

# PLANO QUADRIENAL

2016/2019



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA



# Índice

Introdução	5
<b>I- O INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA</b>	
<u>1.1. CONTEXTO HISTÓRICO</u>	9
1.2. ESTRUTURA ORGÂNICA	
<u>1.2.1. Atribuições</u>	10
<u>1.2.2. Serviços da Presidência</u>	11
<u>1.2.3. Serviços de Ação Social</u>	13
<u>1.2.4. Escolas e Institutos</u>	14
<u>1.3. OFERTA FORMATIVA</u>	22
<u>1.4. RECURSOS HUMANOS</u>	30
<u>1.4.1. Caracterização Geral</u>	31
<u>1.4.2. Pessoal Docente</u>	32
<u>1.4.3. Trabalhadores Não Docentes</u>	35
<u>1.5. RECURSOS FINANCEIROS</u>	37
<b>II- PROGRAMA DE AÇÃO 2016-2019</b>	
<u>2.1. ANÁLISE SWOT</u>	43
<u>2.2. PLANO DE AÇÃO</u>	44
<u>2.2.1. Missão e Visão</u>	45
<u>2.2.2. Eixos Estratégicos</u>	46
<u>2.3. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO</u>	47
<u>2.3.1. Ensino</u>	48
<u>2.3.2. Investigação, Desenvolvimento, Inovação e Criação Artística</u>	50
<u>2.3.3. Internacionalização</u>	55
<u>2.3.4. Governação, Serviços e Infraestruturas</u>	59
<u>Anexo I- Plano de Investimentos prioritários em infraestruturas: 2016 a 2019</u>	67



---

# INTRODUÇÃO

---

O PRESENTE DOCUMENTO APRESENTA o Plano Estratégico do Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) para o período 2016-2019, que, nos termos dos estatutos do IPL, foi aprovado pelo Conselho Geral em julho de 2016. O período a que reporta este plano coincide com o mandato do atual Presidente, pelo que naturalmente reflete o respetivo programa de candidatura, proposto e sufragado pelo Conselho Geral por ocasião do processo eleitoral.

O plano exprime a visão da equipa presidencial do IPL para os próximos quatro anos como um espaço de liberdade e responsabilidade onde docentes, funcionários não docentes e alunos trabalham com o objetivo de incrementar o conhecimento científico, tecnológico e artístico, que contribui para o país através da formação de profissionais de reconhecida competência e larga empregabilidade no espaço nacional e internacional. Pretende evidenciar ainda a prática de um ensino que privilegia a formação integral do indivíduo, promovendo a cidadania, incentivando a participação ativa dos estudantes na vida da instituição e na comunidade.

A sua elaboração teve como base uma alargada reflexão interna sobre a situação atual do IPL, apresentada na primeira parte do documento, comportando a sua caracterização e contexto, em termos financeiros e de recursos humanos, relativamente ao quadriénio anterior, que, conjuntamente com a análise SWOT, nos permite concluir da necessidade de acentuar o crescimento qualitativo do IPL, posicionando-o num lugar de relevo no panorama nacional, bem como o propósito de assumir a

internacionalização como um objetivo comum importante e enquadrador do programa de ação definido no plano.

Este plano não é entendido como um documento fechado, antes pelo contrário, é um instrumento aberto e dinâmico que anualmente se irá ajustar ao cumprimento das metas propostas. Neste sentido, o Plano Estratégico deverá ser considerado em conjunto com o QUAR deste período, permitindo uma avaliação dos diferentes níveis de prioridades associadas às ações propostas através da calendarização das metas a atingir.

Uma palavra de agradecimento e reconhecimento a todos quantos, no âmbito do Conselho Permanente, do Conselho Geral ou dos Serviços do IPL, participaram e contribuíram para a realização deste Plano Estratégico. Dado o atual quadro económico-financeiro, com uma realidade orçamental claramente limitada, e político, com uma estratégia de diferenciação dos dois subsistemas do ensino superior penalizadora do politécnico, o desenvolvimento do IPL só se concretizará se este espírito de colaboração se mantiver, e se se conseguir o empenho de toda a comunidade em todas as dimensões de intervenção do IPL, na formação, na investigação e criação artística, e na interação com a sociedade.

Assim, fica o desafio para a participação ativa de todos na concretização do Plano Estratégico, garantindo desde já, da parte da presidência, toda a abertura a esta participação e todo o empenho na execução deste projeto.

Contamos com todos para o implementar. Para um IPL melhor, para um ensino superior melhor, para um Portugal melhor.

O documento encontra-se disponível em:  
[www.ipl.pt](http://www.ipl.pt)







PLANO QUADRIENAL  
Instituto Politécnico de Lisboa

2016-2019

---

I- INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE LISBOA

---



---

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.1. CONTEXTO HISTÓRICO

---

O INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA (IPL), instituição de ensino superior público, com sede em Lisboa, é uma pessoa coletiva de direito público dotado de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira, disciplinar e patrimonial.

O IPL regista as suas origens no final da década de 70, no âmbito do Decreto-Lei n.º 513 -T/79, de 26 de dezembro, que estabelece o regime de instalação do ensino superior politécnico em Portugal. O IPL entrou em funcionamento em 1986, tendo os seus estatutos sido publicados em 1991. Assente num modelo de congregação de escolas e institutos superiores com longa história, da área geográfica de Lisboa, e da criação e integração de outras unidades orgânicas mais recentes.

O IPL tem assegurado, desta forma, a racionalização e a eficácia na gestão de recursos para qualificação humana, em distintas áreas do saber. A origem desta matriz assenta numa diversidade de ofícios, artes, ciências e saberes.

Da contabilidade e administração, com génese em 1759 na Aula do Comércio; da área das engenharias, com remota sede no Instituto Industrial de Lisboa fundado em 1852; da música, a partir do Conservatório de Música criado em Lisboa em 1835 e incorporado em 1836 no Conservatório Geral de Arte Dramática, instituído por proposta de Almeida Garrett; do teatro e da dança, lecionados igualmente neste conservatório, designado por Conservatório Nacional desde 1930; no cinema, com base na Escola de Cinema criada no Conservatório Nacional em 1972; das ciências da educação a partir da história da Escola do Magistério Primário de Lisboa, sucessora da Escola Normal Primária de Lisboa, estabelecida em 1862; das ciências e tecnologias da saúde, a partir da Escola Técnica dos Serviços de Saúde de Lisboa, gerada em 1982 e precedida pelos Centros de Preparação de Técnicos dos Serviços Clínicos, nos Hospitais, fundados em 1961; e ainda das ciências da comunicação, a partir da mais recente Escola Superior de Comunicação Social criada em 1987, já no âmbito do IPL.

Desde o início que o objetivo primordial foi o de desenvolver um ensino vocacionado para o exercício das profissões e para a empregabilidade, assente na criação, na produção e na difusão do conhecimento nos diferentes domínios do saber e das formações ministradas.

O conceito original do ensino politécnico assenta, assim, na diversidade de saberes e aptidões profissionais e, neste sentido, o Instituto Politécnico de Lisboa congregou e criou instituições de ensino superior que oferecem cursos de licenciatura, mestrado e doutoramento (estes últimos, em associação com universidades) em diversas áreas de formação: artes, ciências empresariais, comunicação, educação, engenharia e saúde.



---

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### I.2. ESTRUTUTURA ORGÂNICA

#### I.2.1. ATRIBUIÇÕES

---



O Instituto Politécnico de Lisboa no âmbito da missão das atribuições do ensino superior nacional, definidas nos artigos 2.º e 8.º do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior, tem como atribuições:

1. Contribuir para **qualificar ao mais alto nível os portugueses, estimular a produção e difusão do conhecimento** bem como a formação cultural, artística, tecnológica e científica dos seus estudantes, num quadro de referência internacional;
2. Valorizar a **atividade dos seus investigadores**, docentes e trabalhadores, estimular a formação intelectual e profissional dos seus estudantes e assegurar as condições para que todos os cidadãos possam ter acesso ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida;
3. Estimular a **mobilidade** efetiva de estudantes e diplomados, tanto a nível nacional como internacional, designadamente no espaço europeu de ensino superior;
4. Criar um ambiente educativo apropriado às suas finalidades e **realizar ciclos de estudos visando a atribuição de graus académicos**, bem como conceder equivalências e reconhecer graus e habilitações académicos. Realizar outros cursos pós-secundários e de formação pós-graduada, ações de formação profissional e de atualização de conhecimentos;
5. Realizar **investigação** e apoiar a participação em instituições científicas, transferir e valorizar economicamente o conhecimento científico e tecnológico. **Produzir e difundir conhecimento e cultura**;
6. Prestar **serviços à comunidade** e apoiar o desenvolvimento regional e nacional, cooperar com instituições nacionais e estrangeiras em termos de intercâmbio cultural, científico e técnico;
7. Contribuir, no seu âmbito de atividade, para a **cooperação internacional** e para a aproximação entre os povos, com especial destaque para os países de língua portuguesa e os países europeus;
8. Promover ações **culturais, recreativas e desportivas** no seio da comunidade académica.

---

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### I.2. ESTRUTUTURA ORGÂNICA

#### I.2.2. SERVIÇOS DA PRESIDÊNCIA

---

Os Serviços da Presidência são o serviço de administração e de apoio central à governação do Instituto Politécnico de Lisboa, tomado no seu todo, integrando um “Centro de Serviços Comuns”, “Gabinetes de Apoio” e “Grupos de Trabalho ou Projeto” que asseguram o suporte logístico e funcional às diferentes Unidades Orgânicas e outras Unidades e Serviços do Instituto. A sua estrutura foi alterada após a publicação do RJIES no sentido de se adaptar ao novo enquadramento jurídico, nomeadamente no que diz respeito à maior centralização de processos nos Serviços da Presidência resultantes da perda de autonomia das suas UO, com exceção do ISEL.

O Centro de Serviços Comuns integra cinco Departamentos:

- **Departamento de Sistemas de Informação e Comunicações** que exerce as suas competências funcionais no domínio da conceção e planeamento das aplicações informáticas, das comunicações, das infraes-

truturas de rede, de servidores e de bases de dados;

- **Departamento de Gestão de Recursos Humanos** que exerce as suas competências funcionais nos domínios da gestão corrente de ativos humanos, na dinamização das ações de formação adequadas ao seu desenvolvimento e reforço de competências;

- **Departamento de Gestão Financeira** que exerce as suas competências funcionais nos domínios da gestão económica e financeira, numa perspetiva de gestão patrimonial, orçamental e de tesouraria;

- **Departamento de Contratação Pública e Património** que exerce as suas competências funcionais nos domínios da gestão do aprovisionamento, do apoio logístico e gestão do cadastro e do património;

- **Departamento de Assessoria Jurídica** que exerce as suas competências no domínio do apoio jurídico institucional aos Serviços da Presidência e das Unidades Orgânicas e outras Unidades e Serviços.



---

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.2. ESTRUTURA ORGÂNICA

#### 1.2.2. SERVIÇOS DA PRESIDÊNCIA

---



Os Gabinetes de Apoio prestam assessoria aos órgãos e serviços do IPL e das suas UO e funcionam na direta dependência do Presidente, Vice-Presidentes, Pró-Presidentes ou Administrador do Instituto, sendo a sua coordenação direta definida de acordo com a complexidade das tarefas a executar.

Os Serviços da Presidência integram os seguintes Gabinetes de Apoio:

- **Gabinete de Apoio Técnico** que desempenha as suas funções no apoio específico à estrutura de direção e de governo do Instituto, em diversas áreas de cariz técnico e operacional;
- **Gabinete de Gestão Académica** que exerce as suas competências no domínio académico;
- **Gabinete da Qualidade e da Acreditação** que exerce as suas competências no domínio da dinamização dos sistemas de gestão e de avaliação que contribuam para determinar o desempenho global da administração e das Unidades Orgânicas e outras Unidades e Serviços do Instituto;
- **Gabinete de Auditoria e Controlo Interno** que exerce as suas competências no domínio da conceção e dinamização de auditorias internas e no âmbito mais geral do controlo interno de procedimentos e na dinamização das iniciativas consequentes.
- **Gabinete de Projetos Especiais e Inovação** que exerce as suas competências no domínio da conceção e dinamização de projetos especiais e na identificação de oportunidades de realização de transferência de inovação e de saberes do Instituto para a sociedade em geral e o mundo empresarial e da dinamização das iniciativas e projetos.
- **Gabinete de Comunicação e Imagem** que exerce as suas competências no domínio da comunicação interna e externa do IPL, gestão dos seus stakeholders, promoção da identidade visual e corporativa, relação com os media e área editorial;
- **Gabinete de Relações Internacionais e Mobilidade Académica** que exerce as suas competências no domínio da dinamização das relações internacionais do Instituto e do apoio aos docentes, investigadores, estudantes e pessoal não docente em processo de mobilidade académica;

---

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### I.2. ESTRUTUTURA ORGÂNICA

#### I.2.3. SERVIÇOS DE AÇÃO SOCIAL

---

Os Serviços de Ação Social do IPL (SAS-IPL) são uma unidade organizacional do Instituto Politécnico de Lisboa, dotada de recursos humanos próprios e de autonomia administrativa e financeira, vocacionada para apoiar os estudantes na execução de medidas de política conducentes à melhoria das condições de sucesso escolar dos estudantes que frequentam as escolas e institutos do Instituto Politécnico de Lisboa.

Os SAS/IPL têm como missão a execução da política de ação social escolar e a prestação de apoios e benefícios nela compreendidos, aos estudantes que frequentam o Instituto Politécnico de Lisboa, orientados para a melhoria das condições de estudo.

No âmbito da sua atividade os Serviços de Ação Social do Politécnico de Lisboa prestam apoios diretos e apoios indiretos, traduzidos na atribuição de bolsas de estudo, alojamento, alimentação, atividades culturais e desportivas, entre outras, podendo-se definir como seus **objetivos principais**:

- incrementar o sucesso escolar;
- melhoria da qualidade dos serviços de atendimento;
- inovação das formas de prestação de apoio social.



---

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.2. ESTRUTURA ORGÂNICA

#### 1.2.4. ESCOLAS E INSTITUTOS

---

## ARTES



As três escolas artísticas do Instituto, a de Dança, a de Música e a de Teatro e Cinema, têm origem no antigo conservatório de música português, criado em Lisboa no ano de 1835.

Com a reforma do ensino artístico, operada em 1983, foram criadas as escolas superiores de Dança, Música e Teatro e Cinema, integradas no Instituto Politécnico de Lisboa em 1985.

A **Escola Superior de Dança (ESD)** situa-se no centro histórico da cidade de Lisboa, no Bairro Alto, no antigo palácio do Marquês de Pombal.

A qualidade do ensino da escola é reconhecida pela elevada taxa de colocação dos seus diplomados no

mercado de trabalho e pelas solicitações para apresentação das suas criações artísticas.

A preparação dos estudantes, com uma componente fortemente aplicada, inclui um suporte científico e integrador dos contextos socioculturais, com o objetivo de formação integral do “artista”.

A formação artística proporcionada pela escola, assenta numa componente formativa comum complementada por formações variadas e específicas, o que resulta numa diversidade de oportunidades de saídas profissionais. Outra vertente de formação assumida pela escola é a da formação de professores para o ensino da Dança, a nível do 2.º ciclo com o Mestrado em Ensino de Dança.



A **Escola Superior de Teatro e Cinema (ESTC)** criada em 1983 e integrada no Instituto Politécnico de Lisboa em 1985, refundiu a antiga Escola Dramática proposta por Garrett em 1836 e a Escola de Cinema existente no Conservatório Nacional desde 1972. As licenciaturas e mestrados que oferece nas suas duas áreas de formação foram adaptadas às normas do processo de Bolonha.

A ESTC está também envolvida no leccionamento do Curso de Doutoramento em Artes Performativas e da Imagem em Movimento, resultante de parceria entre a Universidade de Lisboa e o Instituto Politécnico de Lisboa.

Escola de referência entre os seus pares nacionais e estrangeiros e membro das principais associações in-

terescalas das suas áreas, a ESTC tem formado jovens artistas premiados em festivais e mostras de primeiro plano, e altamente competitivos, na vida cultural e artística internacional.

Os seus cursos teórico-práticos são orientados para as diversas profissões do teatro e do cinema.

Em conjunto com a Universidade do Algarve, a Escola Superior de Teatro e Cinema criou em 2008 o Centro de Investigação em Artes e Comunicação (CIAC, reconhecido pela FCT, e tem desenvolvido projetos de investigação por esta financiados.

É participante ativa nos programas de mobilidade ERASMUS.

Está instalada em edifício próprio, na Amadora, desde 1999.

---

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.2. ESTRUTUTURA ORGÂNICA

#### 1.2.4. ESCOLAS E INSTITUTOS

---

## ARTES



A **Escola Superior de Música de Lisboa (ESML)** foi criada em 1983 na sequência da reconversão do Conservatório Nacional, tendo sido integrada no Instituto Politécnico de Lisboa em 1985.

A ESML assume como sua a missão da formação artística, técnica, tecnológica e científica, ao mais alto nível, de profissionais na área da Música.

Apresenta-se, no panorama nacional e internacional, como uma escola de referência, o que se alicerça não só nas suas origens e na reconhecida qualidade do seu corpo docente de nível internacional, mas também na dinâmica, diversidade, projeção e prestígio das suas realizações artísticas nos domínios da produção e divulgação artística, do ensino e da investigação, as quais ilustram e corporizam o seu compromisso com a cons-

tante procura da excelência, de abertura à inovação e à contemporaneidade.

Localizada no Campus do Instituto Politécnico de Lisboa, em Benfica, a Escola Superior de Música de Lisboa dispõe de instalações de reconhecido prestígio internacional no plano arquitetónico, bem como de equipamentos adequados à sua atividade formativa.

Na prossecução da sua missão a Escola Superior de Música de Lisboa promove um ambiente de ensino/aprendizagem dotado dos mais altos padrões de exigência e de qualidade, orientando os estudantes no sentido do seu desenvolvimento com vista a desempenhos profissionais empreendedores, nacional e internacionalmente competitivos e socialmente relevantes, nas áreas das Artes e Indústrias Musicais.

EDUCAÇÃO



A **Escola Superior de Educação de Lisboa (ESELx)**, com origem na antiga Escola do Magistério Primário de Lisboa, da qual herdou as atuais instalações no Campus de Benfica do IPL, iniciou a sua atividade em 1985. É um estabelecimento de ensino vocacionado para a formação de nível superior de professores e outros agentes educativos.

Distingue-se pelo elevado nível de preparação, científica, técnica e cultural dos profissionais por si formados e desenvolve atividade no âmbito da investigação, da pesquisa, da nos diferentes domínios que lhe são inerentes: formação inicial, da formação contínua e especializada, da profissionalização em serviço, e da prestação de serviços à comunidade.

---

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.2. ESTRUTURA ORGÂNICA

#### 1.2.4. ESCOLAS E INSTITUTOS

---

## COMUNICAÇÃO



A **Escola Superior de Comunicação Social (ESCS)**, é uma instituição de referência no ensino e na investigação nas áreas da comunicação, marcada por uma cultura de inovação, de cidadania, de interdisciplinaridade, e de exigência.

É uma instituição que aposta numa oferta formativa sustentada na inovação científica e nas tendências do mercado, e que se preocupa em conjugar a componente conceptual com saberes pragmáticos, tecnologia e experiências de cariz aplicado.

São ministrados quatro cursos de licenciatura e quatro de mestrado nas áreas do Audiovisual e Multi-

média; do Jornalismo; da Publicidade e Marketing; e das Relações Públicas; e outros cursos de pós-graduação. Está, ainda, associada, em protocolo com o ISCTE/IUL, ao curso de Doutoramento em Ciências da Comunicação.

A ESCS dispõe de um corpo docente altamente qualificado composto por doutores e docentes especialistas/profissionais distintamente reconhecidos no mercado em que atuam, e de um conjunto de equipamentos tecnológicos que permitem o desenvolvimento de projetos nas áreas da televisão/vídeo, rádio/áudio e multimédia.

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS



O Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) tem a sua génese na “Aula do Comércio” criada pelo Marquês de Pombal em 1759, tendo sido integrado no IPL em 1988.

O ISCAL tem como missão produzir, ensinar e divulgar conhecimento na esfera da Contabilidade, Gestão, Administração, Finanças Empresariais, Comércio e Solicitadoria.

Presta ainda serviços à comunidade nas áreas em que dispõe de competências, contribuindo para a sua consolidação como instituição de referência nos planos nacional e internacional. Procura que os profissionais que forma continuem a ser, como têm sido desde a sua fundação, os pilares da atividade contabilística, administrativa e financeira de muitas das empresas e organizações nacionais.

---

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.2. ESTRUTURA ORGÂNICA

#### 1.2.4. ESCOLAS E INSTITUTOS

---

## ENGENHARIA



○ Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL), tem como origem no Instituto Industrial de Lisboa criado em 1852. Os profissionais de engenharia formados pelo ISEL possuem uma sólida formação científica e técnica, consolidada experimentalmente em laboratório ou trabalhos de campo.

○ ISEL é atualmente uma referência no panorama nacional do ensino da engenharia, contribuindo para

a formação de profissionais de elevada competência, com empregabilidade nos mais variados sectores do espaço nacional e internacional.

○ ISEL dispõe de um corpo docente maioritariamente académico e incorpora, também, os melhores profissionais de engenharia de modo a que a componente formativa aplicada do futuro engenheiro esteja em consonância com o exercício da profissão.

SAÚDE



A **Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa** (ESTeSL), integrada no IPL em 2004, tem origem na Escola Técnica dos Serviços de Saúde de Lisboa criada em 1980.

Sediada no Parque das Nações a ESTeSL assume como missão a formação qualificada de profissionais na área da saúde e a investigação em ciências e tecnologias da saúde, com o objetivo de promover a melhoria dos padrões de qualidade do ensino

e da eficácia na prestação de cuidados de saúde à comunidade.

Dotada de instalações e equipamentos adequados à natureza do ensino que desenvolve, a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa dispõe de um corpo docente de elevado nível de qualificação, académica e profissional, o que lhe permite ser

reconhecido o seu nome, quer o nível nacional, como também internacional.

# I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

## 1.3. OFERTA FORMATIVA



A oferta formativa do Instituto Politécnico de Lisboa é composta por 34 cursos de licenciatura e 44

curso de mestrado distribuídos pelas suas unidades orgânicas como ilustra a figura 1.

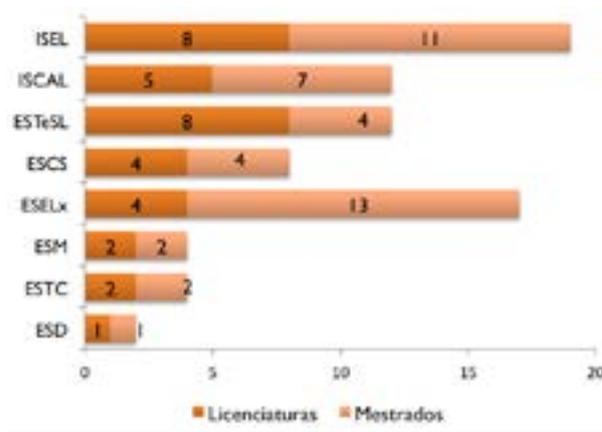
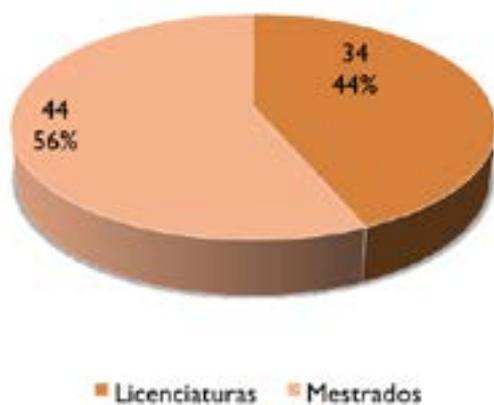


FIGURA 1- LICENCIATURAS E MSTRADOS NO IPL E POR ESCOLA/INSTITUTO

Fonte: RAIDES 2015

## ALUNOS MATRICULADOS

No ano letivo 2015/16 o número de estudantes inscritos em cursos de formação inicial (licenciatura e mestrado) era de 12.504, distribuindo-se pelas Escolas e Institutos como mostra a figura 2.

A grande maioria dos alunos frequenta cursos de licenciatura. A análise por Escola mostra que a Escola com maior número de estudantes formação inicial é o ISEL, cujos quase quatro mil alunos representam um pouco menos de um terço dos estudantes do IPL. Também o ISCAL assume uma grande dimensão no Instituto Politécnico de Lisboa com cerca de um quarto dos seus estudantes.

Em todas as Escolas predominam claramente os alunos de licenciatura. Apenas na ESM e na ESELx a

percentagem de alunos de mestrado sobe acima dos 30%.

Considerando o total de alunos do IPL, a figura 2a mostra uma diminuição contínua do número de estudantes entre 2012 e 2015, tendo caído cerca de 10% neste período.

Curiosamente a tendência seguida no IPL é idêntica à verificada relativamente ao total de alunos no ensino superior, pelo que se pode considerar que a diminuição de alunos no IPL está associada à quebra demográfica. Esta tendência tem sobretudo a ver com a redução do número de alunos do ISEL perdendo cerca de 25% dos alunos. Também a ESTeSL e a ESELx perderam alunos neste quadriénio. Já o ISCAL, ESCS, ESD e ESM cresceram entre 4% e 9%.

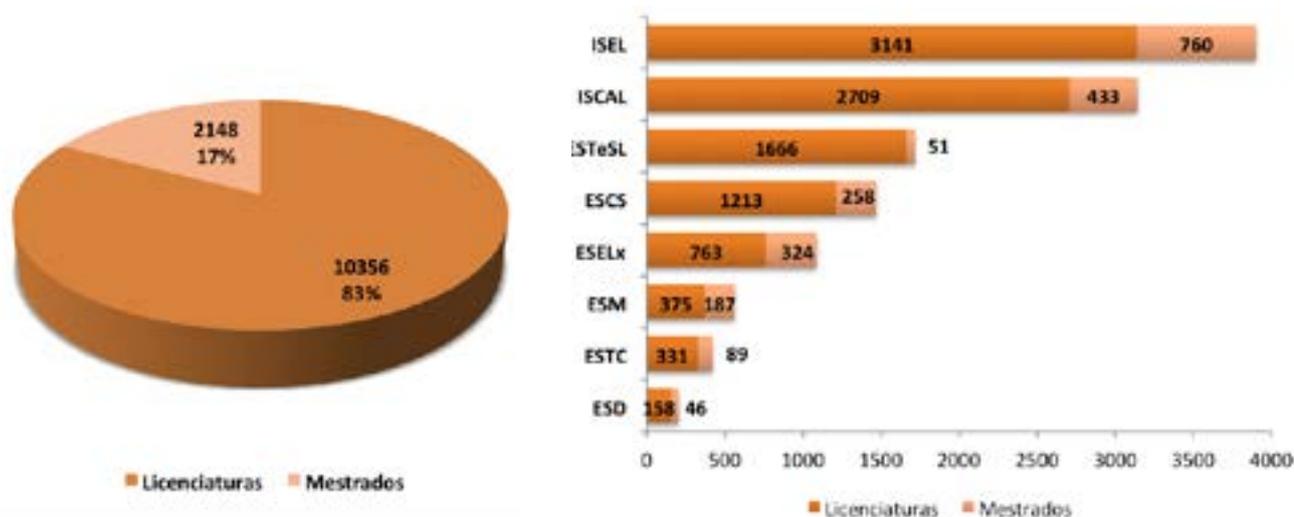


FIGURA 2- ALUNOS INSCRITOS NO ANO 2015/16 NO IPL E POR ESCOLA/INSTITUTO

Fonte: RAIDES 2015

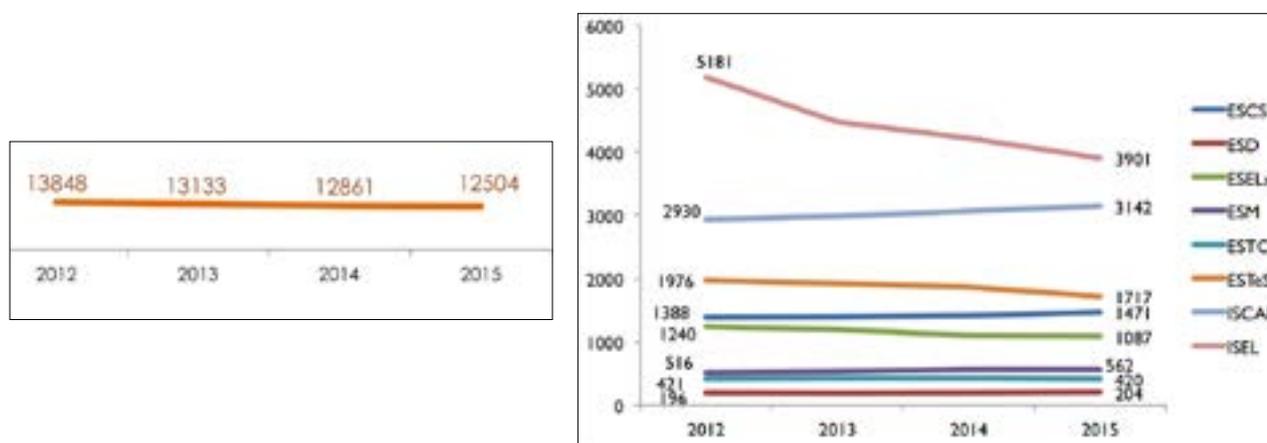


FIGURA 2a- ALUNOS INSCRITOS NO IPL E POR ESCOLA/INSTITUTO (2012 - 2015)

Fonte: RAIDES 2015

PROCURA DOS CURSOS (LICENCIATURA)

Também no que diz respeito ao número de vagas disponibilizadas pelo IPL entre 2012 e 2015, figura 3, a tendência foi semelhante à verificada em todo o ensino superior português, no IPL houve uma redução de 2% enquanto no total do ensino superior a redução foi de 3%.

No que diz respeito à análise da evolução do número de vagas disponibilizadas por cada Escola, verifica-se uma situação semelhante à do número de alunos matriculados, ou seja, tendência de decréscimo no ISEL, ESTeSL e ESELx e maior oferta nas restantes Escolas.

Na figura 4 pode-se verificar que entre 2012 e 2015 as Escolas do IPL preencheram todas ou quase todas as vagas na 1.ª fase. A única exceção é o ISEL onde as percentagens de ocupação são mais baixas, fruto, sobretudo, de uma menor procura em algumas áreas das engenharias nos anos mais recentes. De referir que, no caso das Escolas das Artes os concursos são locais e não nacionais.

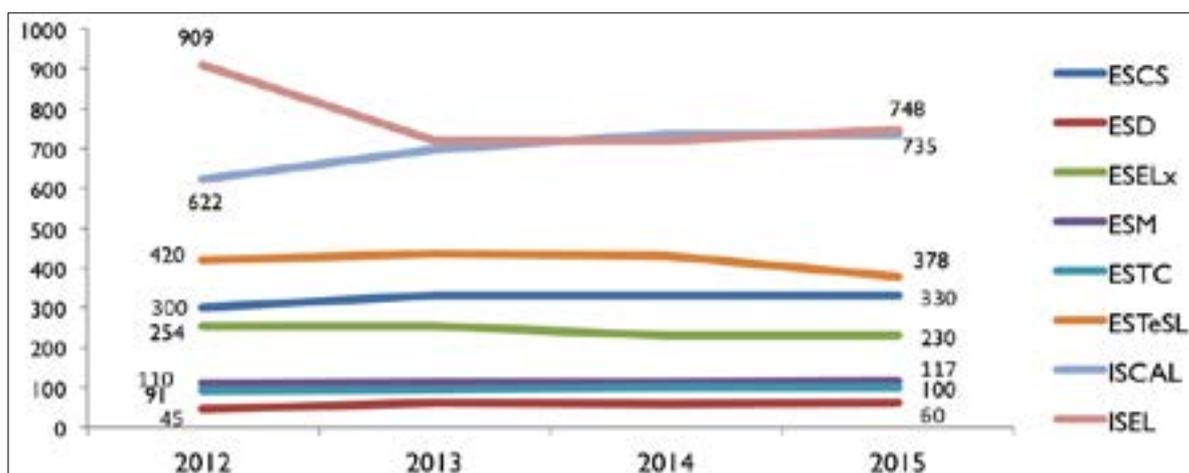


FIGURA 3- VAGAS LICENCIATURAS IPL E ESCOLAS/INSTITUTOS (2012 – 2015) Fonte: Fonte: DGES – Conc. Nac. Acesso ao Ensino Superior

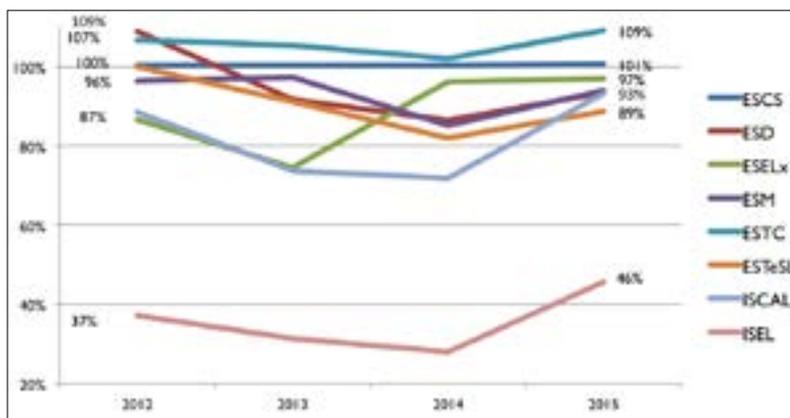


FIGURA 4- PREENCHIMENTO VAGAS LICENCIATURAS POR ESCOLA/INSTITUTO (2012 – 2015) Fonte: DGES- Conc. Nac. Ac. Ens. Sup.

## DIPLOMADOS

Na figura 5 mostra-se como se distribuem os 2.516 estudantes diplomados pelo IPL em 2015, seja em função do seu grau, seja em função da Escola onde estudaram.

A maioria dos diplomados do IPL obteve o grau de licenciado, sendo a distribuição dos diplomados em função do grau muito semelhante à distribuição de alunos matriculados. A análise por Escola mostra que a Escola com maior número de diplomados é o ISEL. Esta Escola, conjuntamente com o ISCAL, representam um pouco menos de metade dos diplomados pelo IPL.

Na figura 6 é mostrado como evoluiu o número de diplomados com o grau de licenciado e com o grau de mestre em cada uma das Escolas do IPL entre 2012 e 2014.

A análise dos diplomas de licenciado mostram uma certa regularidade neste período temporal, com exceção da ESELx, em todas as Escolas cresceu o número de diplomas de Licenciatura, sendo que no ISCAL e na ESCS este crescimento se situou acima dos 20%.

No caso dos diplomas de mestrado há uma maior variabilidade, destacando-se a quebra acentuada do número

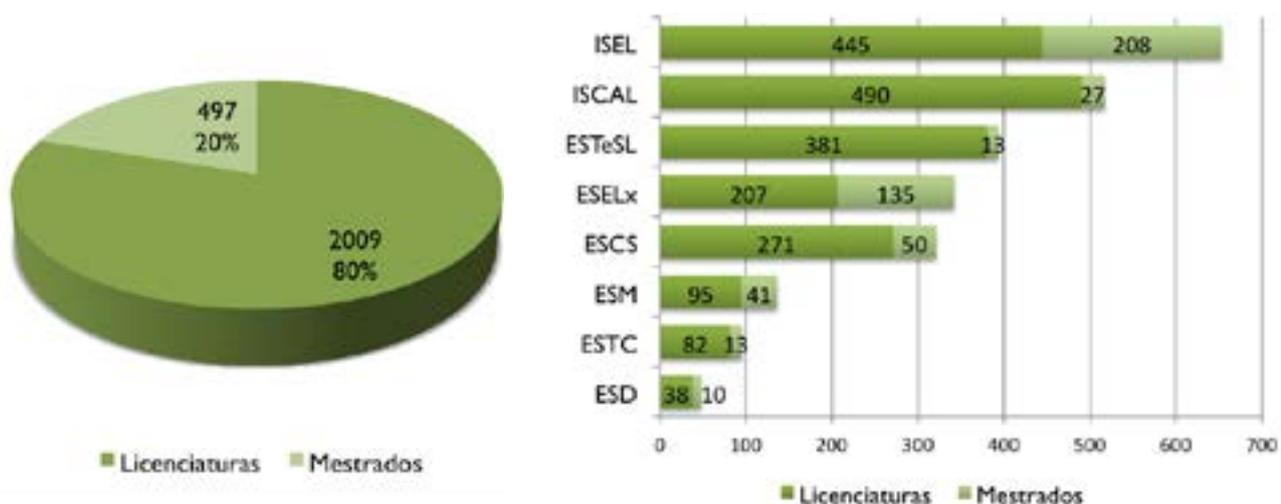


FIGURA 5- DIPLOMADOS NO IPL E POR ESCOLA/INSTITUTO EM 2015 Fonte: RAIDES

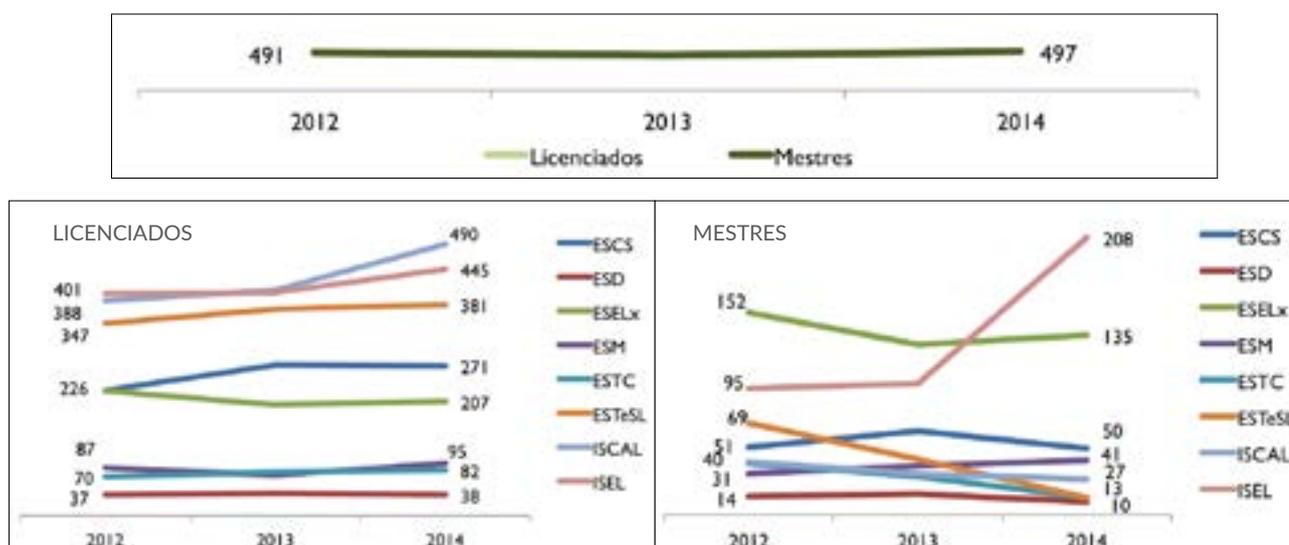


FIGURA 6- LICENCIADOS DIPLOMADOS NO IPL E POR ESCOLA/INSTITUTO (2012 - 2014) Fonte: RAIDES

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.3. OFERTA FORMATIVA

de diplomados nas ESTC e ESTeSL, caíram para menos de metade dos diplomados em 2012. No polo oposto encontra-se o ISEL mais que duplicou este número. Considerando as taxas de sucesso na conclusão dos cursos, figura 6b, verifica-se no caso das licenciaturas uma certa regularidade em todas as UO, quase todas elas com taxas de sucesso acima dos 60%. A exceção a este quadro é o ISEL que apresenta uma taxa de sucesso um pouco abaixo dos 50%.

No caso dos mestrados a variabilidade é superior verificando-se algumas alterações significativas, sobretudo

em 2013 na ESTeSL<sup>1</sup>, contudo, verifica-se uma tendência global de melhoria das taxas de sucesso.

Para além das licenciaturas e mestrados encontram-se atualmente em funcionamento 18 cursos de pós-graduação em diversas áreas.

O IPL oferece ainda três cursos de Doutoramento: um na área da Comunicação, em parceria com o ISCTE; e dois na área das Artes, em parceria com a Universidade de Lisboa e a Universidade Nova de Lisboa.

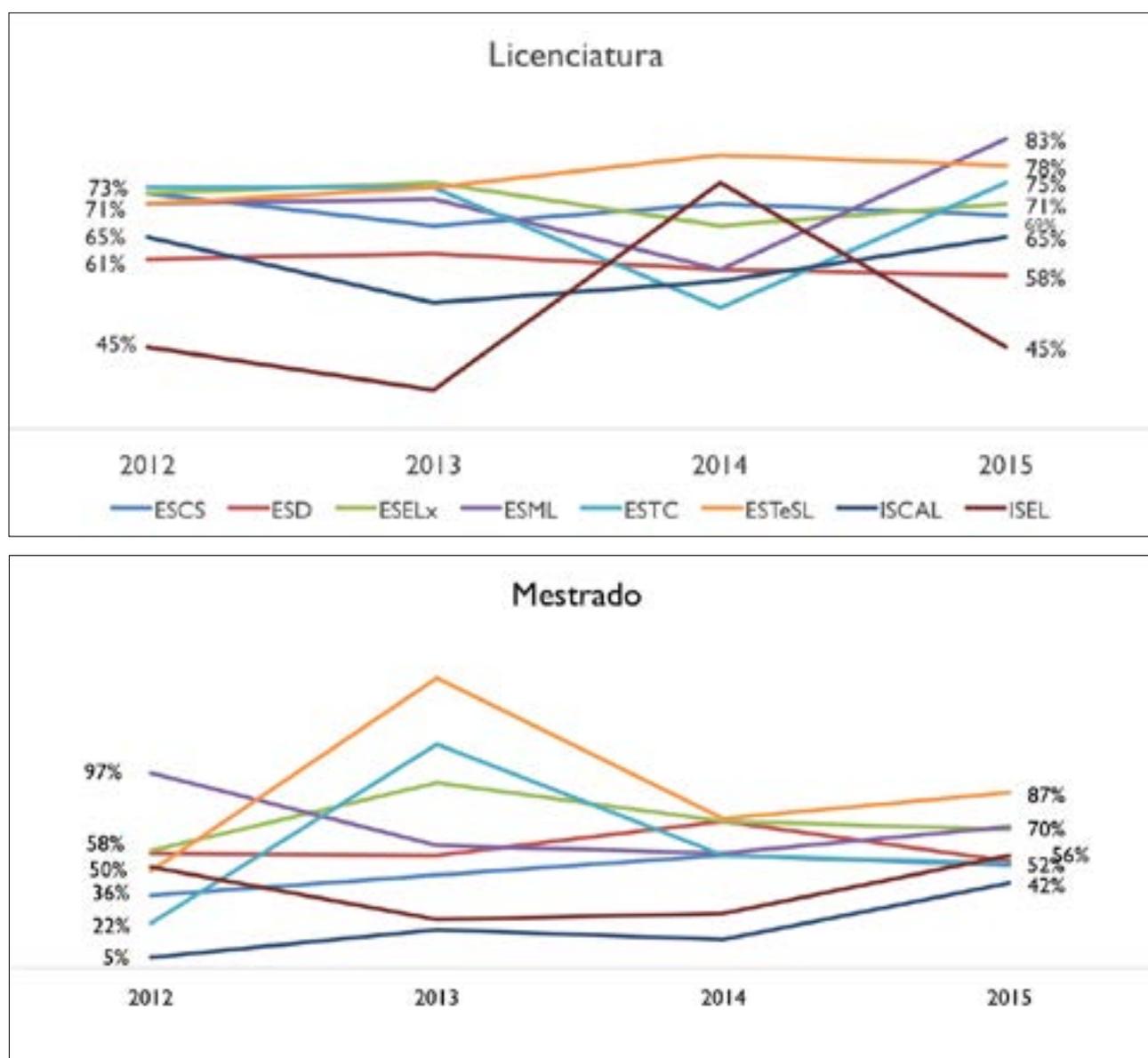


FIGURA 6B- LICENCIADOS DIPLOMADOS NO IPL E POR ESCOLA (2012 - 2015)

1- A percentagem de diplomados com o grau de Mestre pela ESTeSL, em 2013, superou os 100% em virtude de ter ocorrido a recuperação de alunos de anos anteriores que tinham atrasado a entrega e discussão da sua dissertação.

**MOBILIDADE ERASMUS**

Um dos aspetos atrativos dos cursos de ensino superior é a possibilidade de mobilidade dos alunos ao abrigo de vários programas, sendo o mais relevante o programa Erasmus +. Também a mobilidade do corpo docente e do pessoal técnico tem um papel relevante pois proporciona um intercâmbio de experiências, não só entre o pessoal docente e técnico, como também possibilita o contacto dos

alunos com docentes de outros países.

As figuras 7a e 7b mostram a evolução do número de alunos, docentes e de pessoal técnico em mobilidade, seja dos que vão para instituições de ensino superior estrangeiras (Outgoing) seja dos estrangeiros que são recebidos no IPL (Incoming).

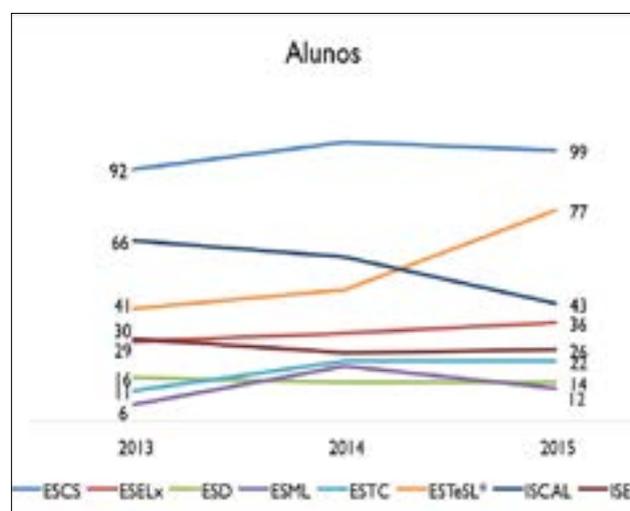
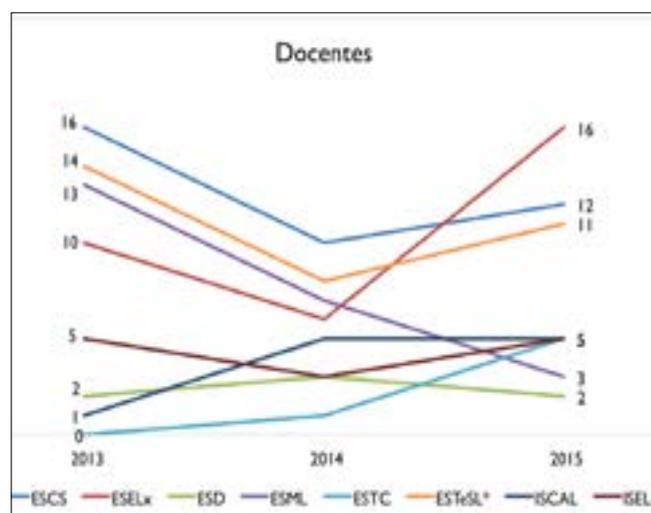
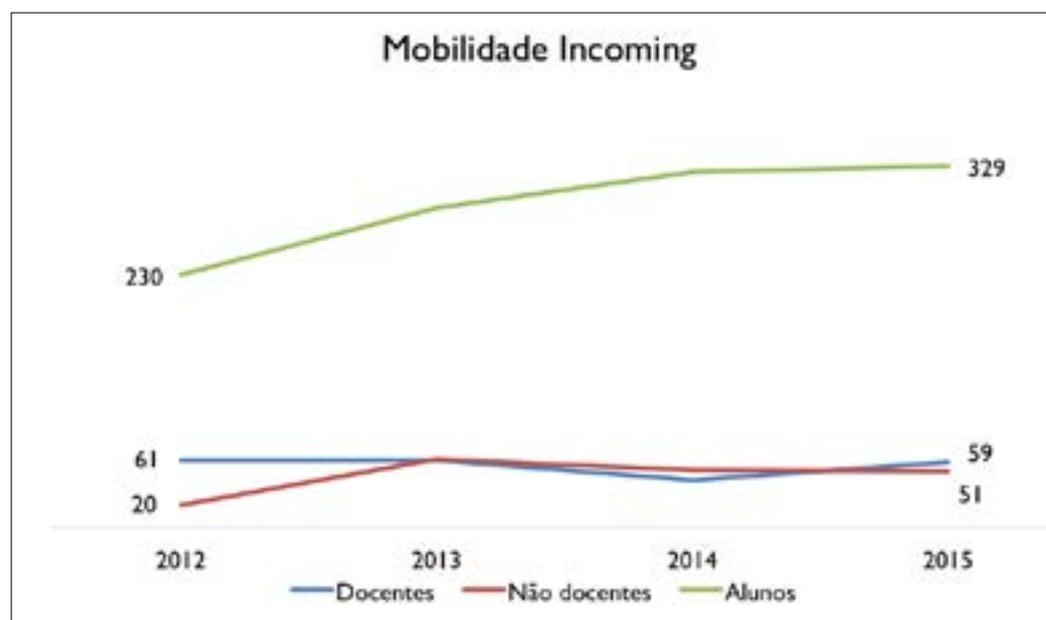


FIGURA 7A- MOBILIDADE INCOMING NAS ESCOLAS DO IPL (2012 - 2015)

Fonte: GRIMA

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.3. OFERTA FORMATIVA

No que diz respeito à mobilidade incoming, verifica-se um constante crescimento no número de estudantes que fazem pelo menos um semestre numa das Escolas/Institutos do IPL. Também no caso dos funcionários não docentes se verifica este crescimento, devido à organização da Semana

Internacional do IPL que fez quase triplicar a presença destes funcionários.<sup>2</sup> Considerando a informação por cada UO destacam-se a ESCS e a ESTeSL como as escolas com maior presença de alunos estrangeiros em mobilidade.

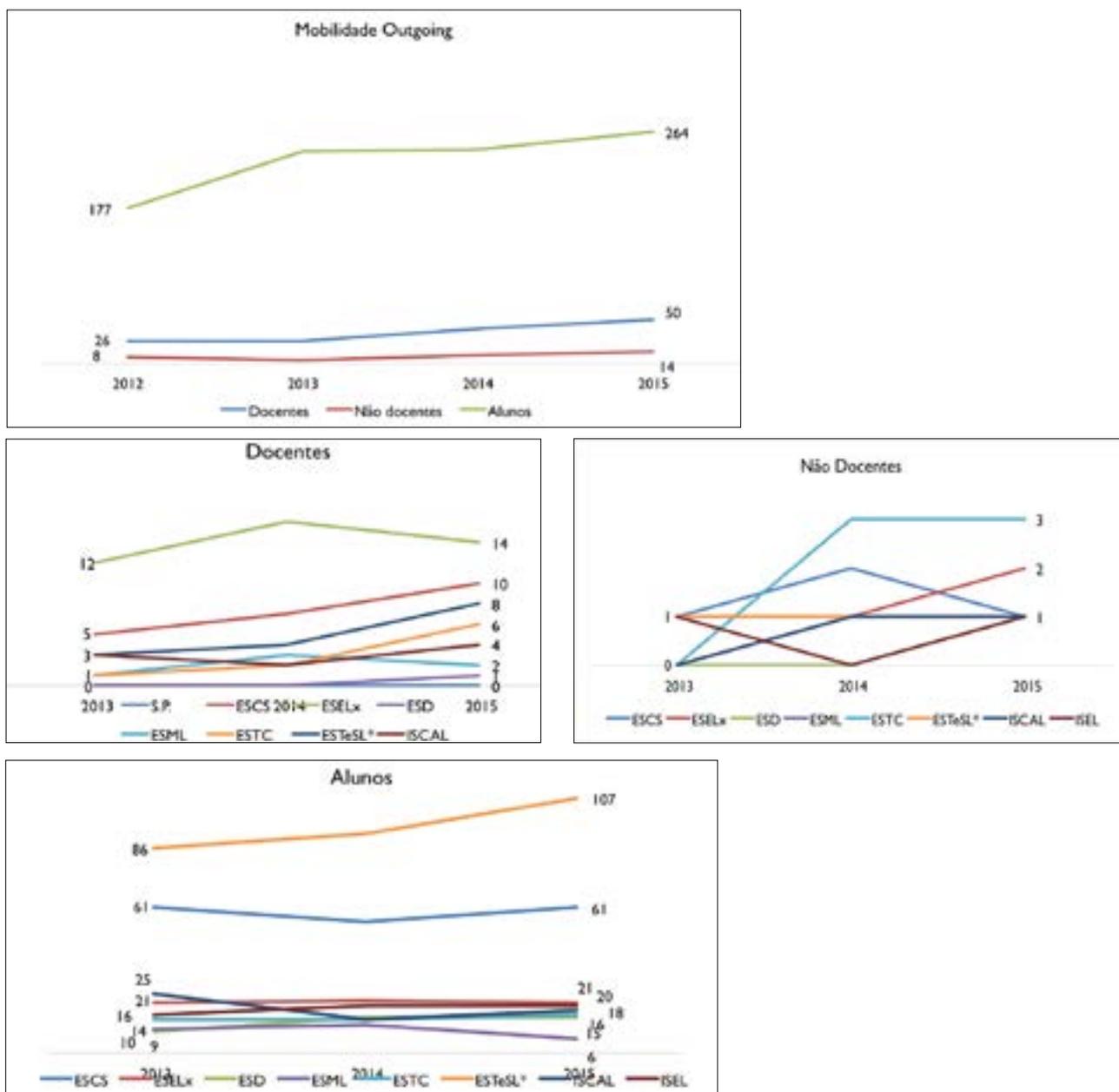


FIGURA 7b- MOBILIDADE OUTGOING NAS ESCOLAS DO IPL (2012 - 2015)

Fonte: GRIMA

Relativamente à mobilidade outgoing verifica-se um constante crescimento no n.º de estudantes que fazem pelo menos um semestre noutra Escola europeia, e também se destacam a ESCS e a ESTeSL com um maior n.º de alunos em mobilida-

de. No caso dos trabalhadores docentes e não docentes há uma certa estabilidade, embora no segundo caso se verifique um grande aumento entre 2012 e 2013, triplicando o número, decrescendo ligeiramente nos anos seguintes.

2- Os dados referentes à evolução da mobilidade incoming de funcionários não docentes não se apresentam na forma desagregada uma vez que, no âmbito da Semana Internacional, os participantes são originários de instituições simultaneamente parceiras de várias unidades orgânicas do IPL.

## APOIO SOCIAL

O apoio social aos estudantes funciona no âmbito dos SAS e reveste várias formas, bolsas, alojamento, refeições, apoio médico. Em termos de instalações, para além dos serviços administrativos, dispõe de uma unidade residencial com capacidade para 200 estudantes, quase um milhar de lugares sentados (969) distribuídos por seis unidades alimentares, a que se juntam um bar e dois espaços de refeição onde os estudantes têm frigorífico e micro-ondas de modo a poderem trazer a sua comida de casa.

A importância do apoio social pode ser observada na

figura 8 onde é visível o crescimento do número de alunos que obtiveram bolsa social através dos SAS-IPL. Este crescimento assume uma importância maior se considerarmos que tem uma tendência contrária ao número de estudantes no IPL, enquanto o número de estudantes no IPL teve um ligeiro decréscimo, o número de bolseiros subiu mais de 40%. Assim, enquanto em 2012 os alunos com bolsa representavam 10% dos alunos matriculados no IPL, em 2015 esta percentagem subiu para 15%.

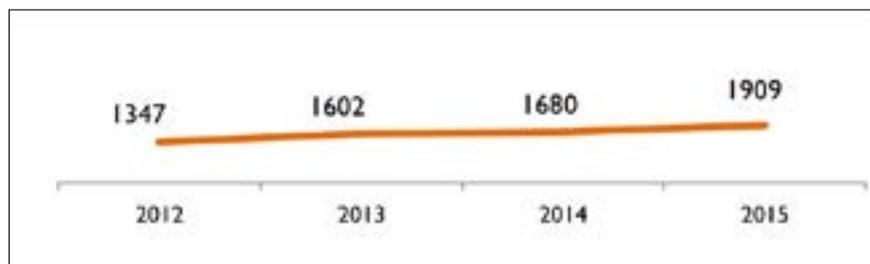


FIGURA 8- BOLSAS DE ESTUDO ATRIBUÍDAS PELO SAS-IPL (2012 - 2015)

Este crescimento do número de bolseiros deu-se não só em função de um maior número de pedidos de bolsas, cresceu 14% nestes quatro anos, mas também pelo aumento de respostas positivas, enquanto em 2012 a percentagem de pedidos de bolsa deferidos foi de 58%, em 2015 esta percentagem foi já de 72%.

O número de alunos alojados pelo SAS-IPL, figura 9, não tem tido grandes alterações, até porque apenas tem a residência Maria Beatriz e esta não tem beneficiado de obras de ampliação. Assim, apenas se verificou uma quebra em 2013 mas que rapidamente se recuperou no ano seguinte.

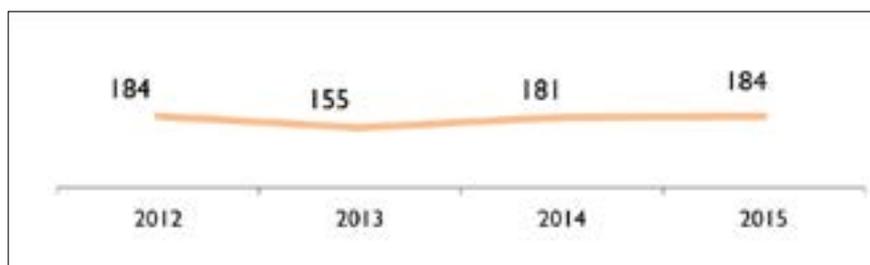


FIGURA 9- NÚMERO DE ALUNOS ALOJADOS NA RESIDÊNCIA MARIA BEATRIZ (2012 - 2015)

No que diz respeito ao número de refeições servidas nas cantinas do SAS-IPL, figura 10, verificou-se em 2015 uma inversão da tendência dos últimos 3 anos. Assim,

após uma quebra de cerca de 65 milhares de refeições entre 2012 e 2014, no último ano recuperou-se quase metade desta quebra.”

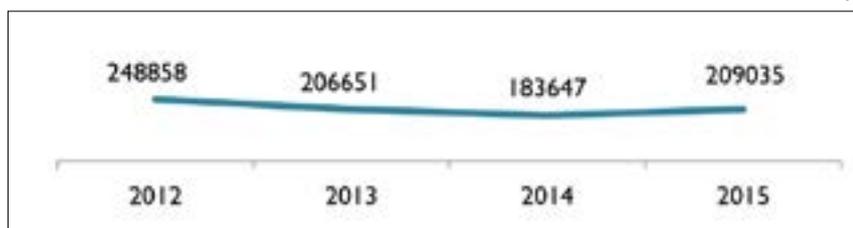


FIGURA 10- NÚMERO DE REFEIÇÕES SERVIDAS NAS CANTINAS DO SAS-IPL (2012 - 2015)

---

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.4. RECURSOS HUMANOS

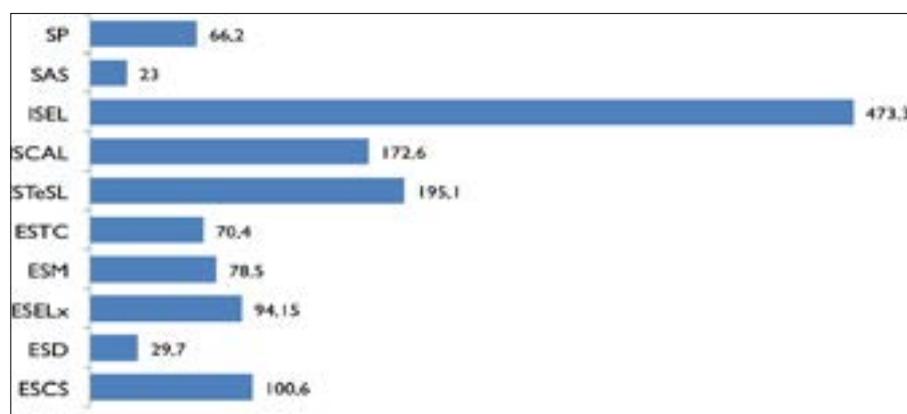
#### 1.4.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL

---



A justificação para um quadro claramente acima do mi-lhar de trabalhadores, 1303,4 ETI'S no final 2015, deriva do facto do IPL ser o segundo maior Politécnico do país.

A distribuição dos trabalhadores pelas diferentes unida-des orgânicas é mostrada na figura 11.



**FIGURA 11-** NÚMERO TOTAL DE TRABALHADORES EM ETI'S

**Fonte:** INDEZ 2015

A distribuição ilustrada na figura 11 reflete a dimensão das UO do IPL, nomeadamente o ISEL, Instituto com mais alunos, onde trabalham mais de um terço dos trabalhadores do IPL. No polo oposto situam-se as três escolas das artes, sobretudo a ESD, com um número

reduzido de trabalhadores.

No que diz respeito ao quadriénio 2012-2015, figura 12, verificou-se a meio deste período uma acentuada quebra, tendo, no entanto, o número estabilizado no último ano, ainda assim regista-se ao longo do quadriénio

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.4. RECURSOS HUMANOS

#### 1.4.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL

uma quebra global de 6% no número de trabalhadores. Verifica-se que esta tendência é generalizada a quase todas as UO, embora mais acentuada no ISEL que perdeu 68 trabalhadores ao longo do quadriénio.

Por outro lado, os Serviços da Presidência apresentam um saldo positivo, com mais trabalhadores em 2015 do que em 2012, o que reflete o acréscimo de funções resultantes da implementação do RJIES.

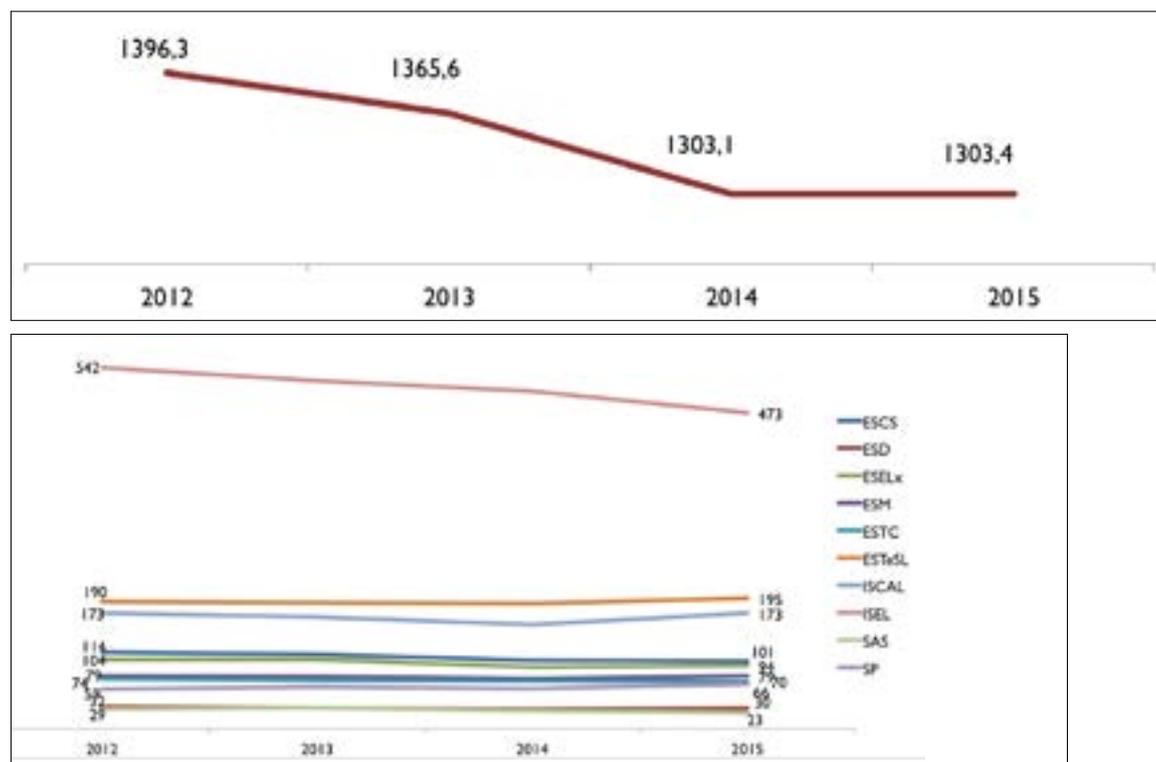


FIGURA 12- EVOLUÇÃO DO NÚMERO TOTAL DE TRABALHADORES EM ETI'S NO IPL E POR UO

Fonte: INDEZ 2015

A figura 13 apresenta uma análise da distribuição dos trabalhadores do IPL discriminada entre docentes e não docentes. Esta figura reflete a importância que o pessoal docente assume no quadro de trabalhadores do IPL, sendo que em todos os anos o pessoal docente representa mais de dois terços de todos os trabalhadores, distribuição normal dado tratar-se de uma instituição de ensino.

Por outro lado, esta figura mostra que o decréscimo no n.º de trabalhadores é mais acentuado no pessoal não docente, assim, enquanto neste quadriénio se verificou uma descida de cerca de 5% no número de docentes, a descida do número de

trabalhadores não docentes foi de 9%.

Relativamente aos docentes verifica-se que a descida do seu número se deve sobretudo ao ISEL onde, neste quadriénio, se registou uma quebra 14%. Também a ESCS apresenta uma quebra acentuada, cerca de 10%. Já a ESTeSL, por seu lado verifica um crescimento de 10%. Também no quadro do pessoal não docente se verifica a maior descida em termos absolutos no caso do ISEL, contudo em termos percentuais também as outras escolas apresentaram generalizadamente quebras semelhantes.

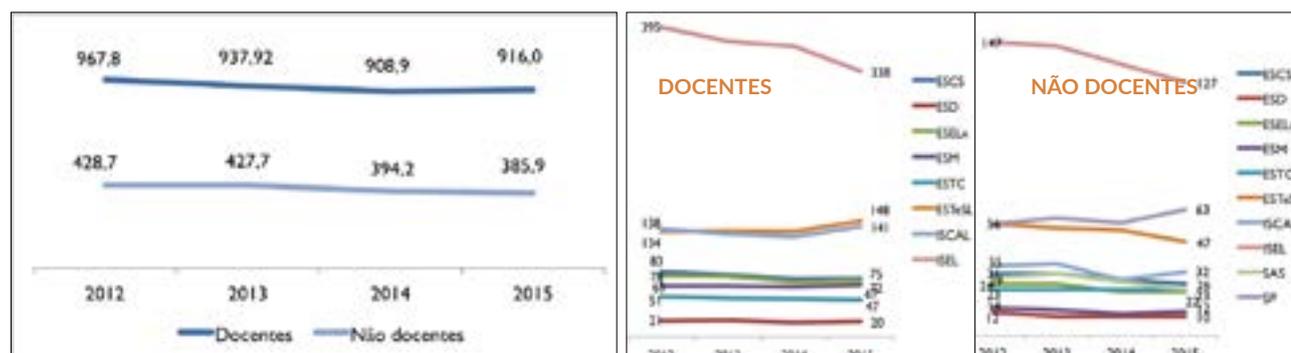


FIGURA 13- DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHADORES, DOCENTES E NÃO DOCENTES, (2012-2015) NO IPL E POR UO Fonte: INDEZ 2015

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.4. RECURSOS HUMANOS

#### 1.4.2. PESSOAL DOCENTE



Considerando apenas os trabalhadores docentes, a figura 14 mostra como este quadro se distribui pelas diferentes categorias da carreira docente.

Esta distribuição mostra que os professores adjuntos são a categoria mais frequente no quadro de docentes do IPL, representando um pouco menos de metade do corpo docente do IPL.

A preponderância de professores adjuntos leva a que, considerando o quadro total, mais de metade dos docentes sejam do mapa. Registe-se que, ainda assim, esta percentagem situa-se abaixo dos 70% de docentes de carreira exigidos no Estatuto da Carreira Docente (ECD).

No caso do tipo de vínculo contratual dos docentes há uma clara maioria, cerca de dois terços, dos docentes

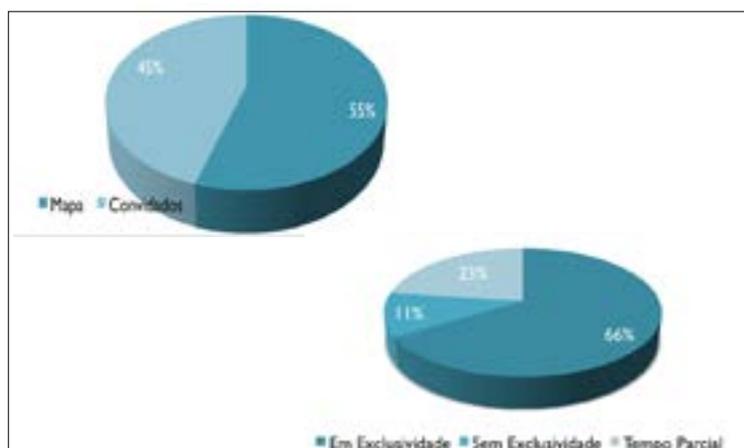
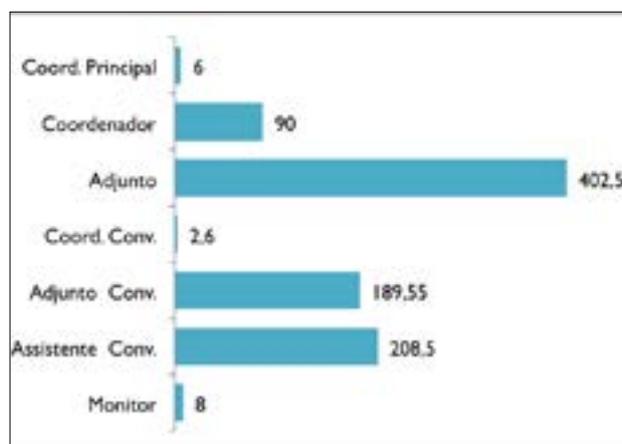


FIGURA 14- TRABALHADORES DOCENTES POR CARREIRA (ETI) (2015) Fonte: INDEZ 2015

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.4. RECURSOS HUMANOS

#### 1.4.2. PESSOAL DOCENTE

em regime de exclusividade, que, junto com os que estão em tempo integral, ultrapassa claramente um terço do quadro em tempo integral, requisito mínimo no ECD.

O preenchimento do quadro docente é muito distinto entre as várias unidades orgânicas do IPL, como mostra a figura 15. A distribuição dos docentes pela

sua categoria em cada Escola

mostra que apenas no caso do ISEL a percentagem de docentes do mapa ultrapassa os 70%. Também a ESTC apresenta valores perto dos 70%, embora ligeiramente abaixo. Em sentido contrário ESML e ISCAL são as Escolas mais longe desta meta.

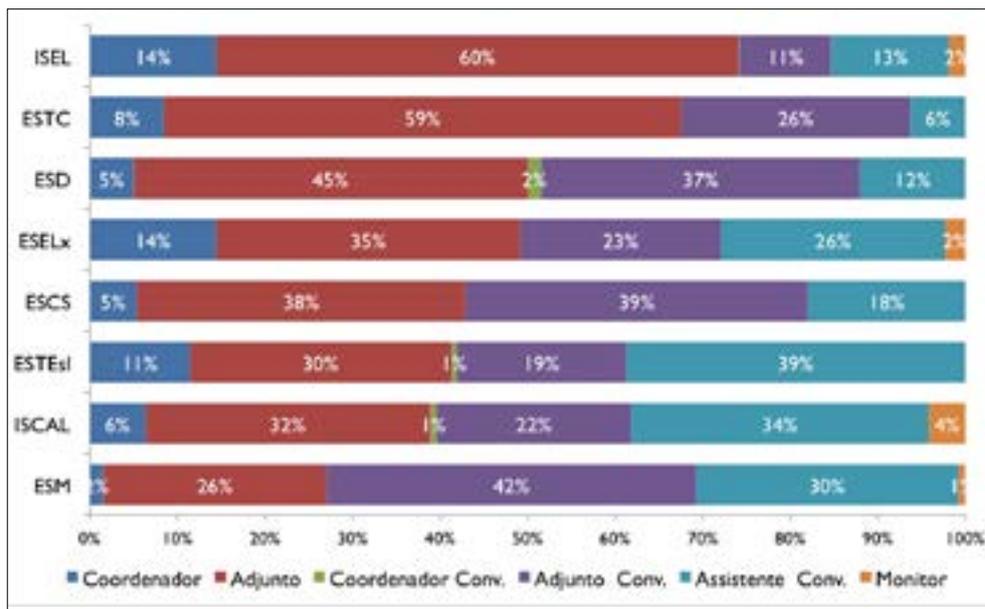


FIGURA 15- DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL DOCENTE POR CATEGORIA E POR UO (EM ETI'S) (2015) Fonte: INDEZ 2015

Na figura 16 é feita uma análise da distribuição dos docentes do Instituto Politécnico de Lisboa em função do seu vínculo entre 2012 e 2015. Esta figura mostra claramente a inversão que houve ao nível do quadro docente do IPL, partindo de uma situação maioritária de docentes fora mapa para uma situação oposta, esta

inversão resulta sobretudo do regime de transição previsto no ECD, ou seja, reflete sobretudo a passagem ao mapa dos docentes que terminaram os seus doutoramentos.

No que diz respeito ao tipo de vínculo regista-se alguma estabilidade durante estes quatro anos.

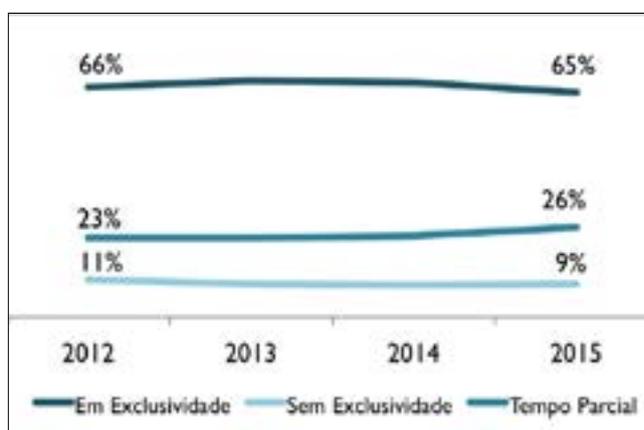
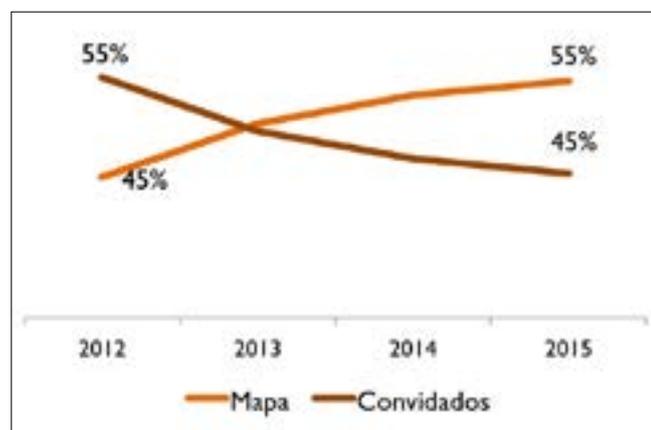


FIGURA 16- DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL DOCENTE POR VÍNCULO (2012-2015) Fonte: INDEZ 2015

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.4. RECURSOS HUMANOS

#### 1.4.2. PESSOAL DOCENTE

Na figura 17 é feita uma análise da distribuição dos docentes do IPL em função de terem Doutoramento ou Título de Especialista. Esta figura mostra que no conjunto das oito UO mais de metade dos docentes tem o grau

de Doutor ou o título de especialista. No caso do ISEL, a percentagem de docentes doutorados ultrapassa os 50%, no caso da ESTC a percentagem de docentes com o título de especialista fica pouco abaixo deste valor.

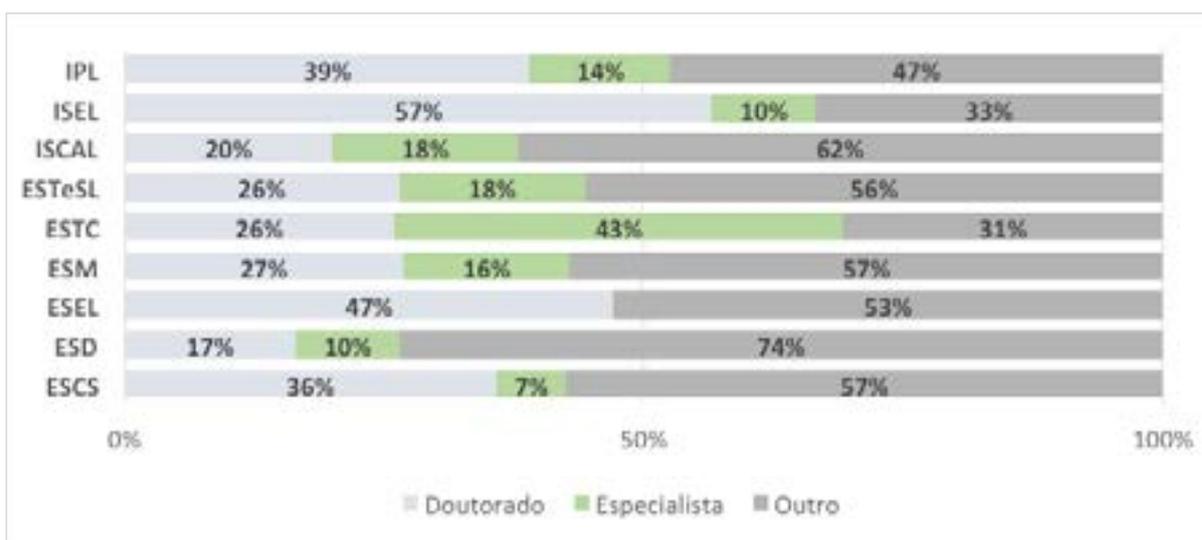


FIGURA 17 - DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL DOCENTE POR GRAU ACADÉMICO E TÍTULO DE ESPECIALISTA

Na figura 18 é feita uma análise da distribuição dos docentes do Instituto Politécnico de Lisboa, entre 2012 e 2015, em função de terem Doutoramento ou Título de Especialista. Esta figura mostra claramente a tendência crescente da maior qualificação do corpo

docente de todas as UO. Esta tendência é generalizada em todas as UO, destacando-se a ESCS e o Instituto Superior de Engenharia de Lisboa. De valores generalizados abaixo dos 30% em 2012, apenas duas UO não ultrapassaram os 40% em 2015.

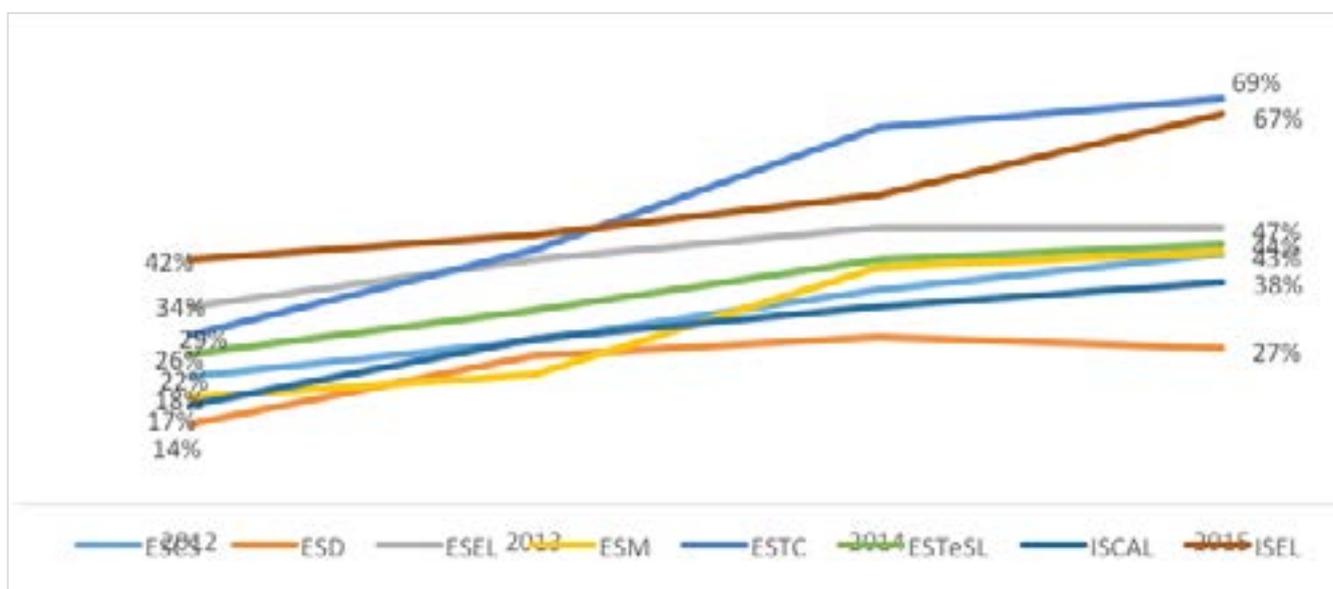


FIGURA 18 - DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL DOCENTE COM DOUTORAMENTO OU TÍTULO DE ESPECIALISTA



O quadro do pessoal não docente distribui-se sobretudo por duas categorias, assistentes técnicos e técnicos

Superiores, que no seu conjunto constituem mais de 70% deste quadro.



FIGURA 18- PESSOAL NÃO DOCENTE POR CARREIRA (2015) Fonte: INDEZ 2015

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.4. RECURSOS HUMANOS

#### 1.4.3. TRABALHADORES NÃO DOCENTES

A figura 18 mostra que a diminuição do número de trabalhadores se tem verificado sobretudo ao nível dos assistentes técnico e operacionais, tendo diminuído quase

um quarto destes trabalhadores. As restantes categorias pouco se alteraram, embora no caso dos dirigentes tenha ocorrido uma subida.

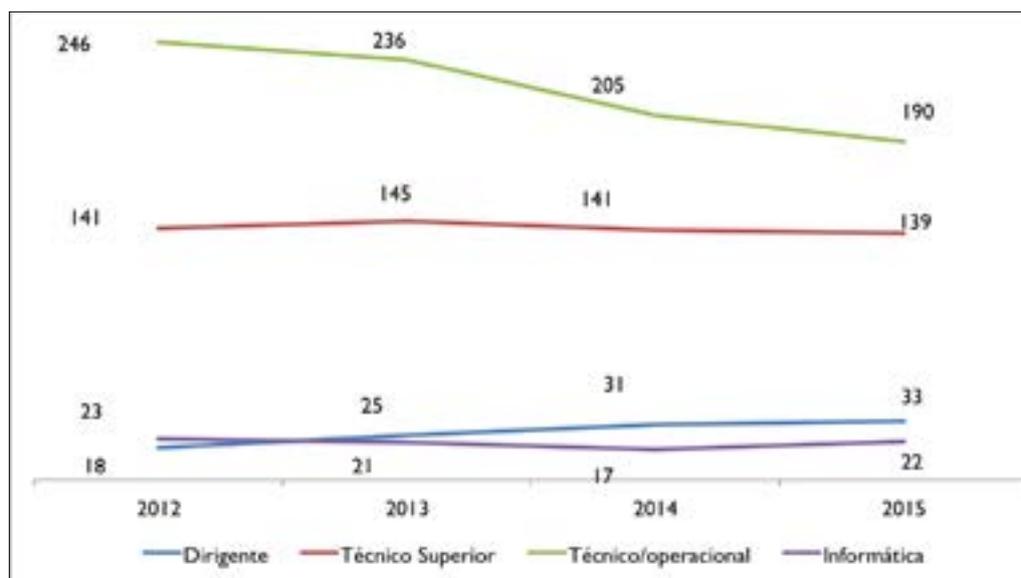


FIGURA 19- DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL NÃO DOCENTE (2012-2015) Fonte: INDEZ 2015

A figura 19 mostra a distribuição do pessoal técnico pelas unidades orgânicas verificando-se o facto de em três escolas o quadro dos técnicos operacionais ser

menos de metade do total, o mesmo acontecendo com os serviços da presidência do Instituto Politécnico de Lisboa.

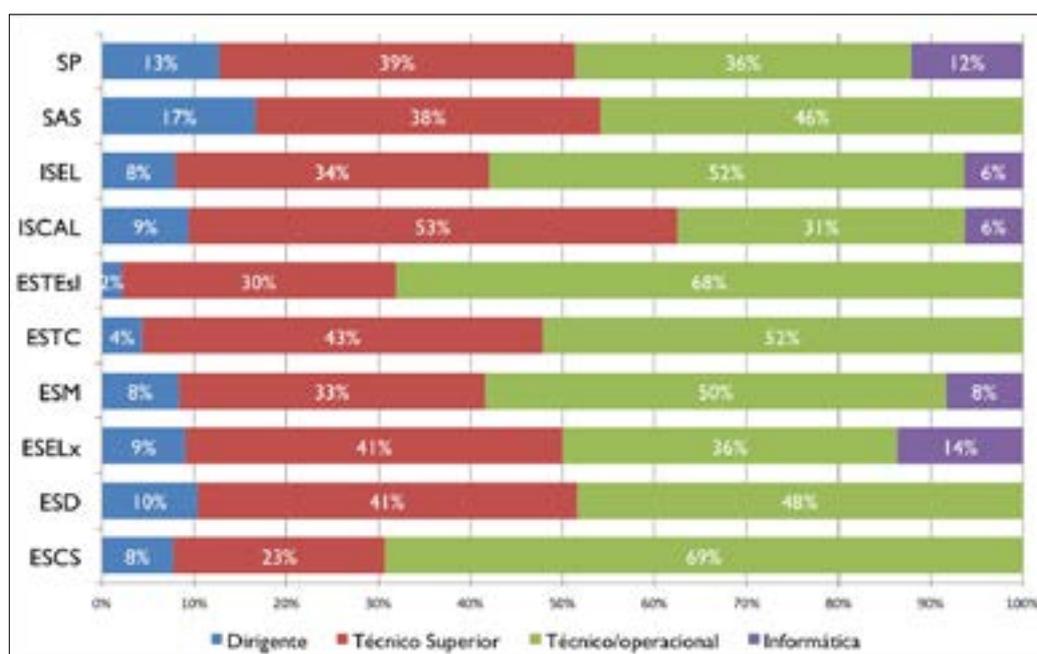


FIGURA 20- DISTRIBUIÇÃO DO PESSOAL NÃO DOCENTE POR ESCOLAS E INSTITUTOS (2015) Fonte: INDEZ 2015



O orçamento inicial do IPL durante os últimos quatro anos foi relativamente estável, a maior oscilação, em 2014,

da subida verificada entre 2012 e 2013, manteve-se estável, oscilando no máximo apenas 2% nos últimos 3 anos.

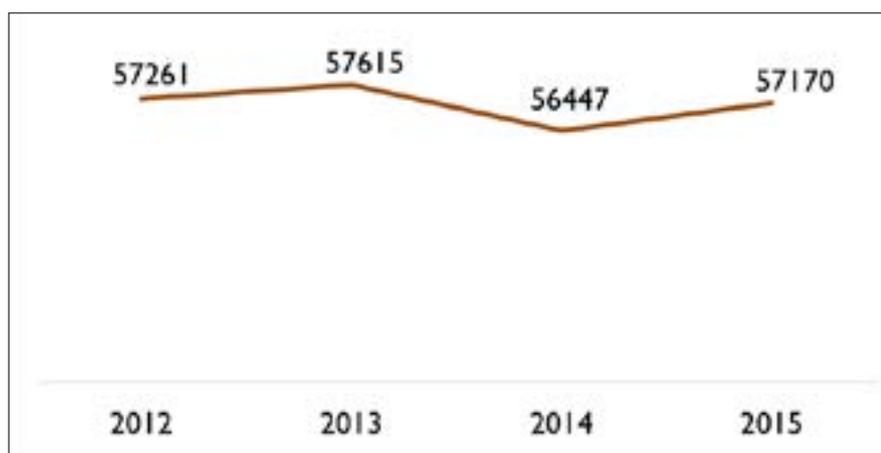


FIGURA 21- DISTRIBUIÇÃO DO ORÇAMENTO INICIAL DO IPL (2012-2015) Fonte: DEPART. GESTÃO FINANCEIRA IPL

não ultrapassou os 2% face ao ano anterior. Contudo, os 57261 milhares de Euros do orçamento de 2012 representavam um decréscimo de quase 15% face ao ano anterior.

A receita realizada pelo IPL, considerando apenas o orçamento de Estado e as receitas próprias, com exceção

Considerando as receitas por UO, e discriminadas entre receitas próprias e de orçamento de estado, figura 21, verificam-se algumas variações durante o quadriénio. Em termos de orçamento de estado houve uma subida generalizada, embora em alguns casos se tenha verificado uma

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.5. RECURSOS FINANCEIROS

quebra de 2013 para 2014. As maiores variações ocorreram com a ESML e a ESTeSL, este orçamento cresceu acima dos 20%. A ESCS foi a única escola a não registar um acréscimo entre 2012 e 2014.

No que diz respeito às receitas próprias, a maioria das escolas registou um aumento, em particular a ESCS que

componentes mais significativas, as despesas com o pessoal e com a aquisição de bens e serviços (figura 22), verificam-se tendências opostas, enquanto aumentam os encargos com vencimentos diminui a despesa com aquisições.

Considerando as despesas por UO, figura 23, verifica-se, de um modo geral, a mesma tendência em todas as

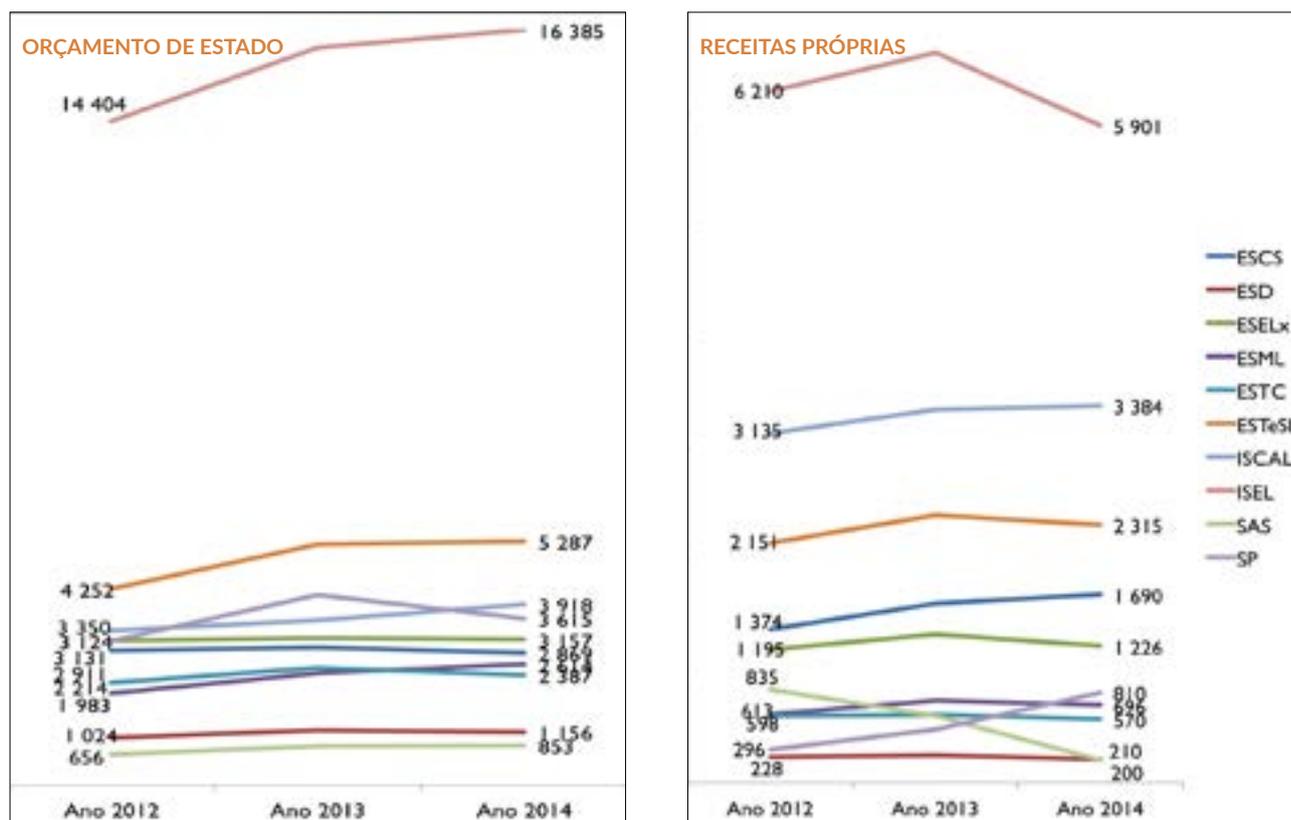


FIGURA 22- DISTRIBUIÇÃO DAS RECEITAS PRÓPRIAS E ORÇAMENTO DE ESTADO POR UO (2012-2014) Fonte: DEPART. GESTÃO FINANCEIRA IPL

cresceu acima dos 20%. As escolas que registaram um decréscimo destas receitas foram a ESD, ESTC e o ISEL.

Considerando a evolução da despesa, nas suas duas

UO. No que diz respeito aos encargos com vencimentos o valor aumentou em todas as UO, mais acentuadamente entre 2012 e 2013. A ESD, ESELx e ISCAL foram as

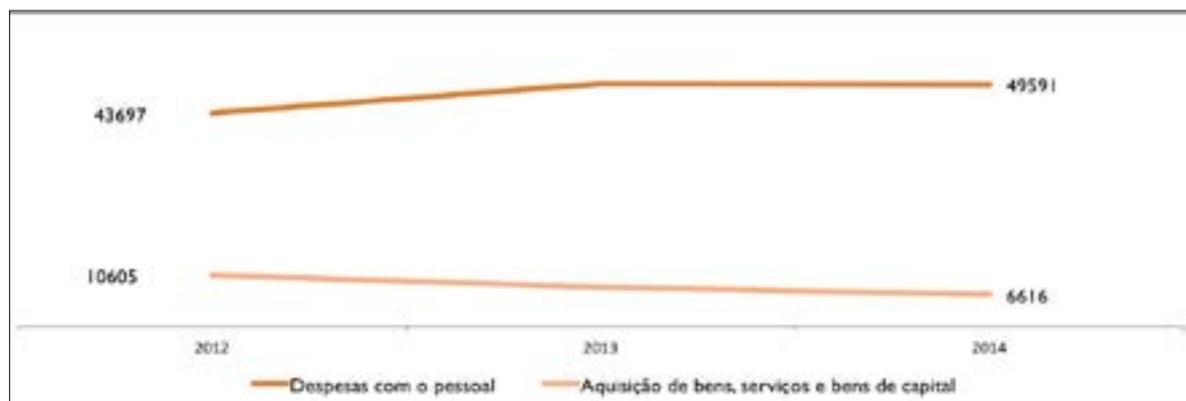


FIGURA 23- DISTRIBUIÇÃO DAS DESPESAS DO IPL (2012-2014) Fonte: DEPART. GESTÃO FINANCEIRA IPL

## I- INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

### 1.5. RECURSOS FINANCEIROS

únicas Escolas em que este crescimento se situou abaixo dos 10%.

Relativamente à aquisição de bens e serviços apenas duas escolas, ESELx e ESML, não apresentaram um decréscimo,

todas as restantes unidades orgânicas apresentaram reduções significativas, sobretudo a Escola Superior de Comunicação Social e o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa com reduções acima dos 50%.

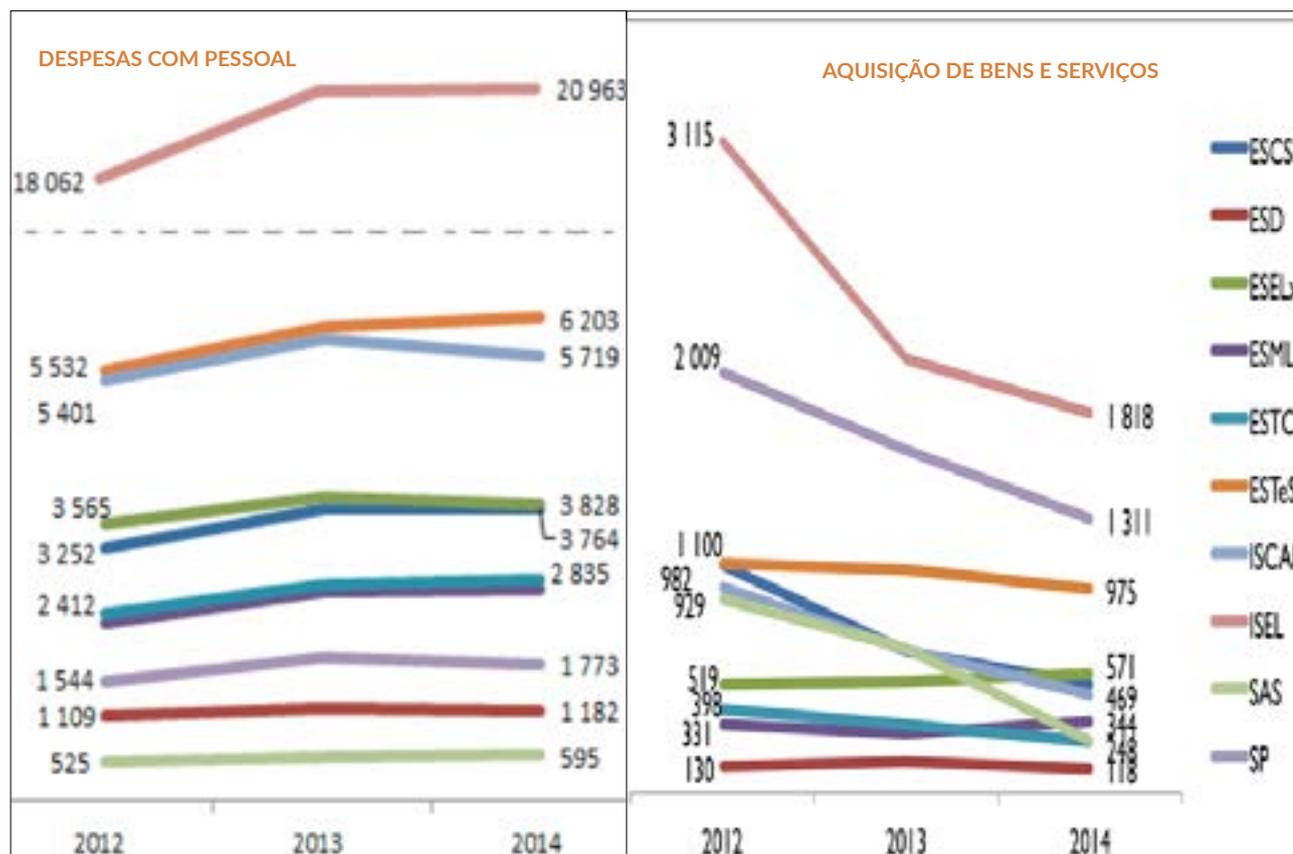
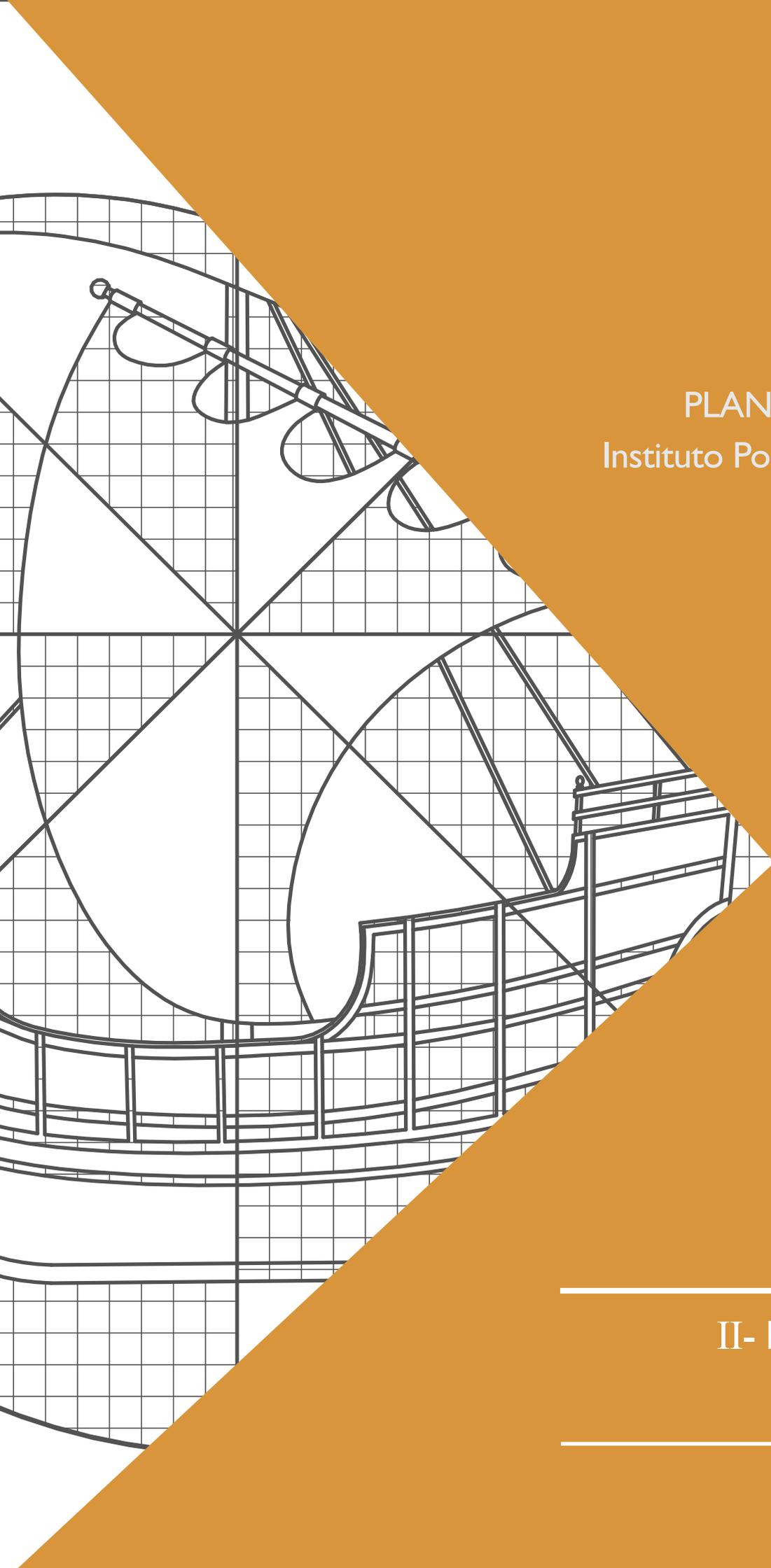


FIGURA 24- DISTRIBUIÇÃO DAS DESPESAS POR UO (2012-2014) Fonte: DEPART. GESTÃO FINANCEIRA IPL





PLANO QUADRIENAL  
Instituto Politécnico de Lisboa

2016-2019

---

II- PLANO DE AÇÃO

---



## II- PROGRAMA DE AÇÃO

### 2.1. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT como instrumento de análise que cruza a envolvente interna e externa das organizações, é uma ferramenta essencial na elaboração do diagnóstico da organização e, conseqüentemente, na formulação do plano estratégico. Através da análise dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades identificam-se

quais os aspetos do funcionamento e das atividades do IPL que devem merecer maior investimento, e, relativamente aos aspetos condicionantes da envolvente externa, os que podem favorecer o IPL ou que necessitam de medidas ou precauções no sentido de os evitar ou de minimizar os seus efeitos.

PONTOS FORTES	DIVERSIDADE DE FORMAÇÕES: O IPL COBRE UM VASTO LEQUE DE ÁREAS PROFISSIONAIS COM NECESSIDADE DE FORMAÇÃO SUPERIOR
	CRESCENTE QUALIFICAÇÃO DO CORPO DOCENTE
	QUALIDADE DAS INFRAESTRUTURAS, INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS EM ALGUMAS DAS SUAS UO
	BOA REPUTAÇÃO E PRESTÍGIO ALCANÇADOS PELAS UO DO IPL
	LIGAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO COM A COMUNIDADE
	GRANDE PROXIMIDADE DOS SERVIÇOS DE AÇÃO SOCIAL COM OS UTENTES PERMITINDO UMA GRANDE SENSIBILIDADE NA AFERIÇÃO DA QUALIDADE E DA SATISFAÇÃO DESTES
	COMPROMISSO COM A QUALIDADE; SISTEMA DE QUALIDADE ACREDITADO
	OFERTA FORMATIVA RECONHECIDA, SEJA POR ORDENS PROFISSIONAIS, SEJA PELA ACREDITAÇÃO DA A3ES
	NÚMERO DE CANDIDATOS CLARAMENTE SUPERIOR À OFERTA DE VAGAS NA MAIORIA DAS UO
	ENSINO VIRADO PARA A EMPREGABILIDADE

PONTOS FRACOS	FRACO SENTIMENTO DE PERTENÇA AO IPL, EMBORA SEJA FORTE RELATIVAMENTE ÀS ESCOLAS
	QUADRO DO PESSOAL DOCENTE E NÃO DOCENTE ABAIXO DOS RÁCIOS-PADRÃO DAS RESPECTIVAS ÁREAS DE FORMAÇÃO E COM TENDÊNCIA PARA REDUÇÃO
	DEGRADAÇÃO DE ALGUNS EDIFÍCIOS E LABORATÓRIOS E INFRAESTRUTURAS DE APOIO SOCIAL
	AUSÊNCIA DE UM SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÃO
	POUCA MOBILIDADE INTERNA DE DOCENTES, NÃO DOCENTES E ESTUDANTES
	POUCO ENVOLVIMENTO DOS STAKEHOLDERS EXTERNOS NA GESTÃO DAS UO
	FRACA INTERLIGAÇÃO ENTRE ESCOLAS E INSTITUTOS NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS, CURSOS OU UTILIZAÇÃO DAS INFRAESTRUTURAS
	PROCURA EDUCATIVA REDUZIDA EM DETERMINADAS ÁREAS E IMPOSSIBILIDADE DE ATRIBUIR DIPLOMAS DE DOUTORAMENTOS
	NÚMERO MUITO REDUZIDO DE CENTROS DE INVESTIGAÇÃO ACREDITADOS
	INEXISTÊNCIA DE ÍNDICES DE ATIVIDADE ARTÍSTICA E CULTURAL PARA EFEITOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E DOS SEUS CURSOS
CARÊNCIA DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS ADEQUADAS PARA A PRÁTICA DE EXERCÍCIO FÍSICO POR PARTE DA COMUNIDADE ACADÉMICA	

QUADRO 1- ANÁLISE SWOT

## II- PROGRAMA DE AÇÃO

### 2.1. ANÁLISE SWOT

OPORTUNIDADES	DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS CIENTÍFICOS, DE INVESTIGAÇÃO DE CRIAÇÃO E INTERPRETAÇÃO ARTÍSTICA, NACIONAIS E INTERNACIONAIS
	CONCEÇÃO DE <b>NOVAS OFERTAS FORMATIVAS</b> INCLUINDO PROGRAMAS CONJUNTOS E PÓS GRADUAÇÕES
	<b>PARTILHA DE SERVIÇOS E PROCESSOS COMUNS</b> EM DIVERSAS ÁREAS, NOMEADAMENTE, GESTÃO DA QUALIDADE, INVESTIGAÇÃO, INTERNACIONALIZAÇÃO E APOIO A ESTUDANTES
	<b>PROMOÇÃO DA ATRATIVIDADE</b> PARA ESTUDANTES INTERNACIONAIS
	PROMOÇÃO DE AÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E DE UMA <b>MAIOR LIGAÇÃO À SOCIEDADE</b> , AMPLIANDO A INFLUÊNCIA E O PRESTÍGIO SOCIAL DO IPL E POTENCIANDO A SUA CAPACIDADE DE INTEGRAR PARCELIAS E DINAMIZAR NOVOS PROJETOS
	<b>ALARGAMENTO DAS ÁREAS DE FORMAÇÃO DO IPL</b> ATRAVÉS DA INCLUSÃO DAS ESCOLAS NÃO INTEGRADAS DA REGIÃO DE LISBOA
	<b>INCREMENTO DE RECEITAS PRÓPRIAS</b> COM AUMENTO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E CRESCIMENTO DO LICENCIAMENTO DE TECNOLOGIAS
INVESTIMENTO NO ALARGAMENTO DA <b>PARTICIPAÇÃO EM REDES NACIONAIS E INTERNACIONAIS</b> DE INVESTIGAÇÃO E CONHECIMENTO	

AMEAÇAS	IMPACTOS DA <b>CRISE ECONÓMICA</b> EM PORTUGAL E DA INSTABILIDADE MACROECONÓMICA INTERNACIONAL, COM UM FORTE ESTRANGULAMENTO DA ECONOMIA NACIONAL (DESEMPREGO ELEVADO, DIMINUIÇÃO DO CONSUMO, INCERTEZA)
	<b>ALTERAÇÃO DA ESTRUTURA DEMOGRÁFICA</b> NOMEADAMENTE O DECRÉSCIMO DO NÚMERO DE ALUNOS NO ENSINO SUPERIOR
	DECRÉSCIMO DO INVESTIMENTO PÚBLICO NO ENSINO SUPERIOR AGRAVADO COM NÍVEIS DE FINANCIAMENTO ABAIXO DO SUBSISTEMA UNIVERSITÁRIO
	<b>FORTE CONCORRÊNCIA LOCAL</b> , COM 3 UNIVERSIDADES PÚBLICAS DETENTORAS DE CONDIÇÕES PRIVILEGIADAS, QUER EM TERMOS FINANCEIROS QUER EM TERMOS DE MAIOR VALORIZAÇÃO SOCIAL DO SUBSISTEMA UNIVERSITÁRIO
	<b>REDUÇÃO DOS FUNDOS ESTRUTURAIS EUROPEUS</b> E A CONSEQUENTE DIMINUIÇÃO DOS APOIOS PÚBLICOS A PROJETOS DE ÂMBITO LOCAL

---

## II- PROGRAMA DE AÇÃO

### 2.2. - PLANO DE AÇÃO

#### 2.2.1. MISSÃO E VISÃO

---



O **INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA** enquanto instituição de ensino superior de alto nível orientada para a criação, transmissão e difusão do conhecimento, cultura e artes, ciência e tecnologia e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, ensino, investigação, desenvolvimento e transferência de conhecimento, tem como missão produzir, ensinar e divulgar conhecimento, prestar serviços à comunidade nas áreas em que dispõe de competências, contribuindo para a sua consolidação como instituição de referência nos planos nacional e internacional.

O **INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA** procura cumprir a missão tendo como visão institucional a excelência nas suas atividades numa perspetiva de melhoria contínua da qualidade das mesmas, promovendo condições para um exercício profissional relevante e pertinente por parte de diplomados altamente qualificados.

O **INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA** como instituição assume o compromisso de se reger por princípios de conduta com aplicação universal, nomeadamente: serviço público; competência e responsabilidade; igualdade, diversidade e inclusão; democracia e participação; ética; avaliação.

O **INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA** assume os seguintes valores institucionais: excelência do ensino e da investigação e desenvolvimento; abertura e participação na sociedade; responsabilidade social; cultura de mérito; reforço da cooperação e intercâmbio científico com os países no espaço europeu e lusófono.

## II- PROGRAMA DE AÇÃO

### 2.2. - PLANO DE AÇÃO

#### 2.2.2. EIXOS ESTRATÉGICOS

A estratégia do Instituto Politécnico de Lisboa para o quadriénio 2016-2019 organiza-se em quatro eixos, dois dos quais diretamente ligados à sua Missão:

O **ensino**, melhorando e diversificando a oferta de formação graduada de 1.º e 2.º ciclo e pugnando pela possibilidade de criação de cursos de 3.º ciclo.

A **investigação e atividade artística**, afirmando o Instituto Politécnico de Lisboa no campo da ciência, arte, investigação, inovação e transferência de conhecimento no espaço nacional e internacional.

Um terceiro eixo envolve a **dimensão internacional**, dina-

mizando a oferta aos alunos estrangeiros de modo a incrementar a sua integração, reforçando assim a presença do IPL no circuito internacional.

Finalmente, um quarto eixo transversal contempla as suas **dimensões organizacionais**, otimizando recursos humanos e financeiros, articulando serviços e promovendo a qualidade, a sustentabilidade e o reforço da cultura e identidade do IPL

A partir do cruzamento destes quatro eixos com o quadro atual do IPL e com a análise SWOT identificaram-se vários objetivos que se identificam no quadro seguinte.

EIXOS	OBJETIVOS
<b>ENSINO</b>	<b>E1</b> – Destacar mais o IPL no sistema de ensino superior português <b>E2</b> - Melhorar o ambiente de ensino e aprendizagem <b>E3</b> - Reforçar e adequar a oferta formativa ao desenvolvimento científico, tecnológico e artístico <b>E4</b> – Melhorar os índices de empregabilidade dos diplomados <b>E5</b> – Criar condições para oferecer formação de 3.º Ciclo
<b>INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO, INOVAÇÃO&amp;CRIAÇÃO ARTÍSTICA</b>	<b>ID6</b> - Valorizar e dar maior visibilidade à Investigação, Desenvolvimento, Inovação & Criação Artística produzidos pelo IPL <b>ID7</b> – Fortalecer IDI&CA promovida em colaboração intrainstitucional e em parceria com outras instituições de Ensino Superior e da sociedade <b>ID8</b> - Investir nas atividades e nas estruturas de IDI&CA compatibilizando-as com as funções e o serviço docente <b>ID9</b> - Aumentar a capacidade de financiamento de projetos e de funcionamento de centros e equipas
<b>INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	<b>I10</b> – Conferir maior notoriedade ao IPL <b>I11</b> – Valorizar o IPL entre os alunos estrangeiros <b>I12</b> – Incrementar a presença em redes internacionais de IDI&CA e de cooperação <b>I13</b> – Reforçar a mobilidade
<b>GOVERNAÇÃO, SERVIÇOS E INFRAESTRUTURAS</b>	<b>GI14</b> – Fortalecer a intercooperação entre as UO do IPL <b>GI15</b> – Aumentar a visibilidade do IPL e das UO <b>GI16</b> - Consolidar o Sistema Interno de Garantia da Qualidade <b>GI17</b> – Otimizar a estrutura orgânica do IPL <b>GI18</b> – Melhorar infraestruturas <b>GI19</b> - Melhorar recursos humanos <b>GI20</b> – Manter o equilíbrio financeiro <b>GI21</b> – Aumentar o apoio social <b>GI22</b> – Reforçar o Serviço de Saúde Ocupacional

---

## 2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

### 2.3.1. ENSINO

#### 2.3.1.1. OBJETIVOS

---



---

## 2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

### 2.3.1. ENSINO

#### 2.3.1.1. OBJETIVOS

---

##### **E1 – DESTACAR MAIS O IPL NO SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR PORTUGUÊS**

Fazer parte da vanguarda da formação superior, formando profissionais competentes ou artistas reconhecidos e, simultaneamente, cidadãos informados e motivados para o exercício da cidadania.

##### **E2 - MELHORAR O AMBIENTE DE ENSINO E APRENDIZAGEM**

Criar um ambiente escolar saudável, mais acolhedor e de liberdade que propicie uma maior aptidão para o desenvolvimento dos conhecimentos, competências, e atitudes, onde se encontre resposta para as necessidades de cada um e onde cada um seja respeitado como um indivíduo.

##### **E3 - REFORÇAR E ADEQUAR A OFERTA FORMATIVA AO DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO, TECNOLÓGICO E ARTÍSTICO**

A modernidade e a marca distintiva de uma Instituição assenta também na sua capacidade de criar e acolher os novos desenvolvimentos científicos e tecnológicos, à capacidade de se adaptar às solicitações que a sociedade lhe faz e de se reforçar em novas áreas de intervenção.

##### **E4 – MELHORAR OS ÍNDICES DE EMPREGABILIDADE DOS DIPLOMADOS**

Apoiar os diplomados do IPL no processo de inserção no mercado de trabalho e nos seus primeiros anos na vida ativa. Assumir a responsabilidade de fornecer aos seus estudantes, nos planos de estudo ou extracurricularmente, aprendizagens que os capacitem com competências, atitudes e conhecimentos que facilitem a sua inserção na atividade profissional.

##### **E5 – CRIAR CONDIÇÕES PARA OFERECER FORMAÇÃO DE 3.º CICLO**

O IPL não pode estar espartilhado num subsistema de ensino que não lhe permita o pleno desenvolvimento das suas capacidades e competências, deve continuar a trilhar o caminho, já iniciado e em parceria com os Institutos Politécnicos de Coimbra e Porto, tendente a transformar o Instituto Politécnico de Lisboa numa instituição universitária com todas as exigências e prerrogativas requeridas.

---

## 2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

### 2.3.1. ENSINO

#### 2.3.1.2. LINHAS DE AÇÃO

---

#### ENSINO E APRENDIZAGEM

✓ **Dinamizar a análise da oferta formativa** das UO no sentido de promover a sua diversificação, adequação dos planos curriculares e orientação para a empregabilidade;

✓ **Potenciar a diversidade do IPL**, promovendo a criação de áreas de estudo transversais de onde possam emergir novas ofertas formativas conferentes de grau e formação pós-graduada de várias UO em associação;

✓ **Continuar o trabalho de sensibilização da tutela** no sentido de alterar o enquadramento jurídico do IPL de modo a permitir a realização de formações de 3.º ciclo. Simultaneamente efetuar com as universidades protocolos de cooperação no sentido de proporcionar a partilha de recursos humanos e materiais e o envolvimento do corpo docente do IPL neste tipo de formações.

✓ **Concluir os contactos já iniciados com a tutela e as Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e Escola Náutica Infante D. Henrique** tendentes à sua integração no IPL, bem como o estabelecimento de contactos com a Escola Superior de Enfermagem de Lisboa no mesmo sentido;

✓ **Ampliação da atual oferta** tirando partido das competências existentes nas unidades orgânicas, seja no âmbito de formação extracurricular, promovendo a aquisição de softskills e procurando envolver as organizações representativas dos estudantes, seja promovendo o regresso de antigos diplomados no âmbito de formação ao longo da vida, podendo esta oferta ser também aberta a públicos externos;"

✓ **Explorar a possibilidade das novas tecnologias** de modo a possibilitar o desenvolvimento de novos modelos de ensino como o e-learning ou o b-learning;

✓ **Adquirir de equipamentos de apoio** à componente experimental do ensino de modo a manter atualizada a formação dos alunos.

✓ **Organizar em conjunto com as unidades orgânicas, de atividades formativas** ao nível da prática pedagógica, visando a redução do insucesso escolar;

✓ **Incentivar a qualificação do corpo docente**, procurando maximizar este indicador de qualidade em todas as unidades orgânicas;

#### AMBIENTE ESCOLAR

✓ **Cooperar com a Federação Académica do IPL (FAIPL)** na organização de atividades conjuntas de índole cultural, desportiva e recreativa e em projetos de voluntariado de apoio à comunidade integrando e aproximando os alunos das diferentes unidades orgânicas;

✓ **Cooperar com a Federação Académica do IPL (FAIPL)** no apoio ao Desporto Universitário, nomeadamente à participação de atletas e equipas do IPL em competições nacionais e internacionais e na melhoria de infraestruturas para a prática desportiva

---

## 2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

### 2.3.2. INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO, INOVAÇÃO E CRIAÇÃO ARTÍSTICA

#### 2.3.2.1. OBJETIVOS



## 2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

### 2.3.2. INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO, INOVAÇÃO E CRIAÇÃO ARTÍSTICA

#### 2.3.2.1. OBJETIVOS

#### **ID6 – VALORIZAR E DAR MAIOR VISIBILIDADE À INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO, INOVAÇÃO & CRIAÇÃO ARTÍSTICA PRODUZIDOS PELO IPL**

O ensino superior é indissociável da atividade de investigação, desenvolvimento, inovação e, em particular no ensino politécnico, da criação artística (IDI&CA) nas respetivas áreas de conhecimento. É, pois, fundamental, por um lado, dar maior relevo e visibilidade à atividade de IDI&CA e, por outro lado, conseguir incrementá-la.

Promover junto do Ministério e da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior a equiparação da atividade de produção e criação artística com a atividade de investigação e desenvolvimento.

Criação de indicadores que possam medir e transmitir o que o IPL faz no domínio da produção e criação artística, e que, de algum modo, é reconhecido no prestígio que as Escolas das Artes do IPL já alcançaram.

#### **ID7 – FORTALECER IDI&CA PROMOVIDA EM COLABORAÇÃO INTRAINSTITUCIONAL E EM PARCERIA COM OUTRAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E DA SOCIEDADE**

Alargamento das colaborações nas atividades de IDI&CA com outros Politécnicos e Universidades, nacionais e estrangeiras, bem como com organizações, públicas ou privadas, através de parcerias ativas, de modo a, por um lado, dar maior presença e afirmar o IPL no meio académico, e, por outro lado, proporcionar maior ligação e envolvimento do instituto com a sociedade.

#### **ID8 – INVESTIR NAS ATIVIDADES E NAS ESTRUTURAS DE IDI&CA COMPATIBILIZANDO-AS COM AS FUNÇÕES E O SERVIÇO DOCENTE**

Valorizar as atividades de IDI&CA, libertando recursos e atraindo o corpo docente para a criação de projetos que consolidem as estruturas existentes.

#### **ID9 – AUMENTAR A CAPACIDADE DE FINANCIAMENTO DE PROJETOS E DE FUNCIONAMENTO DE CENTROS E EQUIPAS**

Através do Gabinete de Projetos Especiais e Inovação dar apoio à implementação de candidaturas aos diversos programas de financiamento.

Apoiar a implantação da associação Politec&ID e promoção da ligação desta e de outras estruturas com as várias UO de modo a servir de suporte à concretização de projetos que se possam constituir como fontes de receita.

Prosseguir com iniciativas de negociação junto da tutela de modo a aprofundar a capacidade dos politécnicos desenvolverem o seu potencial enquanto instituições vocacionadas para a investigação.

---

## 2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

### 2.3.2. INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO,

### INOVAÇÃO E CRIAÇÃO ARTÍSTICA

#### 2.3.2.2. LINHAS DE AÇÃO

---

## INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

✓ **Potenciar a capacidade existente no corpo docente** das unidades orgânicas, tentando, sem prejuízo das opções individuais de cada um, melhorar as condições que são disponibilizadas para o desenvolvimento da IDI&CA, nomeadamente através de uma maior compatibilização entre estas funções e o serviço letivo;

✓ **Criar nas unidades orgânicas polos de Centros e Laboratórios acreditados** pela FCT, onde se encontrem integrados um número significativo de docentes do instituto, diversificando as fontes de desenvolvimento das atividades de IDI&CA intramuros;

✓ **Apoiar a realização de encontros científicos ou artísticos** nas diferentes unidades orgânicas como forma de divulgação dos trabalhos desenvolvidos, permitindo a troca de conhecimentos e a avaliação crítica por parte da comunidade científica e artístico-cultural, e potenciando a integração em redes de conhecimento mais alargadas e a projeção do instituto no circuito de conferências e seminários de Lisboa e do país;

✓ **Reestruturar a política de publicações**, tirando partido de suportes digitais e articulando essa mesma política com outras iniciativas de divulgação, como a realização dos encontros científicos ou artísticos das diferentes unidades orgânicas;

✓ **Incentivar a produção científica e artística**, através: de um aumento do número de edições de livros da autoria dos docentes e a sua ampla disponibilização no universo académico; de um reconhecimento público dos docentes com maior atividade IDI&CA; da criação de um programa de apoio institucional e financeiro a pequenos programas IDI&CA coordenados por docentes recém-doutorados.

## PRODUÇÃO E CRIAÇÃO ARTÍSTICA

✓ **Promover o reconhecimento da criação de objetos artísticos** e sua interpretação como uma vertente da investigação equiparada à publicação de artigos científicos, devidamente alicerçada pela relevância nacional e internacional da crítica e pelos prémios obtidos;

✓ **Dinamizar novos protocolos, bem como apoio aos atuais**, com organismos governamentais tutelados pelo Ministério da Cultura, o sector empresarial do Estado e com entidades privadas vocacionadas para a promoção da cultura, que permitam, por um lado, potenciar apoios financeiros particularmente direcionados para a criação de objetos artísticos, sua interpretação e apresentação à sociedade, inserindo-se nas dinâmicas culturais da cosmopolita região da Grande Lisboa e abrindo-se à colaboração com outros polos regionais e nacionais, e, por outro lado, aumentar o número de estágios e outras saídas profissionais para alunos e diplomados na área das Artes.

---

## 2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

### 2.3.2. INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO, INOVAÇÃO E CRIAÇÃO ARTÍSTICA

#### 2.3.2.2. LINHAS DE AÇÃO

---

### PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E SOCIEDADE

- ✓ Criar parcerias ativas com universidades nacionais e estrangeiras, visando promover o maior envolvimento dos docentes das unidades orgânicas do instituto na orientação/coorientação de trabalhos de doutoramento;
- ✓ Apoiar ao alargamento e implantação da associação Politec&ID em várias das unidades orgânicas, facilitando a sua transformação num Laboratório Associado integrado na rede de instituições de ID&I registadas e avaliadas pela Fundação para a Ciência e Tecnologia;
- ✓ Incrementar a ligação e envolvimento do instituto com a sociedade, através de ações conjuntas, tendo em vista o desenvolvimento científico, tecnológico e de criação artística, bem como uma maior aproximação e relacionamento entre o IPL e o tecido empresarial;
- ✓ Promover a mobilização e o envolvimento das redes de Alumni das UO, aproveitando as ligações profissionais dos antigos alunos para facilitar a ligação com as empresas no sentido de desenvolver parcerias de modo a potenciar o nosso contributo ao país;
- ✓ Promover a visibilidade das unidades orgânicas do instituto, bem como, dos seus grupos de Investigação, Desenvolvimento, Inovação & Criação Artística junto da sociedade e do tecido empresarial em particular;
- ✓ Fortalecer o empreendedorismo, nomeadamente, através da Rede de Empreendedorismo Poliemprende e apoiar a criação de “startups” por estudantes e diplomados do IPL;
- ✓ Melhorar as relações com as autarquias da Grande Lisboa de modo a potenciar atividades artísticas conjuntas, designadamente a criação de objetos artísticos, sua interpretação e apresentação aos públicos municipais, incentivando os seus jovens para a escolha do ensino artístico, nomeadamente, o ministrado nas escolas do IPL;
- ✓ Criar uma agenda cultural integrada das várias UO, sobretudo as de artes, com os eventos de iniciativa própria ou em conjunto com outras entidades que contribua para destacar o IPL como agente cultural da cidade de Lisboa e da Amadora;
- ✓ Sensibilizar a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior para que a avaliação dos cursos ministrados pelas Escolas das Artes do IPL tenha em conta a especificidade da formação ministrada e a qualificação do seu corpo docente, nomeadamente através da criação de indicadores que possam mostrar a atividade destas Escolas em termos de produção e criação artística.

---

## 2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

### 2.3.2. INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO,

### INOVAÇÃO E CRIAÇÃO ARTÍSTICA

#### 2.3.2.2. LINHAS DE AÇÃO

---

### SERVIÇO DE SAÚDE OCUPACIONAL DO IPL (SSO-IPL)

- ✓ Contribuir para a produção científica na área da Saúde Ocupacional, através da realização de projetos de investigação em articulação com outras áreas do saber.
- ✓ Prestar serviços externos convencionados, preferencialmente, a entidades públicas, no âmbito da missão do IPL na interação com a sociedade envolvente.

### FINANCIAMENTO

- ✓ Sensibilizar a tutela e outros centros decisores no sentido de captar mais financiamento e apoios para as atividades de IDI&CA das unidades orgânicas do instituto;
- ✓ Dinamizar projetos nas áreas de desenvolvimento científico e tecnológico privilegiadas no Programa Horizonte 2020, procurando integrar redes internacionais e constituindo parcerias com entidades empresariais, organizações do terceiro sector da economia e outras instituições de ensino superior.

---

2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO  
2.3.3. INTERNACIONALIZAÇÃO  
2.3.3.1. OBJETIVOS

---



---

## 2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

### 2.3.3. INTERNACIONALIZAÇÃO

#### 2.3.3.1. OBJETIVOS

---

#### **I10 – CONFERIR MAIOR NOTORIEDADE AO IPL**

Conferir maior notoriedade ao IPL em termos internacionais potenciando a troca internacional de conhecimento artístico e científico

#### **I11 – VALORIZAR O IPL JUNTO DOS ALUNOS INTERNACIONAIS**

Com a concretização do regulamento dos alunos internacionais e com a importância que estes podem ter, quer como fontes de receita, quer como promotores da internacionalização do Instituto, é fundamental que se possam captar estes alunos.

#### **I12 – INCREMENTAR A PRESENÇA DO IPL EM REDES INTERNACIONAIS DE IDI&CA E DE COOPERAÇÃO**

O maior envolvimento do IPL e das suas UO em clusters e redes de escolas do ensino é da maior importância, tanto no âmbito da IDI&CA, através de projetos comuns com parceiros internacionais, como do ensino, criando condições para a ministração de cursos conferentes de grau com dupla titulação.

#### **I13 - REFORÇAR A MOBILIDADE**

Consolidar o crescimento verificado nos últimos anos no número de estudantes, professores e trabalhadores técnicos em mobilidade no programa Erasmus +, aumentar a participação do IPL ao nível dos programas de estágios deste mesmo programa, que contribuirá, por um lado, para a obtenção de novas experiências curriculares e culturais da comunidade IPL e, por outro lado, para uma maior divulgação do IPL a nível internacional.

### ALUNOS ESTRANGEIROS

- ✓ Apoiar as unidades orgânicas na elaboração de material de apresentação das suas atividades em português e, pelo menos, em inglês;
- ✓ Promover a discussão sobre a organização de formações bilingues, em especial, de cursos de 2º ciclo, nomeadamente através de parcerias com instituições de ensino superior estrangeiras para a criação de cursos de titulação múltipla;
- ✓ Promover a criação de condições para contribuir para a formação dos docentes, e também do pessoal não docente, no domínio da língua inglesa;
- ✓ Criar condições no Gabinete de Relações Internacionais e Mobilidade Académica para a promoção do instituto no circuito internacional do ensino superior, nomeadamente através da sua associação à cidade de Lisboa;

### REDES INTERNACIONAIS DE IDI & CA E DE COOPERAÇÃO

- ✓ Envolver o instituto e as suas unidades orgânicas em clusters e redes de escolas do ensino superior com creditação assegurada das aprendizagens adquiridas em qualquer instituição da rede, facilitando a criação de condições para cursos conferentes de grau com dupla titulação envolvendo instituições congéneres;
- ✓ Criar relações preferenciais com instituições espanholas por razões de proximidade geográfica e de instituições dos países da CPLP por razões de proximidade linguística e de laços históricos;

---

## 2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

### 2.3.3. INTERNACIONALIZAÇÃO

#### 2.3.3.2. LINHAS DE AÇÃO

---

#### MOBILIDADE

- ✓ Aumentar a visibilidade dos programas de intercâmbio com vista ao aumento do número lugares para candidatos à ação 1 – Key Action 1: Learning Mobility of Individuals - do programa europeu ERASMUS+, integrando um maior número de estudantes, professores e trabalhadores não docentes de todas as unidades orgânicas;
- ✓ Aumentar o número de projetos à ação 2 – Key Action 2: Cooperation for Innovation and Exchange of good practices - do programa ERASMUS+ como forma de promoção de contactos internacionais entre instituições;
- ✓ Melhorar a receção e apoio aos estudantes, docentes e trabalhadores recebidos nos programas de mobilidade;
- ✓ Consolidar a organização de sessões anuais para estudantes, docentes e não docentes, sobre as possibilidades de mobilidade;
- ✓ Organizar cursos de língua inglesa de forma a possibilitar aos alunos do IPL alcançar o nível de inglês exigido em algumas instituições parceiras Erasmus;
- ✓ Organizar cursos de língua portuguesa, de forma a facilitar o acesso de alunos que não dominem a língua portuguesa;
- ✓ Divulgar e promover os programas de mobilidade envolvendo estágios ou ligação ao mercado de trabalho (SMT) de modo a aumentar a participação de estudantes nestes programas. Pesquisar parceiros para SMT no âmbito do IPL e de cada UO a nível nacional e internacional.

#### REFORÇO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

- ✓ Criar um centro de línguas e cultura do IPL proporcionando formação de língua inglesa a toda a comunidade académica, bem como formação de língua e cultura portuguesa para estrangeiros;
- ✓ Otimizar a área internacional na página institucional do IPL e das UO, nomeadamente destacando os programas de mobilidade de alunos, docentes e trabalhadores; redes internacionais em que a UO/ IPL está inserida, parcerias com outras IES estrangeiras em termos de oferta formativa conjunta, e protocolos de colaboração com países da CPLP;
- ✓ Incluir nos planos e relatórios de atividades do IPL e das UO a operacionalização da estratégia, políticas e recursos atribuídos à internacionalização, nomeadamente estatísticas de mobilidade, participação em redes temáticas internacionais, projetos internacionais de investigação, entre outras.

---

2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO  
2.3.4. GOVERNAÇÃO, SERVIÇOS E INFRAESTRUTURAS  
2.3.4.1. OBJETIVOS

---



## 2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

### 2.3.4. GOVERNAÇÃO, SERVIÇOS E INFRAESTRUTURAS

#### 2.3.4.1. OBJETIVOS

##### **GI14- FORTALECER A INTERCOOPERAÇÃO ENTRE AS UO DO IPL**

Potenciar a sinergia das entre as UO do IPL, promovendo a realização de atividades conjuntas e envolvendo-as no desenvolvimento do IPL, de modo a promover a coesão e o espírito identitário do IPL.

##### **GI15 – AUMENTAR A VISIBILIDADE DO IPL**

Promoção da imagem exterior do Instituto Politécnico de Lisboa, tornando-o mais conhecido e, sobretudo, mais reconhecido, quer em termos académicos, quer na sociedade em geral.

##### **GI16 – CONSOLIDAR O SISTEMA INTERNO DE GARANTIA DA QUALIDADE**

A imagem do Instituto Politécnico de Lisboa resulta também da sua capacidade de se autoavaliar, de forma credível e transparente, e de fazer da qualidade um objetivo central de toda a sua atividade, pelo que que procurará consolidar o sistema interno de garantia da qualidade conseguindo o prolongamento da sua acreditação pela A3ES.

##### **GI17 - OTIMIZAR A ESTRUTURA ORGÂNICA DO IPL**

Otimizar os serviços tornando-os mais operacionais, após alguns anos de implementação, a estrutura de departamentos, serviços e gabinetes do instituto carece de ser repensada para melhor responder às necessidades do instituto e analisada do ponto de vista da sua eficiência e da eventual sobreposição de funções.

##### **GI18 - MELHORAR INFRAESTRUTURAS**

Apesar dos condicionalismos financeiros existentes no país, a que o IPL não é alheio, procurar-se-ão soluções para os problemas mais prementes de modo a instalar todas as unidades orgânicas de forma condigna. *(Plano de investimentos no Anexo 1)*

##### **GI19 - MELHORAR RECURSOS HUMANOS**

Abertura de perspetivas e horizontes de progressão profissional a todos os trabalhadores, docentes e não docentes. Para a modernização e desenvolvimento do IPL é fundamental que a carreira profissional de todos os trabalhadores não esteja parada e sem expectativas de evolução, como tem acontecido nos últimos anos.

##### **GI20 – MANTER O EQUILÍBRIO FINANCEIRO**

Como suporte a todas as linhas de força presentes neste plano estratégico, é necessário possuir um orçamento capaz de suportar todo o seu desenvolvimento, pelo que se pugnará junto da tutela por uma dotação do orçamento de estado condigna com a função que desempenhamos.

##### **GI21 – AUMENTAR O APOIO SOCIAL**

Essenciais no apoio aos estudantes mais carenciados, sobretudo num período de maiores dificuldades económicas, é importante garantir uma presença mais forte dos SAS junto dos estudantes. Para esse efeito o objetivo será melhorar a qualidade dos serviços de atendimento, inovar nas formas de prestação de apoio social e consolidar os sistemas de informação das UO com os SAS.

##### **GI22 – REFORÇAR O SERVIÇO DE SAÚDE OCUPACIONAL**

Manter, através do Serviço de Saúde Ocupacional do IPL (SSO-IPL), a promoção da saúde no local de trabalho contribuindo, para a manutenção da saúde dos funcionários docentes e não docentes ao longo da vida, assegurando as condições de trabalho que salvaguardem a segurança e a saúde dos mesmos; informar e formar no domínio da segurança e saúde no trabalho; desenvolver as condições técnicas que assegurem a aplicação das medidas de prevenção preconizadas e desenvolver projetos de investigação em articulação com outras áreas do saber.

## GOVERNAÇÃO

- ✓ Dinamizar a participação das estruturas internas na governação do IPL, sobretudo as que reúnem os representantes das unidades orgânicas, promovendo o diálogo com as várias partes que constituem o universo IPL;
- ✓ Facilitar os canais de acesso direto à presidência para uma mais estreita comunicação com a comunidade do instituto;
- ✓ Apoiar o Conselho Geral no processo de revisão dos estatutos;
- ✓ Desenvolver processos e procedimentos, comuns a todas as unidades orgânicas, para os diferentes atos administrativos, promovendo a discussão informada entre todos os atores diretamente envolvidos;
- ✓ Adequar e racionalizar departamentos, serviços, gabinetes e recursos, quando tal se justificar, promovendo a sua otimização e melhoria;

## COMUNICAÇÃO

- ✓ Gestão e dinamização da **comunicação interna** do IPL:
  - promover sinergias entre gabinetes de comunicação das Unidades Orgânicas, apoiando as que não dispõem desta área de suporte;
  - apoiar atividades das Unidades Orgânicas;
  - coordenar e apostar na melhoria constante do site IPL (versão portuguesa e inglesa); continuidade da Imprensa Politécnico de Lisboa e das coleções Estudos e Reflexões, Caminhos do Conhecimento e revista Científica Alicerces;
  - manter a revista Politecnia, uma referência sobre a vida do IPL e a atividade das Unidades Orgânicas;
  - apostar na newsletter do IPL em formato digital, com inclusão de conteúdos multimédia;
  - apoiar o desenvolvimento de ações que promovam a integração na comunidade IPL (estudantes, docentes e funcionários não docentes).
- ✓ Gestão e dinamização da **comunicação externa** do IPL:
  - desenvolver e fortalecer a marca Politécnico de Lisboa;
  - investir na relação com os media especializados (envio e follow up de press releases e aumento da presença do IPL na imprensa);
  - ampliar a presença do IPL nas redes sociais;
  - dinamizar a componente audiovisual das plataformas digitais;
  - coordenar vídeos institucionais;
  - planear segundo uma estratégia concertada a organização de eventos institucionais;
  - planear atividades e projetos institucionais;
  - apostar na publicidade concertada e direcionada do IPL e das suas Unidades Orgânicas;
  - promover a comunicação científica;
  - reforçar a homogeneidade de informação referente oferta formativa do IPL, veiculada pelas Unidades Orgânicas, como facilitadora da comunicação com os candidatos;
  - manter a presença do IPL e UO's na Futurália, feira de oferta educativa.

---

2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO  
2.3.4. GOVERNAÇÃO, SERVIÇOS E INFRAESTRUTURAS  
2.3.4.2. LINHAS DE AÇÃO

---

## QUALIDADE

- ✓ Reforçar o Gabinete de Auditoria e Controlo Interno e o Gabinete de Qualidade e Creditação de modo a consolidar a acreditação do SIGQ e os bons resultados na acreditação da oferta formativa do IPL pela A3ES, bem como poder prestar apoio às UO mais carenciadas nesta dimensão;
- ✓ Adequar e uniformizar das ações nas diferentes unidades orgânicas, em respeito pelas diretrizes da Agência Avaliação e Acreditação do Ensino Superior;
- ✓ Promover uma cultura de qualidade em todas as unidades orgânicas do instituto;
- ✓ Desenvolver e integrar os sistemas de informação de modo a que estes sejam transversais aos vários serviços dentro de cada UO e também entre todas as UO e possibilitando a obtenção de dados e estatísticas requeridas para os vários documentos de gestão, nomeadamente o relatório do SIGQ;
- ✓ Desenvolver indicadores de empregabilidade dos diplomados, complementares aos usados pelo Ministério, que possam aferir a adequação da formação ao mercado de trabalho onde esta se insere;
- ✓ Aprofundar o SIGQ nos âmbitos da investigação e colaboração institucional e com a comunidade, estabelecendo políticas e mecanismos formais que envolvam a contribuição dos parceiros externos e promovam o seguimento, não apenas do volume da atividade, mas também da melhoria da atividade da qualidade;
- ✓ Sistematizar a identificação e caracterização de protocolos, acordos, parcerias, convénios, projetos ou outros que sejam efetuados pelo IPL ou por cada UO, constituindo uma base de dados que inclua a caracterização, âmbito, objetivos, etc., e os procedimentos de aprovação, de renovação ou de extinção.

## APOIO E SERVIÇOS

- ✓ Apoiar o Provedor do Estudante do IPL como órgão independente de toda a estrutura dirigente;
- ✓ Criar melhores condições dos serviços de atendimento para uma resposta mais célere e informada a todos os atores do instituto;
- ✓ Criar, manter, melhorar o adequado funcionamento dos bares, espaços para refeições, ampliação dos espaços destinados a “comida de casa”;
- ✓ Melhorar os gabinetes de apoio ao estudante e de espaços de cuidados médicos, conjuntamente com os Serviços de Ação Social do IPL;
- ✓ Reforçar a capacidade de alojamento, seja por melhorias na residência Maria Beatriz, seja por tentar encontrar outras formas de apoiar o alojamento dos estudantes, através da articulação com as juntas de freguesia e câmaras municipais;
- ✓ Incrementar o acesso de estudantes a locais de estudo adaptados às exigências do processo de ensino, para além das salas de aulas, e em horários alargados.
- ✓ Estudar a viabilidade de, conjuntamente com os Serviços de Ação Social do Instituto, criar ou articular serviços de apoio psicopedagógico aos alunos;
- ✓ Criar, conjuntamente com as UO, um grupo de missão para estudar o fenómeno do abandono e do insucesso escolar, e propor medidas preventivas que o possam minimizar os efeitos negativos de alguns fatores, como por exemplo a envolvente social e económica;
- ✓ Apoiar a criação de incubadoras de empresas/estruturas artísticas e culturais, em áreas especializadas de conhecimento, para que todas as unidades possam criar ou desenvolver projetos empresariais;
- ✓ Apoiar a criação de gabinetes de inserção na vida ativa nas UO, para apoiar os nossos diplomados na inserção no mercado de trabalho e obter informação sobre seu percurso profissional, através da criação de um Observatório dos Diplomados;
- ✓ Desenvolver o Programa Ação Social + para contribuir para a diminuição do abandono e o insucesso escolar através do apoio em situações de carência económica não abrangidas pelo apoio social do ensino superior e da integração académica dos estudantes sujeitos a fatores de exclusão de ordem social.

---

## 2.3. - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

### 2.3.4. GOVERNAÇÃO, SERVIÇOS E INFRAESTRUTURAS

#### 2.3.4.1. OBJETIVOS

---

#### INFRAESTRUTURAS

- ✓ Continuar o processo de construção dos novos edifícios para o Instituto de Contabilidade e Administração de Lisboa e para a Escola Superior de Dança;
- ✓ Continuar o processo de edificação de unidade alimentar do Campus de Benfica, no sentido de dar resposta ao incremento da população do Campus com a instalação do ISCAL, tendo em vista a melhoria dos espaços destinados à prestação de serviços de alimentação, alojamento e atividades desportivas.
- ✓ Implementar estratégias eficientes de manutenção dos edifícios existentes, dotando o Departamento de Contratação Pública e Património dos recursos humanos necessários a esta tarefa;
- ✓ Negociar com as Juntas de Freguesia e as Câmaras Municipais das áreas das escolas, no sentido de iniciar a construção de um polidesportivo no campus de Benfica e a cobertura do polidesportivo existente no campus do Instituto Superior de Engenharia de Lisboa;
- ✓ Aumentar os espaços residenciais, de estudo e de convívio para os estudantes do IPL;
- ✓ Adquirir equipamentos e serviços de manutenção/conservação para as diversas unidades orgânicas a quantificar nos planos de atividades e orçamentos anuais em função das disponibilidades financeiras do IPL e da urgência da intervenção.

#### RECURSOS HUMANOS

- ✓ Apoiar a abertura, em todas as unidades orgânicas com vagas no mapa do pessoal docente, de concursos para as diferentes categorias da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico;
- ✓ Apoiar, sempre que tal se justifique, a abertura de concursos para preenchimento das vagas existentes no mapa de pessoal não docente;
- ✓ Promover uma cultura de mérito e garantir um ambiente favorável à criação e inovação através de uma avaliação sistemática do desempenho de todos os colaboradores do IPL;
- ✓ Incentivar os trabalhadores a aumentar o seu saber e qualificações através da frequência de formações ao longo da vida, dotando os recursos humanos de maiores competências e flexibilidade em vários domínios do conhecimento.
- ✓ Aproveitar a diversidade de formações no IPL para construir programas formativos direcionados ao seu corpo técnico e docente, possibilitando não só uma maior adaptação às necessidades de formação como também uma redução de custos nesta área;
- ✓ Apoiar o Serviço de Saúde Ocupacional no sentido de promover a saúde e bem estar de toda a comunidade IPL, melhorar as condições de trabalho e fomentar uma cultura de boas práticas nos locais de trabalho.

### EQUILÍBRIO FINANCEIRO

- ✓ Implementar, em articulação com as unidades orgânicas, políticas ativas que incrementem as ações conducentes à captação de receita privativa, quer para o instituto, quer para cada unidade orgânica;
- ✓ Definir uma política de rigor na utilização dos recursos financeiros do instituto;
- ✓ Apoiar as unidades orgânicas, em função dos recursos financeiros disponíveis, dos meios que lhes permitam desenvolver a sua atividade com maior autonomia, eficiência e qualidade.

### SAÚDE OCUPACIONAL

- ✓ Adequar os recursos humanos, financeiros e materiais às necessidades do SSO-IPL tanto no que se refere aos serviços internos, como à prestação de serviços externos;
- ✓ Assegurar uma maior proximidade do SSO-IPL aos funcionários docentes e não docentes do Instituto, através da adaptação das infraestruturas deste serviço existentes no Campus em Benfica e no Instituto Superior de Engenharia de Lisboa (ISEL) a partir da Unidade Orgânica - Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa (ESTeSL);
- ✓ Proceder à atualização contínua dos protocolos de vigilância de saúde adequados aos programas de prevenção elaborados de acordo com os fatores de riscos identificados;
- ✓ Desenvolver ações de promoção e educação da saúde, nomeadamente de hábitos de vida saudáveis pela prática de exercício físico e ou atividades desportivas, mas também por hábitos de alimentação sustentados em informação sobre os alimentos.



ANEXO I  
PLANO DE INVESTIMENTOS PRIORITÁRIOS  
EM INFRAESTRUTURAS 2016 A 2019

IDENTIFICAÇÃO DO INVESTIMENTO	CRONOGRAMA FINANCEIRO DO INVESTIMENTO				
	2016	2017	2018	2019	TOTAL
REABILITAÇÃO DAS CLARABOIAS E JUNTAS DE DILATAÇÃO DA ESTC	150.000 €	35.000 €			185.000 €
REABILITAÇÃO DO EDIFÍCIO DA ESCS AO NÍVEL DAS FACHADAS E COBERTURA	48.770 €				48.770 €
EMPREITADA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS MEDIDAS OBRIGATÓRIAS DE SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIOS DO ISCAL PROJETO PARA A EXECUÇÃO DA EMPREITADA EMPREITADA	9.840 € 70.000 €	16.100 €			9.840 € 86.100 €
REABILITAÇÃO DOS ESPAÇOS ALOCADOS AOS SAS/IPL, INCLUINDO A COBERTURA DO CAMPO DE JOGOS DO CAMPUS DE BENFICA	251.244 €	160.000 €			411.244 €
EMPREITADA PARA A DEMOLIÇÃO DA ARRECA-DAÇÃO NO CAMPUS DE BENFICA	10.209 €				10.209 €
EMPREITADA PARA A ILUMINAÇÃO DO CAM- PUS DE BENFICA (ZONA 2)	54.366 €				54.366 €
EMPREITADA PARA A CONSTRUÇÃO DE CALEI- RAS EM COBERTURAS E RECUPERAÇÃO DA CO- BERTURA DO ÁTRIO NA ESD	16.765 €				16.765 €
REFORMULAÇÃO DA REDE DE DISTRIBUIÇÃO PARTICULAR DE MÉDIA TENSÃO DO CAMPUS DE BENFICA	46.000 €	350.000 €			396.000 €
SUBSTITUIÇÃO DO TELHADO DA NAVE DA ESD	123.000 €				123.000 €
CONSTRUÇÃO DO NOVO EDIFÍCIO DO ISCAL ADAPTAÇÃO DO PROJETO DE ARQUITETURA EMPREITADA FISCALIZAÇÃO DA OBRA	340.710 €	600.000 €	6.300.000 € 278.000 €	4.662.000 € 200.000 €	340.710 € 11.562.000 € 478.000 €
CONSTRUÇÃO DO NOVO EDIFÍCIO DA ESD PROJETO DE ARQUITETURA EMPREITADA FISCALIZAÇÃO DA OBRA		450.000 €	1.200.000 € 40.000 €	7.800.000 € 325.000 €	450.000 € 9.000.000 € 365.000 €
OBRAS DE ADAPTAÇÃO PARA A INSTALAÇÃO DO IPLNET NO EDIFÍCIO P3	284.430 €				284.430 €
CONSTRUÇÃO DA CANTINA CENTRAL NO CAMPUS DE BENFICA PROJETO DE ARQUITETURA EMPREITADA FISCALIZAÇÃO DA OBRA		200.000 €	100.000 € 5.000 €	1.000.000 € 30.000 €	200.000 € 1.100.000 € 35.000 €
REFORMULAÇÃO DO ESPAÇO NO ISEL PARA FUNCIONAMENTO DA SAÚDE OCUPACIONAL	25.000 €	25.000 €			50.000 €
AQUISIÇÃO DE MATERIAL INFORMÁTICO	20.000 €	80.000 €	120.000 €	250.000 €	470.000 €
OUTRAS OBRAS DE MANUTENÇÃO QUE SE VE- NHAM A REVELAR IMPRESCINDÍVEIS: 50.000 EUROS	15.000 €	15.000 €	10.000 €	10.000 €	50.000 €
<b>TOTAL</b>	<b>1.465.334 €</b>	<b>1.931.100 €</b>	<b>8.053.000 €</b>	<b>14.277.000 €</b>	<b>25.726.434 €</b>

NOTA: VALORES INCLUEM IVA Á TAXA LEGAL EMVIGOR



