



PLANO ESTRATÉGICO

LINHAS GERAIS DE ORIENTAÇÃO DA INSTITUIÇÃO
NO PLANO CIENTÍFICO E PEDAGÓGICO

2021 | 2025

Índice

Enquadramento	4
Visão, Missão e Valores.....	6
Visão.....	6
Missão	6
Políticas	7
Partes Interessadas.....	9
Análise da Envolvente.....	11
Envolvente externa e interna	11
Avaliação de Riscos e Oportunidades	12
Projeto Educativo (científico, pedagógico e cultural)	13
Formação Humana e Cívica	13
Formação Técnico-Científica.....	13
Formação Contínua	14
Formação Técnico-Científica.....	14
Metodologia	15
Orientações estratégicas e perspetivas de gestão	15
Eixo 1 - Corporativo.....	15
Eixo 2 - Ensino e Aprendizagem	16
Eixo 3 - Investigação, Desenvolvimento e Inovação.....	16
Eixo 4 - Recursos Humanos.....	17
Eixo 5 – Internacionalização	18

Eixo 6 – Alunos.....	18
Eixo 7 – Sustentabilidade	19
Objetivos estratégicos.....	20

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Lista das Partes Interessadas.....	9
Tabela 2 - Quadro Resumo dos Eixos e respetivos Objetivos Estratégicos.....	20

Índice de Figuras

Figura 1 - Partes Interessadas (PI) Agrupadas e Identificadas como Relevantes pelo ISPGAYA.....	10
Figura 2 - Quadro das Partes Interessadas (PI) identificadas e classificadas por classes.....	10
Figura 3 - Modelo de gestão adotado para a gestão do processo das PI.....	11
Figura 4 - Extrato de Plano de Prevenção de Riscos e Oportunidades de Gestão	12

Enquadramento

O Instituto Superior Politécnico 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 ser um pilar estruturante do desenvolvimento da região, suportado na diversidade da oferta formativa, do desenvolvimento de projetos de investigação aplicada e da ligação que tem vindo a ser gradualmente efetivada com o tecido empresarial e demais organizações públicas e privadas. Temos procurado 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 desenvolvemos, quer isoladamente quer em parceria com vários agentes locais e regionais sempre inseridos na dinâmica regional, nos vários níveis, seja cultural, desportivo, económico ou social. 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. Para além dos cursos de licenciatura e de mestrado, os cursos técnicos superiores profissionais também constituem uma oportunidade para muitos estudantes.

Numa instituição de ensino superior “não estatal” a captação de novos estudantes é fundamental, não só para garantir sustentabilidade financeira, mas também para ser capaz de dar resposta assertiva 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. O ISPGAYA partilha a crença na educação e na cultura como constituintes importantes da solução para os desafios colocados pelo envelhecimento da força de trabalho, pela digitalização contínua, pela necessidade de competências, pela imprescindibilidade de promover o espírito crítico e a literacia mediática, pelo dever de promover um maior sentimento de pertença face ao populismo e à xenofobia.

No entanto, o contexto de pandemia Covid19 tornou 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, conseqüentemente, na área do mercado de trabalho.

O ISPGAYA integra a visão do Espaço Europeu da Educação definido pela Comissão Europeia, e a concretizar até 2030, 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.

Torna-se evidente a necessidade de alinhamento do presente Plano com a concretização da Agenda 2030, lançando a proposta de linhas de atuação na tentativa de assumir o compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, contribuindo para a promoção da sustentabilidade ambiental, económica e social no ISPGAYA e nos contextos que dele fazem parte. São objetivos ambiciosos para que se consiga dar resposta aos enormes desafios presentes na atualidade. Como Instituição de Ensino Superior, o ISPGAYA tem sido, ao longo dos últimos anos, ativo na prossecução dos objetivos de desenvolvimento sustentável, quer ao nível das suas ações internas, como no que concerne à sua relação com o exterior e com a sociedade. É propósito do ISPGAYA que se assuma, para os próximos anos, como uma instituição cada vez mais responsável socialmente, mais inclusiva, e ambientalmente sustentável, o que se conseguirá através da alteração de comportamentos de toda a comunidade académica na utilização de tecnologias facilitadoras para a concretização desses objetivos. Também, neste contexto, é imprescindível o desenvolvimento de projetos de investigação e inovação no âmbito das áreas do conhecimento inerentes à oferta formativa disponível no ISPGAYA. Paralelamente, deverão ser criadas as condições para o estabelecimento de elos de ligação com a sociedade e a comunidade que nos rodeia, promovendo iniciativas que vão ao encontro dos objetivos do desenvolvimento sustentável, decorrendo da promoção de um ensino com abordagens e metodologias pedagógicas inovadoras, que permitam aos alunos adquirir os conhecimentos necessárias à promoção de um desenvolvimento sustentável.

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 nos fluxos 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 de alguns 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”. 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 nos é exigido um esforço comunicacional suplementar ao ter de 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, e tem sido considerado pelas comunidades como importante agente de desenvolvimento, principalmente porque persiste em assumir a luta contra débeis 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 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 salientam, embora sem se sobrepor 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 no mercado de diplomados altamente qualificados fruto das suas competências e ética;
- pela sólida formação humana e cívica;
- pela perspectiva 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 de Vila Nova de Gaia e de áreas limítrofes;
- pelo ambiente 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.
- pelo alinhamento com as agendas para a transição digital e transição verde;
- pelo compromisso para com os ODS;
- pelo facto de ser uma instituição inclusiva, plural, que promove a coesão social e o exercício da cidadania.

Esta visão permitirá o aumento dos níveis de reconhecimento da instituição, contribuindo para a consolidação da ligação entre a escola, mercado e a 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, ancorando-se na investigação de qualidade, na realização de projetos criativos que proporcionem um contributo para a consolidação do conhecimento e para a cooperação com a sociedade. 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 transparência dos processos e procedimentos adotados a nível técnico-científico, pedagógico e organizacional.

Rigor

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

Liberdade de pensamento e expressão

Suportada na liberdade no processo de procura do conhecimento, valorizando a importância da curiosidade, do questionamento e da criatividade, manifestando-se na pluralidade e na livre expressão de opiniões.

Inclusão

Suportada na igualdade de acesso, independentemente de questões de género, de proveniência social, de origem étnica, de confissão religiosa ou de tendência política.

Sustentabilidade

Sustentada em ações de desenvolvimento ambiental, económico e social.

Políticas

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 transparência, da precaução e da não regressão.
- Melhorar o seu desempenho em termos ambientais, numa lógica de duplo benefício, tanto para o ambiente como para o ISPGAYA, avaliando de forma contínua os impactes ambientais referentes à utilização sustentável dos recursos utilizados no exercício da sua atividade;
- Criar, transmitir e partilhar conhecimento científico relativo à sustentabilidade ambiental nos diversos domínios científicos, reforçando as competências dos alunos, docentes e colaboradores e demais Partes Interessadas (PI);
- Manter uma atitude de permanente reflexão e desenvolvimento do seu Sistema de Gestão Ambiental (SGA), reforçando as condições de apoio a uma política e a uma prática de investigação aplicada à sustentabilidade ambiental, da qual resulte a informação, a sensibilização, a produção e a transferência de conhecimento;
- Compreender o contexto organizacional, as necessidades e expectativas das PI em matéria de ambiente, 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 requisitos legais aplicáveis e outros que o ISPGAYA decida assumir;
- Fortalecer no 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;
- Assumir uma postura ambientalmente responsável, evidenciada no decorrer da sua atividade, pelas ações tomadas no dia-a-dia, constituindo um suporte para o estabelecimento de objetivos ambientais, fornecendo as condições necessárias à prossecução das metas definidas;
- Avaliar e melhorar, de forma contínua, o desempenho ambiental do ISPGAYA através de uma gestão de indicadores associados ao processo de gestão ambiental;
- Reduzir o seu impacto ambiental, através de medidas que promovam a ecoeficiência na sua atividade e a capacidade de adaptação e mitigação dos desafios ambientais existentes;

- Assegurar os processos de suporte fundamentais para uma eficaz gestão da utilização de recursos naturais.

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.

Partes Interessadas (PI)	Relevante	Não relevante	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 – Lista das Partes Interessadas

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	MARGINAIS Estratégia: Monitorizar

Figura 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.

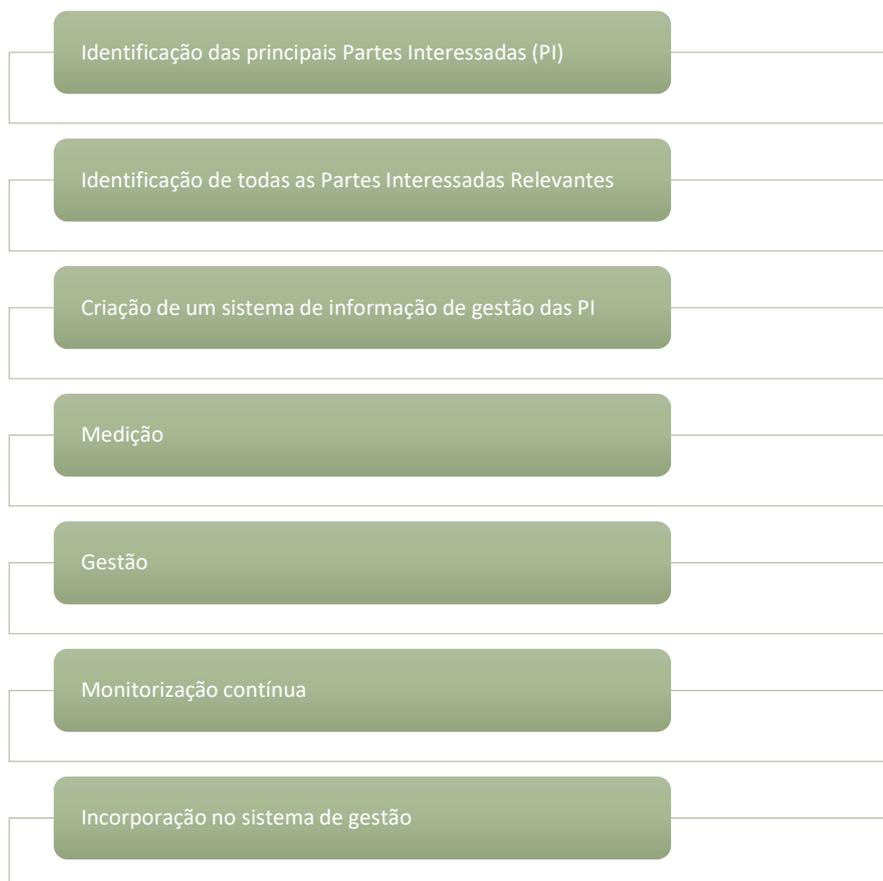


Figura 3 - Modelo de gestão adotado para a gestão do processo das PI

Análise da Envolve

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 envolvente interna e externa.

Envolve externa e interna

Foi elaborada uma análise SWOT, como peça fundamental para a análise das envolventes 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 atornar mais robusta. Nesse sentido, o ISPGAYA deverá ser proativo na tomada de decisões sobre situações menos boas que 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.

Área	Principais Atividades	Riscos Identificados	Análise e Avaliação do Risco			Classificação do Risco	Oportunidades / Medidas de Prevenção	Responsável
			POI	GC	NI			
Serviços Académicos	Registos no Nónio	Inserção / alteração incorreta de informação	2	1	1	Evitar os riscos	Registar as ocorrências para que se possa reavaliar	Chefe da Secretariat
	Emissão de documentos	Emissão de documentos com erros ou incompletos	2	2	2	Evitar os riscos	Registar as ocorrências para que se possa reavaliar	Chefe da Secretariat
	Lançamentos de notas	Lançamento de notas erradas	2	2	2	Eliminar a fonte do risco	Registar as ocorrências para que se possa reavaliar	Chefe da Secretariat
	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	Registar as ocorrências para que se possa reavaliar	Chefe da Secretariat
Tesouraria	Pagamentos	Erro no processamento de transferências bancárias	2	2	2	Eliminar a fonte do risco	Registar as ocorrências para que se possa reavaliar	Responsável Tesouraria
	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	Registar as ocorrências para que se possa reavaliar	Responsável Tesouraria
	Emissão de recibos	Lançamento de um pagamento de propinas sem a realização do mesmo ou lançamento noutro processo	1	3	1	Assumir o risco tendo em vista perseguir uma oportunidade	Registar as ocorrências para que se possa reavaliar	Chefe da Secretariat
Compras	Processamento de vencimentos	Processamento de vencimentos e descontos inexato ou alterado	2	2	2	Eliminar a fonte do risco	Registar as ocorrências para que se possa reavaliar	Responsável Tesouraria
		Favorecimento de fornecedores	1	3	2	Eliminar a fonte do risco	Registar as ocorrências para que se possa reavaliar	Compradores
		Incumprimento injustificado de prazos	1	1	1	Evitar os riscos		Compradores
Financeira	Processo de aquisição	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	Registar as ocorrências para que se possa reavaliar	Compradores
		Atraso na cobrança de dívidas dos alunos	2	2	2	Assumir o risco tendo em vista perseguir uma oportunidade		Compradores

Figura 4 - 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, além de 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 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. Assume, desde a sua fundação, um sério compromisso com os direitos humanos, a liberdade de opinião e a tolerância. Rejeita todos os tipos de discriminação, racismo e preconceito. Através de várias iniciativas é promovida a igualdade de género, a integração de minorias e o acompanhamento de estudantes com necessidades educativas especiais, na certeza de que o incentivo à diversidade constitui, indubitavelmente, uma fonte de riqueza e um fator de sucesso e de desenvolvimento.

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;

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

- 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;
- Afirmar o seu serviço à sociedade no processo de posicionamento de acordo com a Agenda 2030, reconhecendo que a concretização de objetivos culturais, sociais e científicos o que implica que o Instituto

se abra à sociedade na divulgação de conhecimento, usando, para isso, uma fórmula de ciência ao alcance de todos;

- Melhorar intervenção através de atividades de natureza cultural, desportiva e cívica, por forma a reforçar a identidade do próprio Instituto em eventos localizados dentro ou fora das suas instalações;
- Envolver toda a comunidade académica em atividades culturais que tenham como base áreas como teatro, a literatura, a música, o património, com a criação de grupos de trabalho e de discussão fornecendo aos estudantes uma maior variedade de atividades extracurriculares, através da formação em *soft skills*, de experiências que promovam o sentido da responsabilidade social e a relação com a multiculturalidade;
- Reforçar a dinamização e a diversificação de atividades desportivas, por insuficiência das que existem, sabendo da importância crucial do desporto e da vida saudável na melhoria da qualidade de vida da comunidade académica e das comunidades externas ao ISPGAYA.

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 seguimento das orientações estratégicas, este plano foi estruturado em 7 eixos:

EIXO 1 - Corporativo

EIXO 2 - Ensino, Formação e Aprendizagem

EIXO 3 - Investigação, Desenvolvimento e Inovação

EIXO 4 - Recursos Humanos

EIXO 5 - Internacionalização

EIXO 6 - Alunos

EIXO 7 - Sustentabilidade

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.

Eixo 1 - Corporativo

Vivemos numa época que nos apresenta enormes desafios no que concerne à gestão das estruturas do ISPGAYA, e que se manifesta nos impactos inevitáveis na realização das atividades de governança. O Instituto pugna pela eficiência e, por isso, é relevante a importância que se atribui à implementação de um sistema de gestão que esteja

ao serviço de uma modernização de todo o sistema, conducente ao cumprimento dos objetivos operacionais propostos.

É igualmente fulcral a otimização de políticas de comunicação, quer internas quer externas, para que se reforce uma ligação ao Instituto por parte dos serviços, em conjugação com as Escolas que dele fazem parte e da comunidade restrita ou alargada onde está inserido.

Deste eixo faz parte um 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 que 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.

A manifestação da vontade de melhorar o sistema de gestão é a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no ISPGAYA, em pleno funcionamento, e que necessita de um constante acompanhamento e monitorização.

Eixo 2 - Ensino e Aprendizagem

As mudanças rápidas que se operam na atualidade implicam, também, a necessidade de as Instituições de Ensino Superior se manterem alerta e de acompanharem essa velocidade que implica um olhar dinâmico sobre as questões metodológicas no ensino e as ferramentas ao dispor para a formação que, cada vez mais, se integra no universo da sociedade digital, cuja aceleração ganhou terreno com a pandemia do Covid 19. Neste domínio é imperativo o alinhamento com a Agenda 2030 no investimento de infraestruturas tecnológicas eficientes e inovadoras plenamente adequadas ao uso de tecnologias educativas digitais, potenciadoras da aprendizagem e promovendo a simplificação dos processos.

Assim, é fundamental que o ISPGAYA promova uma adaptação permanente da oferta formativa às necessidades do público que o procura e do contexto em que se insere, nomeadamente as competências que são exigidas pelas empresas e as entidades empregadoras. Oferecendo um ensino superior politécnico o ISPGAYA tem uma responsabilidade acrescida na harmonização da sua oferta formativa com a procura de profissionais altamente qualificados pelo tecido empresarial, concedendo uma especial atenção aos programas de estágio e de formação em contexto profissional, promovendo a empregabilidade.

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

A forma pela qual cada aluno se irá 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. É, pois, fundamental que se utilizem as metodologias adequadas para a promoção da integração de todos os alunos nas suas heterogeneidade e multiculturalidade, minimizando o risco de abandono e insucesso escolar. Nesta linha identifica-se a necessidade de usar de uma estratégia de comunicação da oferta formativa que tenha como alvos preferenciais os alunos do ensino básico do 3º ciclo, do secundário e profissional e dos alunos estrangeiros.

Os cursos superiores ministrados no ISPGAYA apresentam um grande cuidado colocado 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.

Eixo 3 - Investigação, Desenvolvimento e Inovação

As instituições de ensino superior reconhecem a importância das atividades de Investigação, Desenvolvimento e de Inovação como elementos fundamentais para a captação de alunos, de docentes, de investigadores e de

recursos financeiros. É necessário, por isso, que o ISPGAYA se afirme como instituição que promove e impulsiona atividades desta natureza, criando condições para que se atinjam níveis elevados de realização, das que já existem, e na implementação de novos projetos que envolvam docentes/investigadores e alunos de todos os cursos ministrados no ISPGAYA, orientados para a inovação e para a vertente prática de aplicabilidade que conforma a vocação de uma instituição de ensino politécnico.

Salienta-se a importância da promoção de estreitas relações entre a investigação e as práticas pedagógicas e processos de aprendizagem preferencialmente inovadores, passando pela valorização do mérito e pela criação de ambientes favoráveis à inovação.

A existência de três unidades orgânicas no ISPGAYA (Escola Superior de Ciência e Tecnologia, Escola Superior de Ciências Empresariais e Escola de Estudos Avançados), potencia a prossecução de objetivos que se prendem com o desenvolvimento e a inovação, passando, necessariamente, pela implementação de projetos de investigação que interliguem os docentes/investigadores e estudantes das três unidades, numa abordagem transdisciplinar e multidisciplinar, tirando partido dessa convivência estreita de partilha de espaço e de conhecimentos.

O desenvolvimento de atividades de investigação depende da existência de unidades de investigação, cuja promoção deverá assumir-se como um dos esteios da ação da instituição. A identificação da dificuldade na existência de centros de investigação, como se aponta no caso do ISPGAYA, constituiu uma limitação, mas que procuramos colmatar com a associação dos nossos investigadores a outros centros de investigação através do estabelecimento de protocolos e parcerias.

Um aspeto a valorizar para a efetiva afirmação do ISPGAYA como instituição imprescindível nos âmbitos do desenvolvimento e da inovação, quer regional quer nacional é a manutenção de uma forte relação com o tecido empresarial e com a sociedade, com a transferência e criação de conhecimento em estreita colaboração entre si, com o objetivo de se produzir um impacto positivo nas áreas de intervenção não perdendo de vista o bem-estar social. Espera-se que os projetos de investigação e desenvolvimento devam fazer a ponte para que posteriormente se desenvolvam e produzam novos produtos que as empresas possam utilizar.

As IES devem ter um papel fulcral na ligação do ensino e da investigação aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), através do desenvolvimento de novas metodologias de ensino e da promoção de transferência de conhecimento e de tecnologia. Assim, no ISPGAYA, deve ser encarado como prioritário o investimento no fomento de uma política consistente de I&D que se manifestem na eficiência do uso dos recursos e alcance do desenvolvimento sustentável.

Espera-se que o ISPGAYA desempenhe um papel de liderança no desenvolvimento económico e social da região, assente num modelo de inovação e de conhecimento científico e tecnológico que potencie a cooperação entre os diferentes atores.

Eixo 4 - Recursos Humanos

Neste eixo procura-se promover a interface entre comportamento organizacional, as relações de trabalho e as pessoas. A atividade deve orientar-se para a valorização das pessoas que trabalham na sua estrutura, procurando promover o desenvolvimento dos seus talentos e a sua progressão profissional. Recursos humanos altamente qualificados são um dos pilares para que o ISPGAYA tenha um papel de relevo no panorama do Ensino Superior Politécnico Privado. Assim, no que respeita ao pessoal docente é importante melhorar a sua capacitação em vários níveis. Relativamente à dimensão da qualificação, o ISPGAYA tem envidado esforços no âmbito da contratação de professores com qualificações adequadas (professores doutorados e especialistas), medida que estará sempre no horizonte de governo do Instituto. As melhorias neste âmbito são relevantes para o reforço da capacidade de desenvolvimento de projetos próprios e de cooperação em projetos de outras instituições, para além de proporcionar um melhor acesso ao financiamento disponível, quer nacional quer internacional. De igual modo, constitui um atrativo, por um lado chamando a si a colaboração de empresas, gerando novas oportunidades de prestação de serviços, por outro lado envolvendo um maior número de alunos resultando numa maior identificação

com a instituição.

A par da qualificação do corpo docente, o ISPGAYA vem desenvolvendo políticas que concorrem para a sua estabilização, sinal importante para a consolidação da imagem e do trabalho desenvolvido pela instituição.

Relativamente ao pessoal não docente salienta-se o modo profissional, humano e eficiente na relação com os alunos, contribuindo para a boa qualidade dos serviços prestados. O ISPGAYA reconhece o mérito destes recursos humanos e procura continuamente melhorar as condições de trabalho, assentando na articulação da vida profissional e pessoal e em ações que visam o aumento da sua formação, capacitando-os e mantendo a sua motivação no desempenho das suas funções. O Instituto tem também como objetivos reforçar a promoção de um equilíbrio inter-geracional e a promoção da igualdade de género no que concerne aos seus recursos humanos.

Eixo 5 – Internacionalização

Uma das grandes apostas do ISPGAYA é o reforço da internacionalização nos seus múltiplos aspetos. O caminho tem sido feito de um modo muito consistente e com resultados muito positivos, cujo objetivo é promover o crescimento nesta vertente. Para tal é imperativo o estabelecimento de relações de parceria com instituições de ensino superior estrangeiras para além das que já existem, por forma a que o Instituto veja reforçada a sua capacidade em diferentes áreas de ensino. É fundamental que o ISPGAYA possa incentivar um maior número de alunos e de staff docente e não docente a integrar os programas de mobilidade *outgoing*, designadamente no que concerne ao Erasmus+. No caso particular dos alunos a realização de uma atividade, estudos ou estágios num contexto internacional, constitui um enorme enriquecimento e confere um conjunto de competências que só se obtêm desta forma.

A vertente de internacionalização dentro de portas (incoming) é também um fator fundamental para que os alunos e staff que não possam participar nos programas de mobilidade, tenham possibilidades de contactar com estudantes estrangeiros provenientes de instituições de ensino superior de outros países e com as suas realidades de ensino.

Ao mesmo tempo o ISPGAYA tem vindo a incrementar ações que visam atrair estudantes de outros países fora da Europa como os países que fazem parte da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). É fundamental o reforço destas relações, no sentido da partilha de conhecimentos científicos num ambiente de multiculturalidade.

É sabido que a internacionalização contribui para o aumento do reconhecimento das instituições. Este facto refletiu-se numa maior facilidade de captação de estudantes e numa maior atração por parte das empresas interessadas em integrar nos seus recursos humanos, estudantes diplomados no ISPGAYA e interessadas, igualmente, na contratação de serviços.

Assim, torna-se necessário um investimento na divulgação da oferta formativa nestes contextos geográficos, estabelecendo quais as instituições de ensino superior com que deve colaborar no âmbito da mobilidade.

Pretende-se que o Instituto aumente assim, o número de alunos em mobilidade e incremente o número de projetos internacionais, nos quais possa vir a participar. Para a prossecução destes objetivos é necessário que se construam relações de parceria com mais instituições de ensino superior estrangeiras.

Eixo 6 – Alunos

Os alunos são a força vital das Instituições de Ensino superior e, por isso é necessário dar-lhes uma especial atenção. É particularmente importante o cuidado colocado na disponibilização de serviços de apoio nos vários momentos do percurso dos alunos na vida académica, desde a sua integração passando pelo acompanhamento, incentivando o sucesso escolar e minimizando os números de abandono, até à promoção da empregabilidade.

Neste contexto, é fundamental que o ISPGAYA desenvolva ações em diferentes vertentes: o acolhimento aos novos estudantes, como por exemplo, já aconteceu com o acolhimento de estudantes provenientes dos Palop que manifestaram dificuldades na sua integração; a prevenção do abandono escolar e promoção do sucesso com a

criação de uma plataforma de mentoria aplicadas às unidades curriculares onde se percecionam manifestas taxas de insucesso; e a promoção da formação pedagógica de professores.

Igualmente importante é o acompanhamento dos finalistas e dos diplomados no acesso ao mercado de trabalho, reforçando as ações que têm vindo a ser efetuadas ao longo dos anos, junto das empresas implantadas na região. Outra vertente importante é o incentivo a que os alunos participem em feiras de emprego, bem como na sua organização. Outras áreas de dinamização são o estabelecimento de programas de formação e o reforço das ações inerentes às funções do GEE - Gabinete de Estágios e Emprego na orientação dos alunos para o mercado de trabalho. Neste âmbito é também importante o incentivo para a participação em estágios nacionais e internacionais que não façam parte do elenco curricular do curso, mas que possam vir a ser uma mais valia na formação do estudante.

A prossecução dos objetivos depende da capacitação contínua da comunidade educativa para a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, assente na inovação e na formação docente, no envolvimento ativo dos estudantes e da otimização das infraestruturas.

Eixo 7 – Sustentabilidade

O bom funcionamento do ISPGAYA depende de um modelo sustentável de governação assente em três áreas fundamentais: a sustentabilidade financeira, a sustentabilidade social e a sustentabilidade ambiental. Estas três áreas surgem intimamente relacionadas.

A estabilidade financeira assume-se como prioritária, pois ela é fundamental para que seja possível a concretização dos objetivos a que o ISPGAYA se propõe atingir. Para que toda a estrutura funcione é necessária a promoção da estabilidade e previsibilidade orçamental. É fundamental desenvolverem-se esforços para o financiamento através da diversificação de receitas, seja por meio da oferta educativa atrativa que capte novos estudantes, seja através da prestação de serviços ou do acesso a projetos de investigação financiados. Simultaneamente não se deve perder de vista o reforço de parcerias de base local e regional, designadamente com stakeholders de referência. Ainda se identifica a necessidade de otimizar e usar de forma coerente os recursos disponíveis, racionalizar os gastos e selecionar criteriosamente os investimentos a efetuar.

No âmbito social o ISPGAYA procura desenvolver práticas de responsabilidade social que se refletem no desenvolvimento das comunidades onde está inserido. É dada especial relevância à promoção da plena integração dos alunos na sua generalidade e de alunos com dificuldades económicas ou com necessidades educativas especiais. As ações do Instituto pautam-se pela defesa dos direitos humanos, pela igualdade de oportunidades, pela igualdade de género, pela melhoria da qualidade de vida e pela diminuição das desigualdades sociais, matérias incluídas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Existe um elevado número de estudantes que beneficiam de Bolsa de Estudo, mas é importante que o ISPGAYA procure reforçar e ir mais além na resposta a situações de carência, mormente através de parcerias que abranjam transporte, alojamento, alimentação e saúde.

Uma realidade muito comum no Instituto é a existência de elevado número de alunos com o estatuto de trabalhador-estudante e tradicionalmente o ISPGAYA tem como prática a abertura de horários em regime pós-laboral para este público, viabilizando assim a formação académica destas pessoas, que de outra forma não conseguiriam obter. A aposta neste público poderá refletir-se no aumento de alunos a frequentar a oferta formativa do ISPGAYA.

Relativamente à política de sustentabilidade ambiental o ISPGAYA, e de acordo com o Manual do Sistema de Gestão Integrada manifesta o compromisso de melhorar o seu desempenho em termos ambientais, numa lógica de duplo benefício, tanto para o ambiente como para o Instituto, avaliando de forma contínua os impactes ambientais referentes à utilização sustentável dos recursos utilizados no exercício da sua atividade; a continuidade na criação, transmissão e partilha de conhecimento científico relativo à sustentabilidade ambiental nos diversos domínios

científicos, reforçando as competências dos alunos, docentes, colaboradores e demais Partes Interessadas; o reforço das condições de apoio a uma política e a uma prática de investigação aplicada à sustentabilidade ambiental, da qual resulte a informação, a sensibilização, a produção e a transferência de conhecimento; a assunção de uma postura ambientalmente responsável, evidenciada no decorrer da sua atividade, pelas ações tomadas no dia-a-dia, constituindo um suporte para o estabelecimento de objetivos ambientais, fornecendo as condições necessárias à prossecução das metas definidas; a redução do seu impacto ambiental, através de medidas que promovam a ecoeficiência na sua atividade e a capacidade de adaptação e mitigação dos desafios ambientais existentes, assegurando processos de suporte fundamentais para uma eficaz gestão da utilização de recursos naturais.

Objetivos estratégicos

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

Eixo1 - Corporativo (EC)	EC1 Potenciar o Plano Estratégico e o Plano Marketing
	EC2 Fortalecer o Reconhecimento do ISPGAYA
	EC3 Potenciar as relações do ISPGAYA
	EC4 Acompanhar e Promover o SGQ do ISPGAYA
Eixo 2 - Ensino, Formação e Aprendizagem (EE)	EE1 Promover o sucesso académico
	EE2 Fortalecer e valorizar uma oferta formativa integrada e inovadora
	EE3 Promover a formação integral dos estudantes
	EE4 Melhorar a empregabilidade dos estudantes
Eixo 3 - Investigação, Desenvolvimento e Inovação (EID)	EID1 Efetuar a atividade de ID&I potenciando a investigação e transferência de conhecimento e tecnologia
	EID2 Aumentar a produção científica
	EID3 Aplicar o conhecimento científico desenvolvido melhorando a ligação entre a ID&T e os parceiros
Eixo 4 - Recursos Humanos (ER)	ER1 Liderar e gerir estrategicamente a instituição para e com as pessoas
	ER2 Desenvolver uma cultura de empreendedorismo e inovação
	ER3 Valorizar, motivar e qualificar o pessoal docente, investigador e técnico
Eixo 5 – Internacionalização (EI)	EI1 Reforçar a internacionalização da Educação e Formação
	EI2 Reforçar a internacionalização da Investigação e Inovação
	EI3 Garantir presença internacional que promova as novas oportunidades de cooperação a nível global
	EI4 Reforçar a multiculturalidade da comunidade
Eixo 6 – Alunos (EA)	EA1 Promover medidas de atração de novos públicos (nacionais, internacionais, maiores de 23, jovens carenciados e jovens com NEE)
	EA2 Promover condições para uma vida académica ativa
	EA3 Afirmar o ISPGAYA como instituição humanista, inclusiva, plural, multicultural e tolerante
	EA4 Disponibilizar um conjunto diversificado de serviços de apoio
Eixo 7 – Sustentabilidade (ES)	ES1 Alinhar a estratégia de Sustentabilidade com os ODS
	ES2 Salvar a sustentabilidade económica e financeira
	ES3 Salvar a sustentabilidade social
	ES4 Salvar a sustentabilidade ambiental

Tabela 2 - Quadro Resumo dos Eixos e respetivos Objetivos Estratégicos

ANEXO

Objetivos Estratégicos e Operacionais

Nos quadros seguintes, são apresentados de forma detalhada cada um dos eixos, bem como os respetivos objetivos estratégicos e operacionais.

Eixo1 – Corporativo (EC)	
EC1 Potenciar o Plano Estratégico e o Plano Marketing	EC1/01 Desenvolver e acompanhar o Plano Estratégico
	EC1/02 Desenvolver e acompanhar o Plano de Marketing
	EC1/03 Promover uma comunicação direcionada para diferentes segmentos de atuação do ISPGAYA
	EC1/04 Garantir a existência de sistemas de gestão e de sistemas de informação que suportem a tomada de decisão e promovam uma comunicação interna e externa eficaz
EC2 Fortalecer o Reconhecimento do ISPGAYA	EC2/01 Dinamizar a identidade do ISPGAYA, agregando elementos identitários numa marca única e uniformização das suas aplicações
	EC2/02 Atrair mais e melhores estudantes
	EC3/03 Construir, manter e divulgar a Comunidade ISPGAYA
	EC3/04 Estimular a interação entre as unidades orgânicas do ISPGAYA, num trabalho contínuo de construção de identidade
EC3 Potenciar as relações do ISPGAYA	EC3/01 Identificar necessidades de formação que promovam o desenvolvimento de Vila Nova de Gaia
	EC3/02 Estabelecer mais parcerias com empresas
	EC3/03 Desenvolver materiais de apresentação de serviços
	EC3/04 Desenvolver atividades de aproximação ao tecido empresarial.
EC4 Acompanhar e Promover o SGQ do ISPGAYA	EC4/01 Reforçar a adequação e a qualidade dos serviços de suporte aos alunos
	EC4/02 Promover os processos de autoavaliação e melhoria contínua do ISPGAYA
	EC4/03 Monitorizar de forma contínua a eficácia do SGQ implementado
	EC4/04 Avaliar continuamente a satisfação dos docentes, alunos e não docentes

Eixo 2 - Ensino, Formação e Aprendizagem (EE)	
EE1 Promover o sucesso académico	EE1/01 Identificar, avaliar e disseminar as melhores práticas de ensino/aprendizagem
	EE1/02 Reduzir taxas de insucesso e abandono escolar
	EE1/03 Caracterizar e identificar precocemente as causas de insucesso académico e abandono escolar
	EE1/04 Promover novas metodologias de ensino-aprendizagem, com recurso às TIC, reforçando a utilização de metodologias de e-learning e b-learning com recurso à produção de conteúdos multimédia na promoção da transição digital
EE2 Fortalecer e valorizar uma oferta formativa, integrada e inovadora	EE2/01 Harmonizar a oferta formativa de forma transversal e interdisciplinar
	EE2/02 Promover o uso de planos curriculares inovadores e processos de ensino-aprendizagem adequados aos diversos públicos, incluindo a formação ao longo da vida
	EE2/03 Reforçar a atividade de promoção de oferta formativa e IDI&T
	EE2/04 Estabelecer uma estratégia de comunicação direcionada para diferentes públicos da oferta formativa (nacionais, estrangeiros, maiores de 23, jovens carenciados e jovens com NEE)
EE3 Promover a formação integral dos estudantes	EE3/01 Criar oportunidades para estudantes criativos implementarem as suas ideias
	EE3/02 Promover oportunidades para um ensino experimental e integrador em toda a oferta formativa
	EE3/03 Fomentar e incentivar a formação integral dos estudantes através de metodologias que promovam a flexibilidade e a formação ao longo da vida
	EE3/04 Diversificar a oferta cultural e desportiva disponibilizada aos estudantes
EE4 Melhorar a empregabilidade dos estudantes	EE4/01 Assegurar elevados índices de empregabilidade
	EE4/02 Disponibilizar uma oferta formativa adaptada às necessidades da envolvente (empresas e outras entidades)
	EE4/03 Reforçar, na componente de estágio, a ligação ao tecido empresarial
	EE4/04 Promover o empreendedorismo

Eixo 3 - Investigação, Desenvolvimento e Inovação (EID)	
EID1 Efetuar a atividade de ID&I potenciando a investigação e transferência de conhecimento e tecnologia	EID1/01 Rever a política e estrutura de investigação do ISPGAYA
	EID1/02 Alinhar os projetos âncora com o setor empresarial
	EID1/03 Afirmar o ISPGAYA como instituição digitalmente avançada e contribuir para a transformação digital do tecido económico
EID2 Aumentar a produção científica	EID2/01 Incrementar a produção científica, recorrendo à dinamização promovida pelo núcleo de investigação do ISPGAYA, pela continuação da edição das Revistas Científicas PEC e Politécnica, em concomitância com a integração de docentes da instituição em centros de investigação acreditados pela FCT
	EID2/02 Envolver os alunos em investigação orientada
	EID2/03 Consolidar as atividades de investigação através do reforço das estruturas de apoio
	EID2/04 Realizar de eventos científicos de forma regular envolvendo docentes, investigadores e alunos
EID3 Aplicar o conhecimento científico desenvolvido melhorando a ligação entre a ID&T e os parceiros	EID3/01 Promover e concretizar projetos consolidando a ligação ao tecido económico e social local, nacional e internacional
	EID3/02 Fomentar a produção científica e a transferência de conhecimento
	EID3/03 Potenciar a ligação entre a IDI&T com as necessidades das empresas da região e as áreas de formação com potencial de empregabilidade
	EID3/04 Reforçar a ligação do ISPGAYA a outras entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional e Internacional

Eixo 4 - Recursos Humanos (ER)	
ER1 Liderar e gerir estrategicamente a instituição para e com as pessoas	ER1/01 Valorizar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores
	ER1/02 Desenvolver um sistema integrado de gestão eficiente
	ER1/03 Reconhecer o mérito, motivar e conciliar a vida profissional, familiar e pessoal
ER2 Desenvolver uma cultura de empreendedorismo e inovação	ER2/01 Fomentar a inovação <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i>
	ER2/02 Participação em redes de inovação nacionais e internacionais
	ER2/03 Fomentar a criação de <i>spin-offs</i> académicas
	ER2/04 Criar um programa de promoção do emprego e empreendedorismo no ISPGAYA
ER3 Valorizar, motivar e qualificar o pessoal docente, investigador e técnico	ER3/01 Dinamizar a qualificação do corpo docente e não docente com o incremento de oportunidades de formação
	ER3/02 Conceber e dinamizar atividades que criem valor para a Comunidade ISPGAYA
	ER3/03 Criar condições para a qualificação e para a formação contínua, científica e pedagógica dos docentes

Eixo 5 – Internacionalização (EI)	
EI1 Reforçar a internacionalização da Educação e Formação	EI1/01 Incentivar a mobilidade de alunos, docentes e não docentes
	EI1/02 Criar oportunidades para que todos os estudantes participem em experiências globais
	EI1/03 Aumentar a participação em redes ao nível de formação, estágios e de investigação
EI2 Reforçar a internacionalização da Investigação e Inovação	EI2/01 Participar em projetos internacionais
	EI2/02 Aumentar a visibilidade do ISPGAYA no estrangeiro, enquanto instituição que promove a investigação e a inovação
	EI2/03 Criar estruturas de apoio às atividades de internacionalização
EI3 Promover a presença internacional, incentivando as novas oportunidades de cooperação a nível global	EI3/01 Captar estudantes, docentes e investigadores estrangeiros ao nível global
	EI3/02 Contribuir para uma estratégia de internacionalização da região
	EI3/03 Atrair estudantes provenientes de instituições estrangeiras com quem o ISPGAYA, pretenda reforçar ou estabelecer parcerias estratégicas
EI4 Reforçar a multiculturalidade da comunidade	EI4/01 Promover o bom acolhimento de todos os estudantes internacionais que estudam no ISPGAYA, através da criação de estruturas de apoio
	EI4/02 Definir atividades culturais e desportivas de intercâmbio, dirigidas aos estudantes internacionais

Eixo 6 – Alunos (EA)	
EA1 Promover medidas de atração de novos públicos (nacionais, internacionais, maiores de 23, jovens carenciados e jovens com NEE)	EA1/01 Divulgar e promover o apoio social aos estudantes, designadamente aos mais carenciados
	EA1/02 Melhorar as condições de acesso, inclusão e permanência dos estudantes nacionais e internacionais
	EA1/03 Divulgar a oferta formativa de forma consistente junto das escolas secundárias e profissionais da região
	EA1/04 Estabelecer uma estratégia de comunicação direcionada especificamente para alunos internacionais, maiores de 23, jovens carenciados e jovens com NEE
EA2 Promover condições para uma vida académica ativa	EA2/01 Incentivar a participação dos alunos nos eventos académicos e científicos promovidos pelo ISPGAYA
	EA2/02 Incentivar a participação dos alunos nas iniciativas e atividades de âmbito cultural realizadas no ISPGAYA
	EA2/03 Promover a ligação aos antigos estudantes, potenciando a criação de redes
	EA2/04 Reforçar a presença dos alunos em feiras de emprego
EA3 Afirmar o ISPGAYA como instituição humanista, inclusiva, plural, multicultural e tolerante	EA3/01 Fomentar uma forte ligação dos alunos à comunidade envolvente através da participação cívica, cultural, desportiva e associativa.
	EA3/02 Promover, entre os estudantes, um espírito de cosmopolitismo, pautado pela tolerância e pela inclusão
	EA3/03 Garantir a monitorização do sucesso escolar de alunos com NEE, garantido o acompanhamento mitigador das suas limitações
	EA3/04 Monitorizar o sucesso escolar de forma a minimizar fenómenos de abandono escolar ou de retenção adotando metodologias de ensino inovadoras e promovendo medidas apoio social a alunos.
EA4 Disponibilizar um conjunto diversificado de serviços de apoio	EA4/01 Aproximar e acompanhar os alunos finalistas e diplomados no mercado de trabalho
	EA4/02 Desenvolver a criação de uma plataforma de mentoria aplicadas às unidades curriculares onde se percecionam manifestas taxas de insucesso
	EA4/03 Criar estruturas de acolhimento de estudantes nacionais ou estrangeiros que manifestem dificuldades na sua integração
	EA4/04 Dinamizar a plataforma digital para divulgação de oportunidades de estágio e emprego

Eixo 7 – Sustentabilidade (ES)	
<p>ES1 Alinhar a estratégia de Sustentabilidade com os ODS</p>	<p>ES1/01 Promover uma educação de qualidade suportada em instrumentos de avaliação como o Sistema de Gestão Integrada de Gestão de Organizações de Ensino; Gestão de Qualidade e Gestão Ambiental</p>
	<p>ES1/02 Afirmar-se como instituição que luta pela defesa dos direitos humanos, pela igualdade de oportunidades e pela igualdade de género</p>
	<p>ES1/03 Promover a produção de projetos que visem o desenvolvimento de cidades e comunidades sustentáveis</p>
<p>ES2 Salvaguardar a sustentabilidade económica e financeira</p>	<p>ES2/01 Identificar e alargar as fontes de financiamento que viabilizem o governo do Instituto</p>
	<p>ES2/02 Reforçar competências na gestão do relacionamento do ISPGAYA com um conjunto diversificado de entidades financiadoras</p>
	<p>ES2/03 Aumentar a eficiência na utilização dos recursos existentes</p>
<p>ES3 Salvaguardar a sustentabilidade social</p>	<p>ES3/01 Desenvolver práticas de responsabilidade social que envolvam a comunidade local e regional onde se insere</p>
	<p>ES3/02 Afirmar-se através de ações que visam a melhoria da qualidade de vida e a diminuição das desigualdades sociais.</p>
	<p>ES3/03 Reforçar os apoios sociais aos alunos</p>
<p>ES4 Salvaguardar a sustentabilidade ambiental</p>	<p>ES4/01 Melhorar o desempenho em termos ambientais</p>
	<p>ES4/02 Avaliar de forma contínua os impactes ambientais referentes à utilização sustentável dos recursos utilizados no exercício da atividade do Instituto</p>
	<p>ES4/03 Promover a criação, transmissão e partilha de conhecimento científico relativo à sustentabilidade ambiental nos diversos domínios científicos</p>
	<p>ES4/04 Reforçar as condições de apoio a uma política e a uma prática de investigação aplicada à sustentabilidade ambiental</p>