



PLANO ESTRATÉGICO

LINHAS GERAIS DE ORIENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

NO PLANO CIENTÍFICO E PEDAGÓGICO

2021 | 2025

Índice

Enquadramento	5
Visão, Missão e Valores	8
Visão	8
Missão	9
Valores	9
Política da Qualidade	10
Partes Interessadas.....	11
Análise da Envolvente.....	13
Envolvente externa e interna	13
Avaliação de Riscos e Oportunidades.....	14
Projeto Educativo (científico, pedagógico e cultural)	15
Formação Humana e Cívica	15
Formação Personalizada e Integral	15
Realização Profissional	15
Integração Sociocultural	15
Formação Técnico-Científica	16
Formação Inicial.....	16
Formação Contínua	16
Formação Técnico-Científica	16
Formação Cultural	17
Orientações estratégicas e perspetivas de gestão	18

Eixos Estratégicos	19
Equipa	22
Escola Superior de Ciência e Tecnologia	22
Escola Superior de Ciências Empresariais	22
Serviços Académicos e administrativos.....	22
Unidade de Investigação - Centro de Investigação e Desenvolvimento do ISPGAYA / Biblioteca	22
Gabinete de Relações com o Exterior	22
Centro de Informática	22
Gabinete de Estágios e Emprego.....	23
Observatório da Qualidade	23
Associação de Estudantes.....	23
Conselho Técnico-Científico	23
Conselho Pedagógico.....	23
Direção da CEP (administrador) e coordenação do Gabinete de Relações Internacionais	23
Presidente.....	23

Índice de Figuras

Figura 1 - Partes Interessadas (PI) Agrupadas e Identificadas como Relevantes pelo ISPGAYA.....	12
Figura 2 - Modelo de gestão adotado para a gestão do processo das PI.....	13
Figura 3 - Eixos Estratégicos	19
Figura 4 - Quadro Resumo dos Eixos e respetivos Objetivos Estratégicos.....	19

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Quadro das Partes Interessadas Relevantes	11
Tabela 2 –Quadro das Partes Interessadas (PI) identificadas e classificadas por classes	12
Tabela 3 - Extrato de Plano de Prevenção de Riscos e Oportunidades de Gestão	14
Tabela 4 - Eixo Corporativo - Objetivos Estratégicos e Operacionais	20
Tabela 5 - Eixo Ensino, Formação e Aprendizagem - Objetivos Estratégicos e Operacionais.....	20
Tabela 6 - Eixo Investigação, Desenvolvimento e Inovação - Objetivos Estrat. e Operacionais.....	21
Tabela 7 - Eixo Recursos Humanos - Objetivos Estratégicos e Operacionais.....	21

Enquadramento

O Instituto Superior Politécnico de Gaya, reconhecido como ISPGAYA, procura ter uma grande envolvimento no desenvolvimento técnico, económico, cultural e social da região.

Foi criado em 1990 para ter um papel fundamental na formação de nível superior, dirigida a cidadãos jovens, e também àqueles que sendo menos jovens assumem o estatuto de trabalhador-estudante. Para ambos é determinante garantir qualidade neste ensino superior, de modo a potenciar a sua empregabilidade, reconhecendo-se o contributo determinante que colaboradores mais qualificados podem ter nos serviços e nas empresas.

O ISPGAYA procura na diversidade da oferta formativa, do desenvolvimento de projetos de investigação aplicada e da ligação que tem vindo a ser efetivada com o tecido empresarial e demais organizações públicas e privadas, ser um pilar estruturante do desenvolvimento da região, procurando criar condições para a inovação e para o reforço da competitividade das empresas, com o intuito da modernização das instituições. Devem ser salientadas as iniciativas que desenvolve, quer isoladamente quer em parceria com vários agentes locais e regionais, nos vários níveis, quer seja cultural, desportivo ou social, sempre inserido na dinâmica regional. A estratégia do ISPGAYA passa pela consolidação e melhoria contínua da qualidade de formação e dos serviços que presta.

A captação de estudantes passa pela qualidade e pela diversidade da oferta formativa, e, para além dos cursos de licenciatura e de mestrado, os cursos técnicos superiores profissionais constituem uma oportunidade para muitos estudantes.

Numa instituição de ensino superior privada a captação de novos estudantes é fundamental, não só para garantir o equilíbrio financeiro, mas também para ser capaz de dar resposta às necessidades específicas sentidas na sociedade envolvente, nomeadamente nas empresas e nos serviços que exigem recursos humanos qualificados.

As exigências de qualificação do corpo docente são crescentes, e, por isso, o ISPGAYA aposta nessa qualificação e, em simultâneo cria condições para um reforço gradual das atividades de investigação. Este reforço das atividades de investigação e o aumento da prestação de serviços às comunidades locais e regionais, são, também, assumidos como propiciadores de receitas, para

além da dinamização intersectorial e empresarial.

O ISPGAYA reconhece a visão da Comissão Europeia, que considera que é do interesse comum de todos os Estados-Membros aproveitar plenamente o potencial da educação e da cultura como motor da criação de emprego, do crescimento económico e da justiça social, bem como um meio de expressão da identidade europeia em toda a sua diversidade. Partilha a crença na educação e na cultura como constituintes importantes da solução para os desafios colocados pelo envelhecimento da força de trabalho, a digitalização contínua, a necessidade de competências, a imprescindibilidade de promover o espírito crítico e a literacia mediática, o dever de promover um maior sentimento de pertença face ao populismo e à xenofobia.

No entanto, o contexto de pandemia Covid19 torna premente uma especial configuração das instituições de ensino superior, de modo a atender às incertezas e reconfigurações a que o mundo e a Europa vêm assistindo na área da economia e, consequentemente, na área do mercado de trabalho.

O ISPGAYA integra a visão do Espaço Europeu da Educação definido pela Comissão Europeia, e a concretizar até 2025, que prevê mais investimento e uma cooperação mais estreita entre os Estados-Membros para que todos os europeus, de todas as idades, possam beneficiar da variada oferta de ensino e formação. Ainda no sentido da construção de uma Europa ecológica e digital, o ISPGAYA revê-se no Plano de Ação para a Educação Digital, elaborado pela Comissão Europeia e que reflete os ensinamentos retirados das recentes crises, definindo medidas com vista a um ecossistema de educação digital altamente eficaz, com competências digitais reforçadas e apontadas para a transformação digital.

Encarar os anos correntes com realismo obriga a reconhecer que a última década foi particularmente complexa para o ensino superior na globalidade, e especialmente exigente para o superior privado que, prestando serviço de utilidade pública, tem condicionantes específicas numa sociedade com fragilidades na economia, consubstanciadas na empregabilidade, apesar da vontade de formação ao longo da vida.

Tal como tem vindo a ser constatado na generalidade das instituições de ensino superior, o ISPGAYA também é influenciado pelos constrangimentos que são sentidos em Portugal:

- A redução da taxa de natalidade verificada no País tem tido reflexos na redução do número

de candidatos ao ensino superior.

- A ainda elevada taxa de insucesso no ensino secundário, embora a situação esteja a melhorar gradualmente, é muito sentida, tradicionalmente, em disciplinas de matemática e física, o que tem criado nos estudantes desajustamentos entre a vontade de ingressar e a real possibilidade de o fazer. O aparente desinteresse dos alunos por estas disciplinas tem sido, por exemplo, apontado como causa na redução da procura dos cursos de engenharia.
- A incerteza gerada pelas crises sentidas já no século XXI, e a diversidade de políticas no ensino e no emprego, tem dificultado o planeamento de prioridades de formação por parte das instituições de ensino superior.
- A tradição portuguesa assume que a designação “universidade” continua, só por si, a ser fator de atratividade, em detrimento da designação “politécnico”. No entanto, o Instituto Superior Politécnico Gaya, nunca alterou a raiz da sua designação, assumindo o modelo de ensino específico, sinónimo de objetivo de longo prazo, alicerçado no objetivo da fundação, embora reconheçamos que é um esforço comunicacional suplementar ter que explicar os intuitos do seu trabalho.

No ISPGAYA salientam-se pontos fortes potenciados:

- Tem instalações modernas e adequadas, assim como equipamentos laboratoriais adequados e em crescimento, quer em número quer em qualidade;
- Tem procurado ter um corpo docente adequado, cada vez mais qualificado, quer ao nível de doutorados quer ao nível de especialistas, garantindo qualidade da formação ministrada;
- Tem incrementado o apoio à investigação e à prestação de serviços especializados à comunidade;
- Está integrado no espaço urbano contínuo de Gaia e do Porto, nas sociedades locais e regionais;
- Tem sido considerado pelas comunidades como importante agente de desenvolvimento, principalmente porque persiste em assumir a luta contra as baixas qualificações dos cidadãos, reconhecendo que tal constitui um grave problema e um obstáculo ao desenvolvimento cultural, social e económico da Região e do País.

Visão, Missão e Valores

Visão

As palavras-chave que sintetizam os elementos essenciais na organização e prática do Instituto Superior Politécnico Gaya, para os próximos anos, são a **Qualificação**, a **Inovação**, o **Empreendedorismo** e a **Responsabilidade Social**. Estes quatro elementos centram-se nas pessoas, nas suas competências e na sua ação, defendendo-se, assim, como instituição onde os recursos humanos se sobrepõem aos restantes recursos.

Deseja-se que o Instituto Superior Politécnico Gaya seja, cada vez mais, uma instituição escolhida por jovens e adultos:

- pela excelência do seu ensino técnico e científico, sustentado numa formação de qualidade, atrativo, diferenciado e competitivo, suportado em investigação, facilitador da empregabilidade, da flexibilidade e da mobilidade;
- pela melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados à comunidade, formando e criando condições para a colocação, com sucesso, no mercado de diplomados altamente qualificados fruto das suas competências e ética;
- pela sólida formação humana e cívica;
- pela perspetiva de formação contínua que proporciona;
- pelo modo criativo, inovador e útil como serve a comunidade, intervindo na vida cultural e na formação da agenda social e cultural do concelho de Vila Nova de Gaia e áreas limítrofes;
- pelo clima académico estimulante e diferenciador que proporciona, fomentando a cooperação entre todos;
- pela qualidade do apoio que proporciona ao desenvolvimento do Ciclo de vida dos adultos e idosos.

Esta visão permitirá o aumento dos níveis de reconhecimento da instituição, contribuindo para a consolidação da ligação escola, mercado e sociedade, de modo a constituir-se como uma entidade de referência no ensino na Região e em Portugal. Também, socialmente reconhecida pelo prestígio do corpo docente, pela formação de excelência dos seus estudantes/diplomados e pelo

profissionalismo do pessoal não docente, altamente qualificados, motivados, comprometidos e com um forte sentimento de pertença e orgulho à instituição

Missão

O ISPGAYA tem por missão formar profissionais, habilitados com graus académicos de nível superior, com capacidades altamente desenvolvidas que lhes permitam compreender o conhecimento científico, desenvolvê-lo e aplicá-lo na sua atividade profissional, assegurando às entidades empregadoras qualidade e produtividade. Procuramos, também, preparar cidadãos abertos à mudança, sensíveis ao empreendedorismo inovador e capazes de promover, sempre que necessário, a sua própria reconversão profissional, incentivando a sua mobilidade, tornando-a efetiva no contacto com outras experiências profissionais, quer a nível nacional quer internacional. Depois de terminados os seus cursos, já na vida ativa, incentivamos o regresso ao Instituto para continuar a sua formação ao longo da vida.

Valores

Na atuação do ISPGAYA há uma preocupação constante em aplicar os seguintes valores:

Competência

Suportada em conhecimentos sólidos e atualizados, em atitudes adequadas e em altos padrões de desempenho.

Inovação

Suportada nos desafios das complexas transformações que decorrem do progresso científico, técnico e organizacional.

Credibilidade

Suportada na qualidade e transparências dos processos e procedimentos adotados a nível técnico-científico, pedagógico e organizacional.

Rigor

Suportado na capacidade de agir com conhecimentos técnico-científicos, pedagógicos e humanísticos, com ética e num espírito de melhoria contínua.

Política da Qualidade

O ISPGAYA, através dos seus órgãos estatutários, compromete-se a:

- Manter um adequado planeamento estratégico e empenho na liderança do ISPGAYA;
- Desenvolver e manter uma estratégia para a melhoria contínua do ISPGAYA, em particular da qualidade da oferta formativa, suportada numa prática de investigação aplicada, com vista à contribuição para a sustentabilidade económica, social e ambiental;
- Manter uma atitude de permanente reflexão e desenvolvimento do Sistema de Qualidade (SQ).
- Assegurar a adequada comunicação e reconhecimento do SQ junto da comunidade do ISPGAYA, considerando a garantia da qualidade do ensino e sua melhoria;
- Garantir as condições necessárias à prossecução dos objetivos da Instituição;
- Promover a valorização, o reconhecimento de mérito e a conciliação da vida profissional, pessoal e familiar das pessoas do ISPGAYA;
- Compreender o contexto organizacional, as necessidades e expectativas das partes interessadas (internas e externas), assegurando o seu envolvimento e participação ativa e sistemática, reconhecendo o direito em serem ouvidas e procurando aumentar a sua satisfação, em sintonia com os desígnios e pretensões da Região e do País;
- Reforçar as condições de apoio a uma política e a uma prática de investigação aplicada da qual resulte a produção e transferência de conhecimento que assegure a inovação dos tecidos empresarial e social, do qual deve resultar o retorno do investimento realizado;
- Assegurar os processos de suporte fundamentais à maior equidade no acesso e frequência ao ensino superior;
- Fortalecer na comunidade do ISPGAYA práticas socialmente responsáveis para um “Desenvolvimento Sustentável”, em todas as suas atividades, em particular no ensino, na investigação e prestação de serviços, na gestão das suas infraestruturas e na interação com a comunidade;
- Cumprir todos os requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis, garantir o respeito pelas convenções reconhecidas internacionalmente e a adoção do princípio da precaução e da não regressão e da transparência.

Partes Interessadas

A gestão de partes interessadas faz parte deste planeamento estratégico porque, em parte, é para elas que são definidas muitas das tomadas de decisão e alguns dos objetivos estratégicos, e a sua satisfação é um desafio necessário para o desenvolvimento dos projetos do ISPGAYA

Assim, o ISPGAYA identificou um conjunto de Partes Interessadas (PI), sobre as quais tenta, de uma forma contínua, identificar e gerir os seus requisitos, necessidades e expectativas, no intuito de os satisfazer.

Lista de Partes Interessadas (PI)	Relevante	Não relevante	Lista de Partes Interessadas (PI)	Relevante	Não relevante
Cooperadores Acionistas	✓		Autoridades Locais	✓	
Alunos	✓		Município de V N Gaia	✓	
Pais dos Alunos	✓		A3ES	✓	
Familiares de Alunos	✓		Tutela	✓	
Professores	✓		Governo Estado	✓	
Colaboradores	✓		Bancos		✓
Escolas Secundárias de V N Gaia	✓		Fornecedores		✓
Escolas Secundárias de Região	✓		Concorrentes		✓
Empresas de V N Gaia	✓		Media		✓
Empresas de Municípios vizinhos	✓		Sindicatos		✓
Associações	✓		Comunidade		✓

Tabela 1 - Quadro das Partes Interessadas Relevantes

Com a gestão das Partes Interessadas a instituição pretende a definir os objetivos organizacionais (estratégicos) de forma consistente com os diversos grupos sobre as quais tem obrigações a cumprir.

Segundo um método, muitas vezes utilizados para a análise da relevância das PI, estas foram relacionadas com as questões de influência, poder e autoridade. Em seguida os seus requisitos foram associados pelo ponto de vista das suas semelhanças, sendo criados os seguintes grupos:

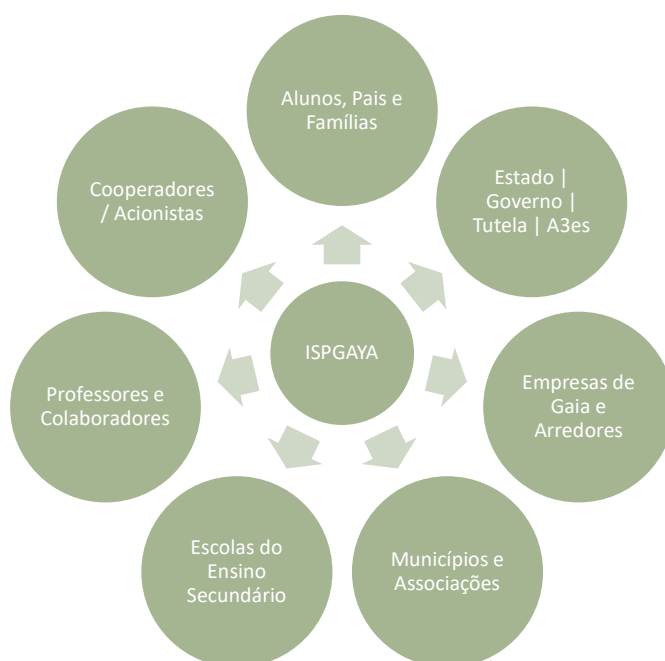


Figura 1 - Partes Interessadas (PI) Agrupadas e Identificadas como Relevantes pelo ISPGAYA

O resultado desta análise está expresso no quadro seguinte.

		Potencial das PI em Ameaçar a Instituição	
		ALTO	BAIXO
Potencial da PI em Colaborar com a Instituição	ALTO	AMBÍGUO Estratégia: Colaborar	DISPOSTOS A APOIAR Estratégia: Envolver
	BAIXO	NÃO PREDISPOSTOS A APOIAR Estratégia: Defender	NEUTRAL Estratégia: Monitorizar

Tabela 2 –Quadro das Partes Interessadas (PI) identificadas e classificadas por classes

Sabendo-se que o sucesso de uma organização depende da sua capacidade em cumprir com os objetivos económicos e sociais das partes interessadas, criando valor para que as mesmas continuem no sistema, o ISPGAYA faz a gestão e a monitorização desses diversos grupos de interesses que se associam com a instituição, seguindo o modelo abaixo.

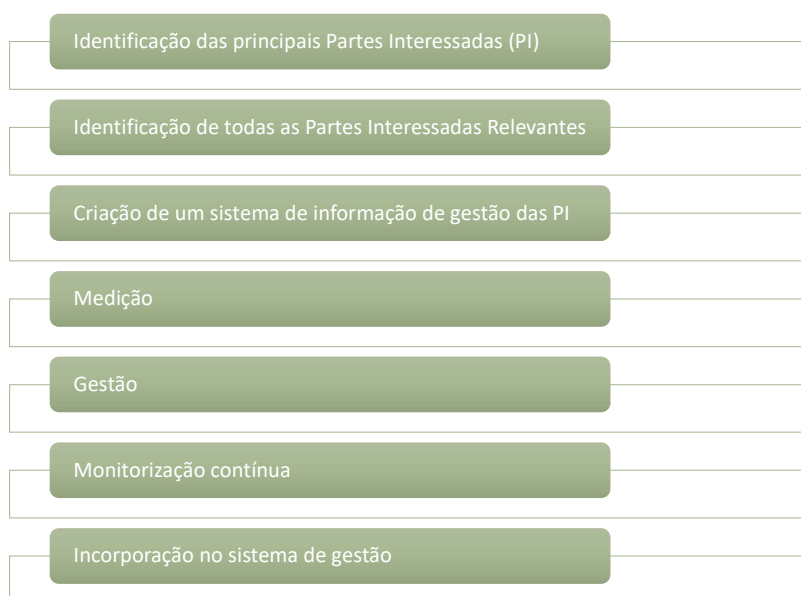


Figura 2 - Modelo de gestão adotado para a gestão do processo das PI

Análise da Envoltente

O processo de planeamento estratégico deve ser dinamizado de forma aberta, identificando os diversos intervenientes, bem como a sua influência e ação no contexto da envoltente interna e externa.

Envoltente externa e interna

Foi elaborada uma análise SWOT, como peça fundamental para a análise das envoltentes interna e externa, contudo, por se tratar de uma “fotografia de hoje” a qual reflete o panorama geral atual, tem forçosamente de ser revista e atualizada para espelhar a evolução do enquadramento no qual a instituição estará inserida. Por essa razão, essa análise não está formalmente expressa neste documento.

Avaliação de Riscos e Oportunidades

Na gestão do sistema de qualidade é necessário refletir acerca da atividade desempenhada para a tornar mais robusta. Nesse sentido, o ISPGAYA deverá ser proativo na tomada de decisões sobre situações menos boas possam vir a acontecer. Essas ações preventivas e de melhoria podem advir de uma análise mais detalhada dos riscos a que a instituição poderá estar sujeita assim como da análise de oportunidades que se entenda aproveitar. Estas ações preventivas ou de melhoria deverão resultar das situações como as abaixo discriminadas.

<div> <div>ISPGAYA</div> <div> <div>Plano de Prevenção de Riscos e Oportunidades</div> <div>Identificação das Oportunidades e de Medidas de Prevenção de Riscos de Gestão</div> </div> <div>36/100</div> </div>						
II						
Área	Principais Atividades	Riscos Identificados	Análise e Avaliação do Risco			Oportunidades / Medidas de Prevenção
			PQI	GCs	Ats	
Serviços Académicos	Registos no Nónio	Inserção / alteração incorreta de informação	2	1	1	Evitar os riscos
	Emissão de documentos	Emissão de documentos com erros ou incompletos	2	2	2	Evitar os riscos
	Lançamentos de notas	Lançamento de notas erradas	2	2	2	Eliminar a fonte do risco
	Informação / documentos confidenciais	Acesso e divulgação indevida de informação constante dos processos dos alunos e docentes	1	3	2	Decidir manter o risco por decisão informada
Tesouraria	Pagamentos	Erro no processamento de transferências bancárias	2	2	2	Eliminar a fonte do risco
	Fundo de Maneio	Aquisição de bens fora do âmbito do fundo de maneio devido à urgência	1	1	1	Assumir o risco tendo em vista perseguir uma oportunidade
	Emissão de recibos	Lançamento de um pagamento de propinas sem a realização do mesmo ou lançamento noutra processo	1	3	1	Assumir o risco tendo em vista perseguir uma oportunidade
	Processamento de vencimentos	Processamento de vencimentos e descontos inexato ou alterado	2	2	2	Eliminar a fonte do risco
Compras	Processo de aquisição	Favorecimento de fornecedores	1	3	2	Eliminar a fonte do risco
		Incumprimento injustificado de prazos	1	1	1	Evitar os riscos
		Ausência de inspeção que certifique as quantidades e a qualidade dos bens e serviços, antes de se efetuar o pagamento	1	2	1	Assumir o risco tendo em vista perseguir uma oportunidade
Finanças	Processamento da receita	Atraso na cobrança de dívidas dos alunos	2	2	3	Assumir o risco

Tabela 3 - Extrato de Plano de Prevenção de Riscos e Oportunidades de Gestão

A tabela acima é atualizada de forma permanente, cabendo ao Observatório da Qualidade avaliar a eficácia das ações empreendidas, seguindo as recomendações da Instrução do Plano de Prevenção de Riscos de Gestão.

Projeto Educativo (científico, pedagógico e cultural) ¹

Formação Humana e Cívica

Formação Personalizada e Integral

O ISPGAYA pretende promover o pleno desenvolvimento da personalidade dos seus estudantes, isto é, a sua formação integral, organizando debates, conferências, jornadas, seminários e congressos sobre os mais variados temas quer de ordem social e cultural quer de ordem científica e tecnológica.

Dentro da dimensão individual, o instituto pretende formar cada um dos seus estudantes para a liberdade responsável, a maturidade em ordem a tomar decisões pessoais, a abertura ao futuro, a flexibilidade na mudança de atitudes e a adaptação a situações novas, a sensibilidade perante os problemas locais, regionais, nacionais e internacionais, e a originalidade pessoal apoiada numa atitude crítica.

Dentro da dimensão comunitária, o instituto pretende formar os seus estudantes para a solidariedade com o mundo em que está inserido, a responsabilidade participativa, o respeito pelas ideias e pela consciência dos outros e o compromisso na construção da fraternidade humana.

Realização Profissional

O ISPGAYA pretende formar técnicos de nível superior para atuarem diretamente na criação e execução de projetos e para promoverem a qualidade na vida ativa.

Para dar cumprimento ao ponto anterior, o estudante deverá participar regularmente em atividades de empresa. Para isso deverá o Instituto promover visitas de estudo, celebrar protocolos de colaboração com outras instituições e com empresas.

Integração Sociocultural

O ISPGAYA deve inserir-se efetivamente na realidade sociocultural da região, servindo e

¹ Conforme as publicações:

Diário da República, 2.ª série — N.º 187 — 24 de setembro de 2010, Capítulo 2

Diário da República, 2ª série, Aviso n.º 13995/2020, de 15 de setembro de 2020

promovendo a comunidade envolvente.

O ISPGAYA está aberto a todos os que desejem a formação que aqui se ministra, sem qualquer discriminação. - É sagrado o respeito pela liberdade de todos (estudantes, docentes e funcionários), devendo o instituto ser um espaço de relação e participação, onde todos se sintam corresponsáveis.

Formação Técnico-Científica

Formação Inicial

O projeto de formação inicial do ISPGAYA desenvolve -se ao longo de 4 a 10 semestres:

- Os cursos que conferem o título de Técnico Superior Profissional desenvolvem-se em quatro semestres;
- Os cursos que conferem o grau de Licenciatura desenvolvem-se em seis semestres;
- Os cursos que conferem o grau de Mestrado desenvolvem-se em quatro semestres após conclusão da Licenciatura.

Formação Contínua

O ISPGAYA pretende aliar a atividade académica de ensino superior à formação, reconversão e aperfeiçoamento de quadros técnicos empresariais.

Através dos cursos de formação, reconversão e aperfeiçoamento dos quadros técnicos das empresas pretende -se garantir aos antigos alunos a formação ao longo da vida e, simultaneamente, ligar a escola aos potenciais empregadores dos jovens em formação no instituto.

Esta atividade destina-se também a facultar ao instituto a permanente validação externa de todo o processo, cotejando os níveis de formação com as necessidades reais das empresas.

Formação Técnico-Científica

Na área científica e tecnológica, o ISPGAYA pretende:

- Estimular o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- Formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em sectores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade portuguesa, e

colaborar na sua formação contínua;

- Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia;
- Promover a divulgação de conhecimentos científicos e técnicos que constituem o património da humanidade e comunicar o saber através do ensino, da publicação de uma revista científica e da edição de estudos e documentos científicos;
- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento profissional, integrando os conhecimentos adquiridos numa estrutura mental própria de cada geração.

Formação Cultural

Na área da cultura, o ISPGAYA propõe-se:

- Estimular a criação cultural;
- Incentivar a criação e a difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- Promover a divulgação de conhecimentos culturais que constituem património da humanidade através do ensino, da publicação de uma revista científica e da edição de documentos e estudos científicos;
- Estimular o conhecimento dos problemas do mundo de hoje, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com ela uma relação de reciprocidade;
- Incrementar a formação cultural dos cidadãos pela promoção de formas adequadas de extensão cultural.

Metodologia

Uma vez que o ISPGAYA pretende formar técnicos, prioritariamente, para o desenvolvimento de projetos, os seus objetivos, na área pedagógica, são os seguintes:

- Formar pelo trabalho e para o trabalho;
- Privilegiar a formação em laboratórios e oficinas devidamente apetrechados;
- Promover a formação em contexto de trabalho, celebrando, para o efeito, protocolos de formação com empresas;
- Acompanhar os estágios profissionais dos estudantes.

Orientações estratégicas e perspetivas de gestão

No sentido de dar cumprimento aos seus valores e princípios, missão, visão, política da qualidade, e no seguimento das propostas apresentadas anteriormente neste documento, o ISPGAYA consubstancia-se na prossecução das orientações as quais balizam a sua atuação.

Ação Corporativa

Conjunto de regras e práticas com as quais se pretende uma atuação responsável por parte dos gestores e demais colaboradores da organização, isto é, um sistema de gestão que serve como um documento base para estabelecer a orientação e a responsabilidade de todos que os integram a instituição, associado a sistemas de controlo interno e externo (auditorias) assim como a gestão de riscos. Assim permite-se que a tomada de decisões seja mais fluída e eficaz, ao mesmo tempo, que as estratégias definidas pelo ISPGAYA sigam um curso coerente.

Ação Ensino e Aprendizagem

Todos os processos essenciais para o ensino, tanto nos TESP como nas licenciaturas, marcam os pontos iniciais das diretrizes nacionais e da legislação no ensino superior.

A forma pela qual cada aluno irá se desenvolver e também aprender depende da experiência de cada um, das habilidades e experiências próprias quando ingressa no ensino superior, e estas características afetam o modo como irão aprender. Do mesmo modo, a capacidade de assimilar os conteúdos por parte dos alunos depende da didática dos professores.

Os cursos superiores apresentam uma importância na questão da responsabilidade e reflexão, pois terão a incumbência de preparar um indivíduo como profissional de nível superior, ou seja, para exercer uma profissão, com a possibilidade de ter uma experiência de vida abrangente.

Ação Investigação, Desenvolvimento e Inovação

A educação no ensino superior tem vindo a afirmar-se como campo específico de investigação conduzida, em grande medida, por professores que incorporam nas suas práticas os ensinamentos dessa investigação, ao ponto de a relação entre a investigação e o desenvolvimento profissional dos professores parecer indiscutível, ou seja, a investigação e a prática pedagógica, mais concretamente a prática pedagógica inovadora. É importante que sejam estabelecidas as relações

entre a investigação e as práticas pedagógicas preferencialmente inovadoras.

Ação Recursos Humanos

Neste eixo procura-se promover a interface entre comportamento organizacional, as relações de trabalho e as pessoas.

Eixos Estratégicos

No seguimento das orientações estratégicas, este plano estratégico foi estruturado em 4 eixos:

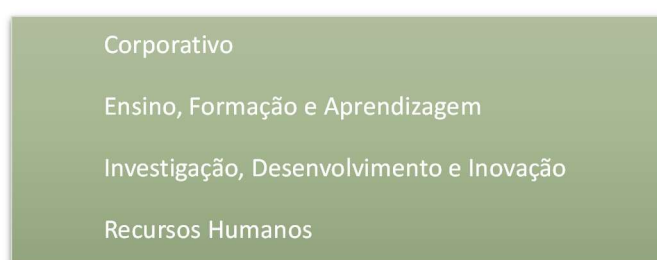


Figura 3 - Eixos Estratégicos

Para a concretização dos eixos estratégicos são propostos os seguintes objetivos estratégicos:

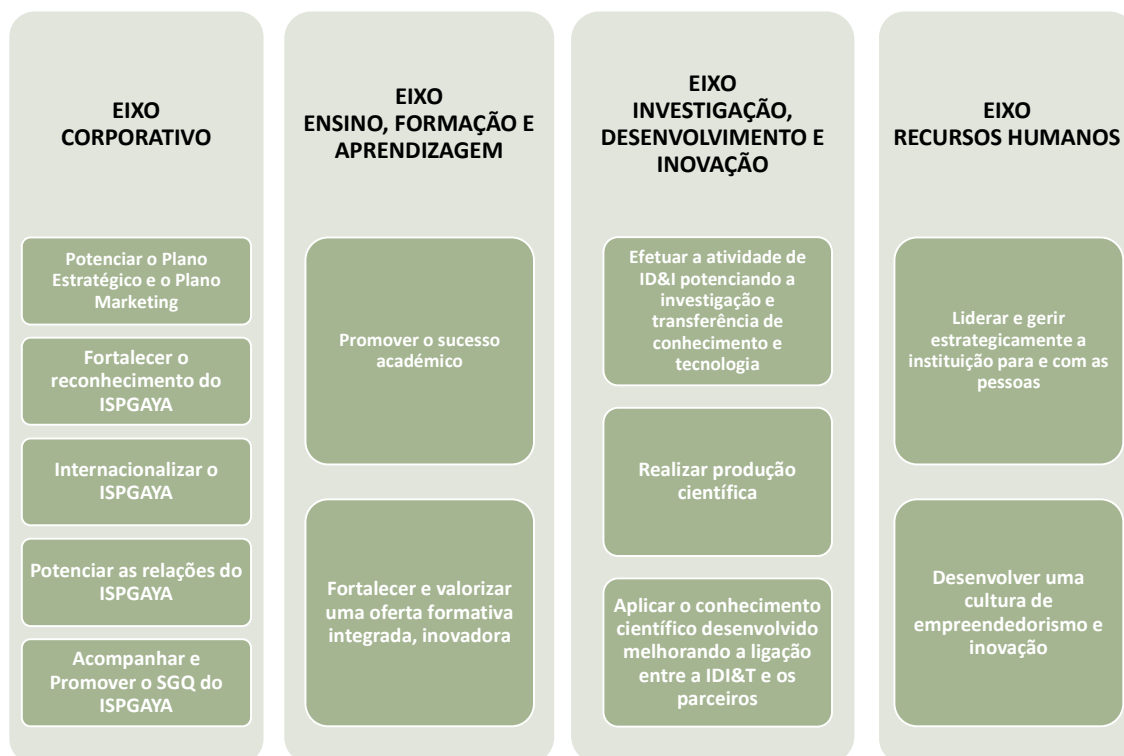


Figura 4 - Quadro Resumo dos Eixos e respetivos Objetivos Estratégicos

Nos parágrafos seguintes, são apresentados de forma detalhada cada um dos eixos estratégicos,

bem como os respetivos objetivos estratégicos e operacionais.

OBJETIVOS	EC	EIXO CORPORATIVO
Estratégico	EC.OE1	Potenciar o Plano Estratégico e o Plano Marketing
Operacionais	EC.OE1.1	Desenvolver e acompanhar o Plano Estratégico
	EC.OE1.2	Desenvolver e acompanhar o Plano de Marketing
Estratégico	EC.OE2	Fortalecer o reconhecimento do ISPGAYA
Operacionais	EC.OE2.1	Dinamizar a identidade do ISPGAYA
	EC.OE2.2	Atrair alunos
	EC.OE2.3	Construir, manter e divulgar a Comunidade ISPGAYA
Estratégico	EC.OE3	Internacionalizar o ISPGAYA
Operacionais	EC.OE3.1	Incentivar a mobilidade de alunos, docentes e não docentes
	EC.OE3.2	Aumentar a participação em redes ao nível de formação, estágios e de investigação
	EC.OE3.3	Atrair estudantes e investigadores estrangeiros
	EC.OE3.4	Participar em projetos internacionais
	EC.OE3.5	Contribuir para uma estratégia de internacionalização da região
Estratégico	EC.OE4	Potenciar as relações do ISPGAYA
Operacionais	EC.OE4.1	Identificar necessidades de formação que promovam o desenvolvimento de V N Gaia
	EC.OE4.2	Estabelecer parcerias com empresas
Estratégico	EC.OE5	Acompanhar e Promover o SGQ do ISPGAYA
Operacionais	EC.OE5.1	Reforçar a adequação e a qualidade dos serviços de suporte aos alunos
	EC.OE5.2	Promover os processos de autoavaliação e melhoria contínua do ISPGAYA
	EC.OE5.3	Monitorizar de forma contínua a eficácia do SGQ implementado
	EC.OE5.4	Avaliar continuamente a satisfação dos docentes, alunos e não docentes

Tabela 4 - Eixo Corporativo - Objetivos Estratégicos e Operacionais

OBJETIVOS	EE	EIXO ENSINO, FORMAÇÃO E APRENDIZAGEM
Estratégico	EE.OE1	Promover o sucesso académico
Operacionais	EE.OE1.1	Identificar, avaliar e disseminar as melhores práticas de ensino/aprendizagem
	EE.OE1.2	Reduzir taxas de insucesso e abandono escolar
	EE.OE1.3	Assegurar elevados índices de empregabilidade
Estratégico	EE.OE2	Fortalecer o reconhecimento do ISPGAYA
Operacionais	EE.OE2.1	Harmonizar a oferta formativa de forma transversal e interdisciplinar
	EE.OE2.2	Estruturar a oferta formativa dirigida à formação de ativos - formação ao longo da vida
	EE.OE2.3	Reforçar a atividade de promoção de oferta formativa e IDI&T

Tabela 5 - Eixo Ensino, Formação e Aprendizagem - Objetivos Estratégicos e Operacionais

OBJETIVOS	EI	EIXO INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO
Estratégico	EI.OE1	Efetuar a atividade de ID&I potenciando a investigação e transferência de conhecimento e tecnologia
Operacionais	EI.OE1.1	Rever a política e estrutura de investigação do ISPGAYA
	EI.OE1.2	Alinhar os projetos âncora com o setor empresarial
Estratégico	EI.OE2	Realizar produção científica
Operacionais	EI.OE2.1	Incrementar a produção científica
	EI.OE2.2	Envolvimento de alunos na investigação orientada
Estratégico	EI.OE3	Aplicar o conhecimento científico desenvolvido melhorando a ligação entre a IDI&T e os parceiros
Operacionais	EI.OE3.1	Produzir projetos nas organizações
	EI.OE3.2	Fomentar a produção científica e a transferência de conhecimento
	EI.OE3.3	Potenciar a ligação entre a IDI&T com as necessidades das empresas da região e as áreas de formação com potencial de maior empregabilidade
	EI.OE3.4	Reforçar a ligação do ISPGAYA a outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional e Internacional

Tabela 6 - Eixo Investigação, Desenvolvimento e Inovação - Objetivos Estratégicos e Operacionais

OBJETIVOS	ER	EIXO RECURSOS HUMANOS
Estratégico	ER.OE1	Liderar e gerir estrategicamente a instituição para e com as pessoas
Operacionais	ER.OE1.1	Dinamizar a qualificação do corpo docente e não docente
	EIROE1.2	Valorizar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores
	EIROE1.3	Desenvolver um sistema integrado de gestão eficiente
Estratégico	ER.OE2	Desenvolver uma cultura de empreendedorismo e inovação
Operacionais	ER.OE2.1	Fomentar a inovação top-down e bottom-up
	ER.OE2.2	Participação em redes de inovação nacionais e internacionais
	EIROE2.3	Fomentar a criação de spin-offs académicas
	EIROE2.4	Conceber e dinamizar atividades que criem valor para a Comunidade ISPGAYA
	EIROE2.5	Criar um programa de promoção do emprego e empreendedorismo no ISPGAYA

Tabela 7 - Eixo Recursos Humanos - Objetivos Estratégicos e Operacionais

Equipa

Escola Superior de Ciência e Tecnologia

Fernando Almeida

Escola Superior de Ciências Empresariais

José Santos

Secretária-Geral do ISPGAYA

Maria José Ramos

Serviços Académicos e Administrativos

Maria José Ramos

Andreia Domingues

Unidade de Investigação

Nelson Neves

Centro de Investigação e Desenvolvimento

José Moraes

Gabinete de Relações com o Exterior

Catarina Neves

Gabinete de Relações Internacionais

João Monteiro

Centro de Informática

Justino Lourenço

Gabinete de Estágios e Emprego

Justino Lourenço

Observatório da Qualidade

Luís de Soveral

Associação de Estudantes

Elizabeth Costa Silva

Conselho Técnico-Científico

José Morais

Conselho Pedagógico

Lino Tavares Dias

Administrador

João Monteiro

Presidente

Lino Tavares Dias

Este Plano é para o período 2021|2025 e entra em vigor no dia 1 de janeiro de 2021.

O Presidente do ISPGAYA

Lino Tavares Dias