebidos em reunião do CCA, para a sua integração na proposta, com construção de proposta reestruturada a apresentar à Assembleia de Escola.

4.º) Submissão da proposta para apreciação e votação em Assembleia de Escola, dando cumprimento ao disposto nos termos da alínea c) do número 1 do artigo 19.º dos Estatutos da ESDRM-IPSantarém.

5.º) Pronúncia do Conselho Estratégico da ESDRM-IPSantarém sobre o Plano Estratégico da ESDRM-IPSantarém 2023-2027, aprovado em Assembleia de Escola, nos termos do disposto nos termos da alínea a) do número 1 do artigo 38.º dos Estatutos da ESDRM-IPSantarém.

1.3 DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

Para a construção do Plano Estratégico ESDRM 2023-2027 foi consultado um conjunto de documentos criteriosamente selecionados, a saber:

- **Documentos de suporte à análise e visão interna da Instituição e da Unidade Orgânica**
 - Plano Estratégico 2030, do Instituto Politécnico de Santarém;
 - Plano de Desenvolvimento Plurianual da ESDRM (2019-2022);
 - Relatórios das Comissões de Avaliação Externa (A3ES) - Avaliação dos ciclos de estudo em funcionamento (ACEF) da ESDRM- IPSantarém.

- **Documentos de suporte à análise e enquadramento contextual**
 - Manual de Avaliação Institucional do Ensino Superior da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES; 2022);
 - Guião para a Elaboração do Relatório de Autoavaliação de Ciclos da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES; 2023);
 - Estratégia Regional Alentejo 2030 – CCDR Alentejo (Setembro de 2020);

-
- Lei das Grandes Opções para 2022-2027 do Governo (Lei n.º 24-C/2022);
 - Indicadores de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior, do Observatório da Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior (ORSIES; 2020);
 - Agenda 2030 das Nações Unidas - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;
 - Communication from the European Commission on a European Strategy for Universities. (2022) European Commission;
 - *Universities without walls - A vision for 2030*, da European University Association.

2. VISÃO

“Construirmos juntos a Escola de Desporto do Século XXI”

Esta visão é uma afirmação forte do que ambicionamos para a ESDRM. Esta visão é composta de várias palavras e conceitos que são relevantes para a análise da visão e do que se pretende alcançar. O facto de fazermos referência a “uma construção” tem em consideração a nossa confiança num processo dinâmico e contínuo de crescimento e de desenvolvimento que se pretende positivo. A palavra “juntos” é uma das mais relevantes, uma vez que ambicionamos que o trabalho e as conquistas da ESDRM possam ser realizados em equipa. Quando é referido “A Escola de Desporto”, com o artigo definido “a”, significa que pretendemos ser a escola de referência no setor. A referência temporal ao Século “XXI” reconhece o esforço contínuo necessário para posicionar a escola, a sua actividade científica, pedagógica, e de ligação à comunidade, assim como o seu funcionamento e processos internos na modernidade dos tempos atuais e futuros.



Fig. 1 - Análise composta da visão estratégica para a ESDRM-IPSantarém.

3. MISSÃO

Estatutariamente, a ESDRM tem por missão produzir, aplicar e disseminar conhecimento, no âmbito das **Ciências do Desporto**, proporcionando uma formação assente num **sólido saber de base científica, tecnológica e pedagógica**, e com uma elevada relação experimental nos diferentes contextos profissionais do Desporto, visando, através da **formação** humana, cultural, científica e técnica dos seus estudantes, do **intercâmbio** nacional e internacional, e da **prestação de serviços à comunidade**, contribuir para o **desenvolvimento técnico e científico** do Desporto e para o progresso socioeconómico da região, num panorama de competitividade internacional.

Numa perspetiva estratégica, para 2023-2027, consideramos ainda que deve ser valorizado, no âmbito da missão da ESDRM-IPSantarém, o foco na **inovação** em diversos vetores possíveis da sua expressão: pedagógica; em produtos e serviços de desporto; na produção de conhecimento; na resolução de problemas e necessidades; nas parcerias e interdisciplinaridade, em todos os domínios que sejam estratégicos e criem valor para a ESDRM-IPSantarém.

4. VALORES

O Desporto reveste-se de virtudes e valores que são relevantes e transversais a diferentes domínios da sociedade. A presente candidatura assenta em valores do desporto, especificamente:

Cooperação

Valorizamos o trabalho em equipa como potenciador dos processos e do resultado. Juntos vamos mais longe.

Excelência

Ambicionamos sempre patamares elevados de desempenho e resultado nas várias áreas de intervenção.

Honra

Honramos as cores da ESDRM e defendemos a sua identidade com brio e altruísmo.

Inclusão

Valorizamos a diversidade. Todos são importantes, independentemente das suas crenças e características.

Inovação

Pensamos mais além e diferente, sem receio da mudança virtuosa, nem de experimentar, criar e disseminar novas práticas e formas de fazer.

Superação - ética - responsabilidade

Procuramos abraçar sem reservas os desafios, com o intuito de alcançar sempre mais e melhor, respeitando princípios éticos e morais em todos os momentos, tanto no trabalho como na relação com os outros.

Transparência

Valorizamos a disseminação de forma clara e sistemática de toda a informação relevante.

5. EIXOS ESTRATÉGICOS

Com base na abordagem metodológica de análise e discussão interna e externa, na missão e nos valores, foram definidos 6 eixos estratégicos (EE 1 a 6) que se considerou assegurar a concretização das funções de formação, investigação e extensão da ESDRM, assim como a sua construção contínua enquanto unidade orgânica do IPSantarém e do ensino superior, garantindo os seus compromissos com a sociedade, ao nível local e global.

Os 6 eixos estratégicos definidos para a presente candidatura são os seguintes:

EE 1 - Estratégia e governança

EE 2 - Ensino e estudantes

EE 3 - Investigação e Transferência de Conhecimento

EE 4 - Internacionalização e Cooperação

EE 5 – A equipa ESDRM

EE 6 – Recurso

De forma resumida apresentam-se, na tabela 1, os eixos estratégicos definidos para o plano estratégico 2023-2027 da ESDRM-IPSantarém, assim como os respetivos objetivos estratégicos (OE), sem prejuízo da necessidade de, no futuro, nos mantermos alerta e de identificar sinais, desafios e oportunidades que podem exigir capacidade de adaptação e flexibilidade com vista ao sucesso e ao superior interesse da ESDRM.

Tabela 1 – Eixos estratégicos (EE) e objetivos estratégicos (OE) definidos para o Plano Estratégico 2023-2027 da ESDRM-IPSantarém.

Eixos	EE 1 – Estratégia e governança	EE 2 – Ensino e estudantes	EE 3 – Investigação e Transferência de Conhecimento	EE 4 – Internacionalização e Cooperação	EE 5 – A equipa ESDRM	EE 6 – Recursos
Objetivos	OE 1.1 – Estabelecer e valorizar o projeto educativo, científico e cultural da ESDRM	OE 2.1 – Valorizar a oferta formativa da ESDRM	OE 3.1 – Promover e apoiar iniciativas de recrutamento de financiamento nacional e internacional	OE 4.1 – Promover o aumento do envolvimento dos estudantes em mobilidades e outras oportunidades de experiências de cariz internacional	OE 5.1 – Promover a estabilidade do corpo docente	OE 6.1 – Otimizar, melhorar e adequar os edifícios e demais recursos espaciais da ESDRM
	OE 1.2 – Otimizar os processos e procedimentos de funcionamento e a tomada de decisão	OE 2.2 – Aprofundar o projeto educativo, científico e cultural da ESDRM	OE 3.2 – Promover e apoiar o envolvimento e trabalho em rede no âmbito da investigação e desenvolvimento	OE 4.2 – Promover o aumento do envolvimento de docentes em mobilidades e outras experiências de cariz internacional	OE 5.2 – Promover o reforço e a valorização dos recursos humanos	OE 6.2 – Apetrechar, conservar e manter os recursos materiais da ESDRM
	OE 1.3 – Promover e valorizar a autonomia e a identidade da ESDRM	OE 2.3 – Promover a atração de novos estudantes		OE 4.3 – Promover o aumento do envolvimento de funcionários não-docentes em mobilidades e outras experiências de cariz internacional	OE 5.3 – Promover a autonomia, responsabilização e reconhecimento	
	OE 1.4 - Promoção de um estilo de vida saudável na comunidade escolar	OE 2.4 – Promover o sucesso escolar		OE 4.4 – Promover e apoiar as iniciativas e as relações com a comunidade	OE 5.4 – Promover uma comunicação positiva e efetiva	
		OE 2.5 – Promover a inclusão social e a inserção sócio profissional				

EE 1 – Estratégia e governança

A ESDRM deve ter uma política e um sistema de gestão da qualidade abrangente e eficaz, que promovam a agilidade e participação na tomada de decisão, assim como a melhoria contínua dos processos inerentes, com vista ao suporte e afirmação do projeto educativo, científico e cultural da ESDRM, em linha com o seu conceito e missão. No âmbito do EE1 foram definidos 4 OEs (OE 1.1 a 1.4) e foram detalhadas ações estratégicas, indicadores e metas para cada um deles (tabelas 2 a 5).

Tabela 2 - OE 1.1 – Estabelecer e valorizar o projeto educativo, científico e cultural da ESDRM (Ações estratégicas; indicadores e metas).

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Considerar a centralidade dos estudantes no projeto educativo com base numa formação técnica, pedagógica, humanista, científica e cultural, com vista a alcançar a excelência dos formandos ao nível da sua competência, conhecimento, carácter e entusiasmo por aprender.	<ol style="list-style-type: none">1. Eficiência formativa.2. Abandono escolar.3. Taxa de respostas aos inquéritos pedagógicos.4. Avaliação da satisfação dos estudantes, recolha de sugestões.	<ol style="list-style-type: none">5. Eficiência formativa [n ou n+1] $\geq 90\%$ (n= número de anos curriculares do curso).6. Abandono escolar $\leq 15\%$.7. Respostas aos inquéritos pedagógicos $\geq 10\%$ dos estudantes.8. Melhoria da avaliação dos estudantes avaliada obtida nos inquéritos pedagógicos em $\geq 5\%$.
B. Perspetivar a organização e funcionamento da ESDRM de modo que o seu projeto educativo, científico e cultural tenha relevância e impacto social, particularmente no seu contexto sócio profissional, posicionando a cidade e a ESDRM no topo do pensamento do Desporto em Portugal.	<ol style="list-style-type: none">1. N.º de iniciativas em colaboração com parceiros estratégicos.2. N.º de novos protocolos de colaboração institucionais.3. Eventos nacionais	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar ≥ 4 atividades/ ano em parceria com parceiros estratégicos de relevo nacional.2. Estabelecer ≥ 10 novos protocolos /ano com clubes, associações, empresas, entidades de âmbito municipal e instituições de ensino. Alargar o espectro de parceiros com que a ESDRM estabelece protocolos - Empresas de diversos ramos (5 novos protocolos / ano).3. Organizar a primeira edição do Rio Maior Sport Summit

Tabela 3 - OE 1.2 – Otimizar os processos e procedimentos de funcionamento e a tomada de decisão (Ações estratégicas; indicadores e metas).

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
<p>A. Otimizar a organização e funcionamento da ESDRM com vista ao aumento da agilidade na resposta e tomada de decisão e da eficiência, proatividade e motivação dos trabalhadores docentes e não-docentes da ESDRM.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. N.º de serviços em nuvem online. 2. N.º de procedimento em fluxograma. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 100% dos Gabinetes e Serviços com documentos partilhados e atualizados em nuvem online. 2. Mínimo um fluxograma por Gabinete/Serviço/Órgãos.
<p>B. Aumentar a autonomia e responsabilidade dos serviços, dos gabinetes, dos órgãos e dos membros da comunidade académica da ESDRM com vista ao aumento da agilidade na resposta e da eficiência, proatividade e motivação dos funcionários docentes e não-docentes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reorganização de Gabinetes e Serviços. 2. Regulamento interno dos Departamentos 3. Regulamento Orgânico da Direção de Serviços de Administração 4. Regulamentos internos dos Gabinetes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Despacho de reestruturação de Gabinetes e Serviços; (definição de responsável de cada, serviços e gabinetes e garantia de continuidade de funcionamento - várias pessoas afetadas para haver sempre uma disponível para dar resposta). 2. Concretização do regulamento interno dos Departamentos; 3. Concretização do Regulamento Orgânico da Direção de Serviços de Administração; 4. Concretização de regulamentos internos dos Gabinetes.
<p>C. Promover e apoiar o desenvolvimento e implementação do sistema de garantia da qualidade ao nível da ESDRM e em articulação com o IPSantarém.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliação institucional 2. Avaliação cursos 3. Inquéritos pedagógicos 4. Relatórios curso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar e prestar o apoio à avaliação institucional. 2. Creditação de todos os cursos da ESDRM e apresentação de propostas de melhoria. 3. Concretização do relatório sobre os inquéritos pedagógicos e apresentação de propostas de melhoria. 4. Concretização dos relatórios anuais de curso e apresentação de propostas de melhoria.

<p>D. Promover uma comunicação, cooperação, trabalho em proximidade e diálogo efetivo e transparente com todos os órgãos, com representantes, departamentos, forças vivas e demais membros da comunidade académica da ESDRM e do IPSantarém, com vista à construção das melhores soluções e obtenção dos melhores resultados nos temas estruturantes e relevantes da vida da ESDRM e do IPSantarém.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. N.º de serviços em nuvem online. 2. N.º de procedimento em fluxograma. 3. Concretização e atualização de calendário geral partilhado das atividades ESDRM 4. Disponibilização de informação orgânica no microsite da ESDRM 5. Reuniões temáticas de trabalho da direção com os serviços, gabinetes, presidentes de órgãos, coordenadores e responsáveis de departamentos e de cursos, parceiros estratégicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 100% dos Gabinetes e Serviços com documentos partilhados e atualizados em nuvem online. 2. Mínimo um fluxograma por Gabinete/Serviço/Órgãos 3. Calendário geral partilhado das atividades ESDRM 4. Disponibilizar informação relevante sobre a unidade orgânica (regulamentos, internos, projetos, parcerias, eventos, notícias, entre outras) no site da ESDRM. 5. Reuniões de trabalho colaborativo para definição de: Horários; DSD; arranque do ano letivo; planos anuais; e outros assuntos estratégicos (ex. avaliação dos cursos).
---	--	--

Tabela 4 - OE 1.3 – Promover e valorizar a autonomia e a identidade da ESDRM (Ações estratégicas; indicadores e metas).

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
<p>A. Concretizar a aplicação dos Estatutos da ESDRM em vigor e a adaptação da ESDRM, do seu funcionamento, estrutura e organização aos mesmos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Regulamento interno dos Departamentos 2. Reestruturação de Gabinetes e Serviços 3. Regulamento Orgânico da Direção de Serviços de Administração 4. Regulamentos internos dos Gabinetes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concretização do regulamento interno dos Departamentos; 2. Despacho e reestruturação de Gabinetes e Serviços; 3. Concretização do Regulamento Orgânico da Direção de Serviços de Administração; 4. Concretização de regulamentos internos dos Gabinetes.
<p>B. Identificar e sinalizar oportunidades de otimização dos Estatutos da ESDRM em vigor.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação e sinalização à Assembleia de Escola de todas as oportunidades de melhoria dos estatutos identificadas na sua implementação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entrega de documento com sugestões de melhoria dos Estatutos da ESDRM à Assembleia de Escola.

	2. Identificação e sinalização ao Conselho Geral do IPSantarém das oportunidades de melhoria dos estatutos do IPSantarém.	2. Entrega de com sugestões de melhoria da proposta de Estatutos do IPSantarém ao Conselho Geral.
C. Promover e valorizar uma comunicação externa efetiva, sistemática, clara, coerente e eficiente de modo a afirmar a ESDRM junto dos seus parceiros, dos centros de decisão e da sociedade em geral.	1. Plano de comunicação da ESDRM. (deverá incluir um racional estratégico e várias iniciativas, ex. informação relevante sobre a unidade orgânica no site da ESDRM [projetos, parcerias, eventos, notícias, vídeos de apresentação]; interações/ ano nas redes sociais; <i>mailing list</i> estratificada de parceiros para otimizar os públicos-alvos da comunicação; Kit-ESDRM de apresentação internacional [merchandising + slides + vídeo]; entre outras...).	1. 1 plano de comunicação da ESDRM concretizado e em implementação

Tabela 5 - OE 1.4 – Promover um estilo de vida saudável na comunidade académica.

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Promover a prática de atividade física.	<ol style="list-style-type: none"> N.º de estudantes envolvidos nas iniciativas de atividade física da ESDRM (ex. LEVEL UP – Students: Programa de promoção da atividade física e saúde, Fitness na ESDRM; ESDRM-Crew; Caminhadas e outras iniciativas). N.º de trabalhadores não docentes envolvidos nas iniciativas de promoção da atividade física na ESDRM (ex. LEVEL UP – Work: Programa de promoção da atividade física e saúde em contexto laboral, Fitness na ESDRM; programa de promoção da saúde em contexto laboral; caminhadas e outras iniciativas). 	<ol style="list-style-type: none"> ≥200 estudantes envolvidos nas iniciativas de atividade física da ESDRM. ≥50% dos trabalhadores não docentes envolvidos nas iniciativas de atividade física na ESDRM. 1/3 docentes envolvidos como participantes nas iniciativas de atividade física da ESDRM. ≥10 iniciativas/ eventos promotores de atividade física/ ano. 1 circuito de manutenção no campus da ESDRM. 1 clube (naming) ESDRM.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. N.º de docentes envolvidos como participantes nas iniciativas de promoção da atividade física na ESDRM (ex. LEVEL UP – Work: Programa de promoção da atividade física e saúde em contexto laboral, Fitness na ESDRM; programa de promoção da saúde em contexto laboral; caminhadas e outras iniciativas). 4. N.º de iniciativas/ eventos promotores de atividade física (ex. implementação de circuito de manutenção no espaço exterior da ESDRM, masterclasses, caminhadas, torneios, entre outros). 5. Criação de um circuito de manutenção no campus da ESDRM. 6. Criação da identidade de um Clube desportivo da ESDRM, que seja agregador da prática desportiva informal da comunidade da ESDRM. 	
<p>B. Promover comportamentos de estilo de vida saudável.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escola livre de fumo. 2. Eventos capacitadores/ sensibilizadores da comunidade académica sobre estilo de vida saudável (ex. alimentação saudável; gestão do stress; qualidade do sono, entre outros). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reduzir para zero os espaços disponíveis no campus da ESDRM para o consumo de tabaco e similares. Implementação de programas de mudança comportamental para redução de consumo de tabaco ou similares. 2. ≥5 iniciativas/ ano.

EE 2 - Ensino e estudantes

A ESDRM deve desenvolver estratégias institucionais que garantam uma oferta educativa, incluindo a formação ao longo da vida, adequada à sua missão e às exigências do mercado de trabalho, bem como o apoio social, a integração, a inclusão e o bem-estar de uma população estudantil diversificada. No âmbito do EE2 foram definidos 5 OEs (OE 2.1 a 2.5) e foram detalhadas ações estratégicas, indicadores e metas para cada um deles (tabelas 6 a 10).

Tabela 6 - OE 2.1 – Valorizar a oferta formativa da ESDRM (Ações estratégicas; indicadores e metas).

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Promover a qualidade da oferta formativa (conteúdos, recursos humanos, materiais, metodologias e outros).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditação dos cursos pela A3ES. 2. Acreditar os cursos ministrados na ESDRM em instituições internacionais, quando existente. 3. atualizar a informação sobre os docentes disponível online e dar-lhe visibilidade (Ciência Vitae; ORCID e Site ESDRM). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditação de 100% dos cursos conferentes de grau. 2. $\geq 100\%$ dos cursos conferentes de grau acreditados em instituições internacionais. 3. 100% dos docentes com informação atualizada online.
B. Promover a diversidade da oferta formativa, considerando os vários ciclos de estudos, níveis e contextos de formação e novos públicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar oferta formativa de 3.º ciclo; 2. Assegurar um 2.º ciclo em continuidade de todas as licenciaturas ESDRM; 3. Criar oferta formativa pós-graduada direcionada para públicos-alvo específicos. 4. Criar oferta formativa Técnica Superior Profissional direcionada para áreas emergentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ≥ 1 curso de Doutoramento novo aprovado. 2. ≥ 2 cursos de Mestrado novos/reestruturados acreditados pela A3ES. 3. ≥ 4 cursos de Pós-graduação novos. 4. ≥ 2 CTeSP novos em funcionamento.
C. Comunicar interna e externamente, de forma efetiva e sistemática, as atividades e conquistas de toda a oferta formativa da ESDRM, de modo a valorizar a mesma.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de comunicação da ESDRM. (N.º de eventos/ interações [ex. 25-30 visitas guiadas à ESDRM/ano; 5-6 Visitas guiadas a escolas/ano; 10-20 visitas "Inspiring future"; 5-6 feiras sobre cursos; 260 interações/ano nas redes sociais) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1 plano de comunicação da ESDRM concretizado e em implementação

Tabela 7 - OE 2.2 – Aprofundar o projeto educativo, científico e cultural da ESDRM (Ações estratégicas; indicadores e metas).

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Aprofundar e consolidar o posicionamento da ESDRM nas suas áreas fortes e respetivas profissões do desporto de modo a valorizar os formandos e <i>alumni</i> , pela sua forte ligação ao contexto socioprofissional, parceiros relevantes e centros de decisão.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representantes da ESDRM em órgãos de stakeholders estratégicos. 2. Parcerias relevantes com instituições/ organizações de referência no setor do desporto. 3. Presença em eventos de referência no setor do desporto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representantes da ESDRM nos órgãos sociais de (≥ 4 entidades internacionais e ≥ 4 entidades nacionais); 2. ≥ 10 novos protocolos /ano com instituições/ organizações no setor do desporto. 3. Participação em ≥ 1 evento nacional/ internacional por ano por cada área de formação da ESDRM.

Tabela 8 - OE 2.3 – Promover a atração de novos estudantes (Ações estratégicas; indicadores e metas).

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Encetar esforços para garantir a atração de novos estudantes para os diferentes ciclos de estudos e atividades formativas, nomeadamente a atração de estudantes nos diferentes regimes (>23 anos, estudantes não tradicionais, jovens com enquadramento sociocultural diferenciado, estudantes com necessidades educativas especiais) e estudantes internacionais, assegurando a todos as condições para frequência de qualidade.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de candidatos CNA aos cursos de 1.º ciclo da ESDRM 2. Número de estudantes colocados na 1.ª fase do CNA nos cursos de 1.º ciclo da ESDRM. 3. Número de estudantes colocados CNA (1º ciclo) 1.ª fase - 1.ª opção nos cursos de 1.º ciclo da ESDRM. 4. Número de estudantes inscritos no 1.º ano, 1.ª vez nos cursos de 1.º ciclo da ESDRM. 5. Número de candidatos aos cursos de Pós-graduação e 2.º ciclo da ESDRM. 6. Número de estudantes inscritos nos cursos de Pós-graduação e 2.º ciclo da ESDRM. 7. Número de candidatos aos cursos TeSP da ESDRM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Número de candidatos CNA (1.º ciclo) >300% das vagas em todos os cursos da ESDRM; 2. Número de estudantes colocados na 1.ª fase do CNA $\geq 100\%$ das vagas nos cursos de 1º ciclo da ESDRM. 3. Número de colocados CNA (1º ciclo) 1.ª fase - 1.ª opção $\geq 60\%$ das vagas em todos os cursos da ESDRM; 4. Número de estudantes inscritos no 1.º ano, 1.ª vez $\geq 100\%$ das vagas nos cursos de 1.º ciclo da ESDRM. 5. Número de candidatos $\geq 100\%$ das vagas dos cursos de Pós-graduação e 2.º ciclo da ESDRM; 6. Número de estudantes inscritos no 1.º ano, 1.ª vez $\geq 60\%$ das vagas nos cursos de Pós-graduação e 2.º ciclo da ESDRM.

	8. Número de estudantes inscritos nos cursos TeSP da ESDRM.	7. Número de candidatos $\geq 100\%$ das vagas dos cursos TeSP da ESDRM; 8. Número de estudantes inscritos no 1.º ano, 1.ª vez $\geq 60\%$ das vagas nos cursos TeSP da ESDRM.
B. Desenvolver todos os esforços para efetuar um enquadramento adequado e capacitar os estudantes com necessidades educativas especiais.	1. Criar gabinete para a inclusão. 2. Apoio à rede NEE do IPSantarém.	1. 1 Gabinete de inclusão em funcionamento na ESDRM. 2. 1 Docente nomeado na ESDRM para o apoio e ligação da ESDRM à rede NEE do IPSantarém.
C. Apoiar ativamente o desporto universitário.	1. Nº de modalidades de desporto universitário em funcionamento. 2. Cedência de instalações e materiais da ESDRM.	1. ≥ 15 modalidades de desporto universitário oferecidas aos estudantes da ESDRM. 2. 100% de cedência de instalações e materiais disponíveis.

Tabela 9 - OE 2.4 – Promover o sucesso escolar (Ações estratégicas; indicadores e metas).

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Implementar e apoiar medidas e estratégias com vista à promoção do sucesso escolar dos estudantes.	1. Taxa de sucesso escolar	1. 75% de conclusão do curso em N+1 anos (em alinhamento com objetivos estratégicos IPSantarém)
B. Implementar e apoiar medidas e estratégias com vista à redução do abandono escolar dos estudantes.	1. Taxa de renovação de inscrição	1. Taxa de renovação de inscrição, superior a 85% em todos os cursos (em alinhamento com objetivos estratégicos IPSantarém)

Tabela 10 - OE 2.5 – Promover a inclusão social e a inserção sócio-profissional (Ações estratégicas; indicadores e metas).

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Inclusão na comunidade escolar	1. Manual de acolhimento de estudantes. 2. Dia de acolhimento para estudantes de 1.º ano 1.ª vez. 3. Articulação com o associativismo estudantil da ESDRM para ampliar o	1. 1 manual de acolhimento de estudantes disponível online e divulgado internamente. 2. 1 sessão de acolhimento por cada curso da ESDRM com a participação

	<p>alcance e efetividade do acolhimento dos estudantes na ESDRM.</p>	<p>ativa da Direção da ESDRM e da coordenação do respetivo curso.</p> <p>3. Implementação de um sistema de “Buddy’s” para os estudantes de 1º ano 1.ª vez.</p>
<p>B. Implementar, apoiar e monitorizar medidas e iniciativas de ligação ao tecido empresarial e facilitadoras da inserção no mercado de trabalho em linha com a oferta formativa da ESDRM.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. N.º visitas de estudo dos estudantes às empresas. 2. N.º visitas/eventos das empresas/alumni na ESDRM. 3. N.º de ações de formação interna para estudantes sobre temas de empreendedorismo, empregabilidade e outros relacionados com o mercado de trabalho (ex. recibos verdes... etc.). 4. Estudantes em Concursos de Empreendedorismo. 5. Generalização da capacitação em empreendedorismo na oferta formativa da ESDRM. 6. Ligação a Centros de Negócios e incubadoras. 7. Organização de uma feira de emprego na ESDRM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ≥ 1 visita de estudo por curso/ano. 2. ≥ 1 visita/evento por área de formação/ano. 3. ≥ 2 ações/semestre. 4. ≥ 10 equipas de estudantes envolvidas em concursos de empreendedorismo. 5. 100% dos cursos ESDRM com UC ou conteúdos de empreendedorismo. 6. estabelecimento de ligação a ≥ 3 Centros de Negócios e/ou incubadoras de empresas. 7. 1 feira de emprego/ano na ESDRM.

EE 3 - Investigação e Transferência de Conhecimento

A ESDRM deve ter uma política de fomento da produção de conhecimento pelo apoio à investigação científica, ao desenvolvimento tecnológico, e à valorização económica e social do conhecimento, que promova a sua extensão e transferência para o contexto socioprofissional e para a sociedade em geral. No âmbito do EE3 foram definidos 2 OEs (OE 3.1 a 3.2) e foram detalhadas ações estratégicas, indicadores e metas para cada um deles (tabelas 11 e 12).

Tabela 11 - OE 3.1 – Promover e apoiar iniciativas de recrutamento de financiamento nacional e internacional (Ações estratégicas; indicadores e metas).

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Incentivar e apoiar as iniciativas, os grupos de trabalho e as candidaturas com vista ao recrutamento de financiamento para projetos de investigação e desenvolvimento em que a ESDRM é parceira ou coordenadora.	<ol style="list-style-type: none"> Definição de regras claras para a definição de equipas gabinetes funcionais de trabalho científico. Capacitar o Gabinete de Projetos no apoio às candidaturas. N.º de Projetos I&D financiados 	<ol style="list-style-type: none"> criar regulamento para grupos de trabalho e gabinetes de trabalho científico. 1 ação de formação/ano para o staff do Gabinete de Projetos. ≥5 projetos I&D/ano em funcionamento.
B. Incentivar, apoiar e colaborar com os centros de investigação reconhecidos pela FCT em iniciativas e projetos de investigação e desenvolvimento.	<ol style="list-style-type: none"> Taxa de participação dos docentes em centros de investigação financiados pela FCT Taxa de participação dos docentes em projetos ou prestações de serviço de I&D financiados. 	<ol style="list-style-type: none"> 100% dos docentes a tempo integral na ESDRM membros de centros de investigação avaliados pela FCT. 1/3 dos docentes a tempo integral da ESDRM envolvidos em projetos ou prestações de serviço de I&D financiados.
C. Criar um centro de investigação em Ciências do Desporto.	<ol style="list-style-type: none"> Criação de um centro de Investigação como instituição de gestão. 	<ol style="list-style-type: none"> Submissão de candidatura no próximo ciclo da FCT.

Tabela 12 - OE 3.2 – Promover e apoiar o envolvimento e trabalho em rede no âmbito da investigação e desenvolvimento (Ações estratégicas; indicadores e metas).

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Incentivar e apoiar o estabelecimento e envolvimento em trabalho de redes nacionais e internacionais de produção de	<ol style="list-style-type: none"> Docentes em redes e grupos de trabalho trans-institucionais e/ou 	<ol style="list-style-type: none"> envolvimento de docentes em ≥8 redes ou grupos de trabalho.

conhecimento, inovação e desenvolvimento.	internacionais no âmbito da missão da ESDRM.	
B. Incentivar e apoiar iniciativas de investigação, inovação e desenvolvimento, com ligação ao tecido empresarial e com vista à transferência de conhecimento.	<ol style="list-style-type: none"> Definição de regras claras para a definição de equipas gabinetes funcionais de trabalho científico. Projetos I&D com envolvimento de entidades parceiras. Comunicação e disseminação científica (ex. publicação de artigo científico; comunicação em congresso; preleção em seminários ou ações de formação, e outros). 	<ol style="list-style-type: none"> Criar regulamento para grupos de trabalho e gabinetes de trabalho científico. ≥4 projetos I&D/ano em ligação com parceiros estratégicos. ≥1 atividade/ ano/ docente de comunicação e disseminação de conhecimento.

EE 4 - Internacionalização e Cooperação

A ESDRM deve desenvolver e implementar políticas e estratégias integradas e sistemáticas de estímulo à internacionalização e à cooperação com a sociedade, que contribuam para a internacionalização do ensino e da investigação e para o desenvolvimento local, regional, nacional. No âmbito do EE4 foram definidos 4 OEs (OE 4.1 a 4.4) e foram detalhadas ações estratégicas, indicadores e metas para cada um deles (tabelas 13 a 16).

Tabela 13 - OE 4.1 – Promover o aumento do envolvimento dos estudantes em mobilidades e outras oportunidades de experiências de cariz internacional (Ações estratégicas; indicadores e metas).

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Estimular e apoiar o envolvimento dos estudantes na mobilidade internacional (e.g., ERASMUS+), tanto no modelo tradicional (1 ou 2 semestres) como em modalidades novas (e.g., <i>Blended Intensive Programs</i>), quer sejam organizados sob coordenação da ESDRM como por parceiros internacionais.	<ol style="list-style-type: none"> N.º de Mobilidades de Estudantes (outgoing). N.º de Mobilidades de Estudantes (Incoming). N.º de cursos de BIP em que a ESDRM é anfitrião/organizador. N.º de cursos de BIP em que a ESDRM é parceira. 	<ol style="list-style-type: none"> ≥ 50 estudantes em licenciatura/mestrado. ≥ 50 estudantes em licenciatura/mestrado. ≥ 5 cursos BIP/ano, preferencialmente distribuídos pelas áreas dos cursos de formação (Licenciatura/Mestrado) da ESDRM em 2026, como anfitrião/organizador. ≥ 5 cursos BIP/ano, preferencialmente distribuídos pelas áreas dos cursos de formação

		(Licenciatura/Mestrado) da ESDRM em 2026, como parceira.
B. Estimular e apoiar o envolvimento dos estudantes em projetos e eventos internacionais que proporcionem oportunidades de contacto com investigação e internacionalização.	1. Envolvimento de estudantes em projetos de I&D com parceiros internacionais	1. ≥20 estudantes/ano envolvidos em atividades inseridas em projetos de I&D com parceiros internacionais.

Tabela 14 - OE 4.2 – Promover o aumento do envolvimento de docentes em mobilidades e outras experiências de cariz internacional (Ações estratégicas; indicadores e metas).

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Estimular e apoiar o envolvimento dos docentes na mobilidade internacional (e.g., ERASMUS+), incluindo a participação em modalidades novas (e.g., <i>Blended Intensive Programs</i>).	<ol style="list-style-type: none"> 1. N.º de Mobilidades de Docentes (outgoing). 2. N.º de Mobilidades de Docentes (incoming). 3. N.º de cursos de BIP em que a ESDRM é anfitrião/organizador. 4. N.º de cursos de BIP em que a ESDRM é parceira. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ≥ 25 mobilidades ERASMUS de docentes (Teach/Staff)/ ano em mobilidades. 2. ≥ 5 mobilidades ERASMUS de docentes (Teach/Staff)/ ano em mobilidades. 3. ≥ 5 cursos BIP/ano, preferencialmente distribuídos pelas áreas dos cursos de formação (Licenciatura/Mestrado) da ESDRM em 2026, como anfitrião/organizador. 4. ≥ 5 cursos BIP/ano, preferencialmente distribuídos pelas áreas dos cursos de formação (Licenciatura/Mestrado) da ESDRM em 2026, como parceira.
B. Estimular e apoiar a participação dos docentes em projetos e eventos internacionais.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização da semana internacional das ciências do desporto - ESDRM 2. Docentes envolvidos em projetos e eventos internacionais. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1 semana internacional em ciências do desporto/ ano, a partir de 2025. 2. 1/3 dos docentes de carreira da ESDRM envolvidos em projetos e/ou eventos internacionais.

Tabela 15 - OE 4.3 – Promover o aumento do envolvimento de funcionários não-docentes em mobilidades e outras experiências de cariz internacional.

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Estimular e apoiar o envolvimento dos funcionários não-docentes na mobilidade internacional (ex. ERASMUS +).	1. N.º de Mobilidades de Funcionários não docentes (outgoing).	1. ≥ 2 mobilidades ERASMUS de funcionários não-docentes (Staff) / ano.
B. Estimular e apoiar a participação dos funcionários não-docentes em projetos e eventos internacionais.	1. identificação de eventos e comunicação de eventos internacionais e oportunidades de mobilidade (ex. semanas internacionais, reuniões de projetos ou outros).	1. ≥ 1 participação/ano em eventos internacionais por funcionários não-docentes.

Tabela 16 - OE 4.4 – Promover e apoiar as iniciativas e as relações com a comunidade.

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Incentivar e apoiar o estabelecimento de parcerias locais, regionais, nacionais e internacionais, com vista à concretização da missão da ESDRM.	1. Estabelecimento de novos protocolos; 2. Participação em redes setoriais estratégicas no desporto, nacionais e internacionais.	1. Estabelecer ≥ 10 novos protocolos /ano. 2. Envolvimento institucional em ≥ 8 redes ou grupos de trabalho
B. Incentivar e apoiar iniciativas, eventos, prestações de serviços e demais relações profícuas com a comunidade, por parte dos membros da comunidade académica da ESDRM, em linha com o conceito e missão da ESDRM.	1. Organização de eventos, prestações de serviços ou outras iniciativas realizadas, com ou sem envolvimento de entidades parceiras, para a comunidade. 2. Participação de docentes em iniciativas de entidades parceiras, em linha com a missão da ESDRM (ex. preleções, ações de formação,	1. 12 / iniciativas / ano. 2. 1/3 dos docentes a tempo integral da ESDRM envolvidos em iniciativas desenvolvidas com/em entidades parceiras.

	participação em júris, feiras ou semanas temáticas, entre outros).	
C. Colaborar com a CMRM com vista à criação de um Centro de Inovação Tecnológica no Desporto. Nota: ação de longo prazo que vai para além de 2026.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reuniões de trabalho regulares com a DESMOR/ CMRM, com ou sem participação de Stakeholders estratégicos. 2. Centro de Inovação Tecnológica em Desporto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 6 reuniões de desenvolvimento dos trabalhos/ano. 2. Criação de 1 Centro de Inovação Tecnológico em Desporto em parceria com a CMRM e outros parceiros.

EE 5 - Equipa ESDRM

A ESDRM deve ter recursos humanos, nomeadamente um corpo docente e não docente motivado e adequado para assegurar a concretização das funções de formação, investigação e extensão e fomentar o seu projeto educativo, científico e cultural, garantindo os seus compromissos com a sociedade. No âmbito do EE5 foram definidos 4 OEs (OE 5.1 a 5.4) e foram detalhadas ações estratégicas, indicadores e metas para cada um deles (tabelas 17 a 20).

Tabela 17 - OE 5.1 – Promover a estabilidade do corpo docente.

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Encetar esforços para o recrutamento para a ESDRM de mais docentes a tempo integral com exclusividade de forma a reduzir o número de docentes contratados todos os anos a termo certo, promovendo assim maior estabilidade, motivação, compromisso e capacidade de resposta do corpo docente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abertura de concursos de Professor Adjunto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Abertura de (4+5) 9 concursos de Professor Adjunto.

Tabela 18 - OE 5.2 – Promover o reforço e a valorização dos recursos humanos.

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Promover, apoiar e facilitar o envolvimento de docentes e trabalhadores não-docentes em iniciativas de formação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciativas de formação e valorização para docentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participação de 100% dos docentes em ≥ 1 iniciativas de formação e valorização/ ano.

e valorização pessoal com relevância para o conceito e missão da ESDRM.	2. Iniciativas de formação/valorização para trabalhadores não-docentes.	2. Participação de 100% dos trabalhadores não docentes em ≥ 1 iniciativas de formação e valorização/ano.
B. Assegurar os mecanismos de progressão na carreira docente e não docente.	1. Abertura de concursos de professor Coordenador e Coordenador Principal. 2. Aplicação de políticas de valorização do desempenho e da remuneração dos trabalhadores não-docentes (ex. aplicação de prémios de desempenho, medidas de aceleração do desenvolvimento da carreira).	1. Abertura de (4+2) 6 concursos de Professor Coordenador e 1 de Coordenador Principal. 2. Avaliação de 100% dos trabalhadores não-docentes nos termos da legislação em vigor.
C. Encetar esforços para o recrutamento para a ESDRM de técnicos superiores potenciando a capacidade de resposta a necessidades específicas (ex. audiovisuais; biblioteca).	1. Abertura de concursos para Técnicos Superiores.	1. Abertura de concurso para 2 Técnicos Superiores.

Tabela 19 - OE 5.3 – Promover a autonomia, responsabilização e reconhecimento.

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Política de formalização de grupos/ equipas de trabalho, com autonomia e responsabilização para a consecução de tarefas e trabalhos específicos (ex. grupos de trabalho para elaboração de planos ou relatórios de atividades, ou propostas várias, incluindo oferta formativa ou outros).	1. Elaboração de despachos de nomeação de grupos/ equipas de trabalho.	1. 100% das tarefas e trabalhos específicos abrangidos por despachos de nomeação.
B. Medidas de conciliação da vida profissional com a vida familiar dos trabalhadores não docentes.	1. Definição de regras com vista à facilitação da conciliação da vida profissional com a vida familiar (ex. flexibilização na definição de horários dos trabalhadores não docentes,	1. Elaboração de regulamento sobre medidas de flexibilização do trabalho não-docente.

	bolsa de horas, trabalho à distância, entre outros).	
--	--	--

Tabela 20 - OE 5.4 – Promover uma comunicação positiva e efetiva.

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Promover formas de comunicação positiva e construtiva entre todos, com vista à promoção de um ambiente positivo de construção e inovação, na procura das melhores soluções.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acções de formação com vista a melhoria da comunicação entre pares e serviços (ex. comunicação consciente, felicidade no trabalho, entre outros). 2. Informação institucional disponível em repositório online (ex. plano estratégico, plano e relatório de atividades e contas, despachos, atas dos órgãos, atos públicos académicos e outros). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ≥ 1 ação de formação/ ano dirigida a temas com a comunicação comunicação (verbal/ não verbal). 2. 100% da informação disponível para a comunidade académica.

EE 6 – Recursos

A ESDRM deve ter recursos físicos e financeiros, nomeadamente instalações, equipamentos e demais recursos para as atividades desenvolvidas pela instituição. No âmbito do EE6 foram definidos 2 OEs (OE 6.1 e 6.2) e foram detalhadas ações estratégicas, indicadores e metas para cada um deles (tabelas 21 e 22).

Tabela 21 - OE 6.1 – Otimizar, melhorar e adequar os edifícios e demais recursos espaciais da ESDRM.

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Otimizar e adequar os diversos espaços no campus da ESDRM.	1. Número de iniciativas otimizar e adequar os espaços no campus da ESDRM (Atualização do sistema de alarme e intrusão; Elaboração de plano de emergência e segurança; Manutenção do posto de	1. ≥ 2 intervenção/ aquisição por ano.

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
	transformação elétrica; Manutenção da iluminação exterior; Criação de espaço adicional de estacionamento de motociclos; Ampliação de espaço adicional de estacionamento de velocípedes).	
B. Otimizar e adequar espaços existentes para a lecionação de modo a dar respostas às necessidades no campus da ESDRM.	1. Número de iniciativas para otimizar e adequar os espaços existentes para a lecionação no campus da ESDRM (Atualizar sistema de som e imagem dos auditórios; reabilitar a funcionalidade da divisória dos auditórios da ESDRM; criar/potenciar salas de aula).	1. ≥ 2 intervenção/ aquisição por ano.
C. Melhorar os espaços de convívio no Campus de modo a tornar mais atrativa e agradável a permanência na escola e a potenciar o estudo e os trabalhos de grupo, a socialização e a interação da comunidade escolar (estudantes, docentes e não docentes) fora das aulas.	1. N.º de intervenções (espaço e/ou material).	1. ≥ 1 intervenção/ano.
D. Concluir o edifício da residência de estudantes no campus da ESDRM.	1. Concretização da obra e entrada em funcionamento.	1. Conclusão da construção e entrada em funcionamento da residência em 2024.
E. Aplicar medidas de sustentabilidade e eficiência energética, em linha com as prioridades e orientações da União Europeia. Implementar um plano de conservação e reparação dos recursos espaciais do Campus da ESDRM.	1. Concretização das obras do Edifício de Ensino e Cantina: <ul style="list-style-type: none"> ● Isolamento térmico das coberturas. ● Reparação das juntas de dilatação e paredes do edifício, para isolamento hídrico. ● Substituição do sistema de AVAC (auditório e ginásios). ● Substituição dos sistemas de iluminação. 	1. Arranque das obras de intervenção até 2026.

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
	<ul style="list-style-type: none"> ● Instalação de sistema solar fotovoltaico para autoconsumo. ● Auditorias energéticas e emissão de Certificado Energético ex-post. ● Projetos de execução ● Fiscalização e acompanhamento dos trabalhos 	

Tabela 22 - OE 6.2 – Apetrechar, conservar e manter os recursos materiais da ESDRM.

Ações estratégicas	Indicadores	Meta
A. Implementar um plano de manutenção dos equipamentos existentes.	1. Plano de manutenção de equipamentos (ex. bicicletas indoor cycling, máquinas de musculação, máquinas cardiofitness, material de desporto de natureza, fosso de ginástica, etc).	1. Concretização de um plano de manutenção.
B. Apetrechar a ESDRM para a sua atividade pedagógica e científica.	1. Número de iniciativas de apetrechamento da ESDRM para a sua atividade pedagógica (ex. equipar o piso superior da biblioteca [equipamento de trabalho e acomodação dos estudantes - puffs, sofás ou outros; eletrificação das mesas]; aquisição/instalação de parede de escalada artificial; criação de +1 espaço desportivo outdoor [ex. campo de voleibol outdoor]; aumento do número de cadeiras com palmatória e/ou cadeiras simples com mesas; atualização do parque informático; aquisição de material didático e laboratorial [bandas	1. ≥2 intervenção/ aquisição por ano.

	frequência cardíaca, tiras lactato, bandas neuromusculares, etc.].	
C. Apetrechar a ESDRM para otimizar o funcionamento dos serviços e gabinetes.	1. Número de iniciativas de apetrechamento da ESDRM para otimizar o funcionamento dos serviços e gabinetes (ex. equipar sala de reuniões [eletrificação das mesas, sistema de som e imagem]; adquirir equipamento de mobiliário de escritório e de arrumação e arquivo; atualização do parque informático).	1. ≥ 2 intervenção/ aquisição por ano.
D. Promover o estabelecimento de parcerias para acesso e rentabilização de recursos de investigação e desenvolvimento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. iniciativas em parceria com a DESMOR (ex. acompanhamento de atletas; observação de estágios de alto rendimento; avaliação das instalações; recolhas de dados; entre outros) com vista ao acesso alargado a recursos espaciais e materiais (ex. laboratório de avaliação do exercício e outros). 2. Iniciativas em parceria com outras empresas com vista ao acesso alargado a recursos materiais e espaciais (ex. recolha de dados, implementação de programas de intervenção [ex otimização de gestão; promoção da saúde em contexto laboral, ou outros], estágios entre outros). 3. Acolhimento e colaboração com centros de investigação que integram o IPSantarém, de modo a permitir o apetrechamento científico da ESDRM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. desenvolvimento de ≥ 2 iniciativas em parceria / semestre. 2. desenvolvimento de ≥ 2 novas iniciativas em parceria / ano. 3. alojamento de polos de gestão de 2 centros de investigação.

6. Considerações finais

O plano estratégico da ESDRM-IPSantarém 2023-2027, foi desenvolvido com base numa visão moderna e de prosperidade, alicerçada num conjunto de documentos criteriosamente selecionados, e com relevantes contributos da comunidade da ESDRM, e estabelece uma orientação para o desenvolvimento da ESDRM, com vista a um futuro próspero e a continuação da sua afirmação enquanto instituição do ensino superior de referência no setor do Desporto, a nível nacional e internacional. Nesta medida, este documento constitui-se como um referencial de trabalho e alinhamento de esforços para toda a atividade desenvolvida na ESDRM.

Após a aprovação deste plano estratégico, terá início a fase de implementação e monitorização do mesmo. Para o efeito será relevante o contributo de todos os docentes e não-docentes da ESDRM, dos dois departamentos em que a ESDRM se encontra organizada, dos coordenadores de curso, dos órgãos estatutariamente definidos, assim como de todos os serviços e gabinetes funcionais. Este Plano deve servir de orientação major para a construção dos planos de atividades e respetivos relatórios que serão instrumentos nucleares para a monitorização da implementação das orientações estratégicas definidas neste plano estratégico.