Plano de Ação das Medidas Estratégicas da ESG no Plano Estratégico do IPCA

The notoriety and excellence in higher education is very close to you...

Proposta da Direção da Escola, Junho de 2018

ÍNDICE

SIGLAS E ABREVIATURAS

1. Mensagem da Direção da Escola 4

2. Enquadramento e Organização institucional 6

3. Situação atual: alguns indicadores relevantes para o *diagnóstico* estratégico 9

4. Metodologia 21

5. Missão, Visão e Valores 23

6. Análise SWOT 25

7. Orientação Estratégica 27

Reconhecimento e valorização das pessoas 29

Autonomia, responsabilidade e eficiência financeira 32

Formar com qualidade e excelência, acompanhando a evolução da sociedade 35

Escola reconhecida pela investigação aplicada, pelo envolvimento dos estudantes e pelo seu alinhamento com o ensino e com os desafios societais. 40

Uma instituição em permanente interação com a sociedade 45

Campus verde, saudável e seguro 48

8. Mapa da Estratégia ESG/IPCA 2021 49

9. Monitorização, Avaliação e Acompanhamento 50

Siglas e Abreviaturas

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

AAIPCA – Associação Académica do IPCA

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

CICF – Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade

CIJA – Centro de Investigação Jurídica Aplicada

CNAEF – Classificação Nacional de Áreas de Educação e Formação

CTeSP – Curso Técnico Superior Profissional

DAF – Divisão Administrativa e Financeira

DGEEC – Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

DGES – Direção Geral do Ensino Superior

ESD – Escola Superior de Design

ESG - Escola Superior de Gestão

ESHT – Escola Superior de Hotelaria e Turismo

EST – Escola Superior de Tecnologia

ETI – Equivalente Tempo Integral

FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia

G3E – Gabinete de Emprego e Empreendodorismo

GRI – Gabinete de Relações Internacionais

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IES – Instituição de Ensino Superior

IPCA – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

PAM_ESG – Plano de Ação das Medidas Estratégicas da ESG

PEP_IPCA – Plano Estratégico do IPCA

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

SIADAP – Sistema de Avaliação Desempenho na Administração Pública

UNIAG – Unidade de Investigação Aplicada em Gestão

UTESP – Unidade de Ensino para os Cursos Técnicos Superiores Profissionais

1. Mensagem da Direção da Escola

O Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (doravante RJIES) estabeleceu que as Instituições de Ensino Superior (doravante IES) têm o dever de contribuir para a compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica, e disponibilizando os recursos necessários a esses fins. É, pois, com esta responsabilidade que vos deixo uma mensagem de esperança e de enorme expectativa no futuro da Escola Superior de Gestão (doravante ESG) do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (doravante IPCA).

É dupla a responsabilidade porque, como se referiu, há um enorme dever para com a sociedade, mas também porquanto a ESG já se apresenta consolidada e é cada vez mais difícil estabelecer melhorias de qualidade altamente referenciadoras para o ensino superior.

É um desafio, estou consciente. Mas é um desafio para a qualificação de alto nível dos nossos estudantes, a produção e difusão do conhecimento, bem como a sua formação cultural, artística, tecnológica e científica, num quadro de referência nacional e internacional.

Valorizo as atividades de todos, sem exceção, procurando estimular a formação intelectual e profissional, a mobilidade efetiva de estudantes e diplomados, docentes e não docentes, e as atividades de ligação à sociedade e, mais do que isso, humanas.

Às Instituições de Ensino Superior Politécnicas em particular, acresce a responsabilidade do desenvolvimento de uma investigação orientada e de desenvolvimento experimental. Não receio o desígnio: a ESG já formou milhares de estudantes nas últimas duas décadas com aquele cariz e perfil formativo. Continuaremos a fazê-lo, inteiros na nossa responsabilidade científica e pedagógica.

Desejo, pois, que o presente Plano de Ação das Medidas Estratégicas da ESG no Plano Estratégico do IPCA 2021 (doravante PAME_ESG) mais não seja do que a materialização do sucesso já experimentado e se transforme em novos desafios que hão de vir para todos.

A qualidade do ensino e investigação de elevados padrões académicos e científicos, a notoriedade e prestígio dos professores, associados a uma atração de estudantes com um perfil de formação secundária sólida e apta a frequentar os cursos ministrados na ESG são, para toda a comunidade académica, motivo de enorme satisfação.

O PAME_ESG agora apresentado encontra-se alinhado com o Plano Estratégico do IPCA (doravante PE_IPCA 2021) para o período 2018-2021 e seguirá, pois, a sua matriz concetual de orientação, reproduzindo-se, integralmente, as partes que dizem respeito à ESG e ao IPCA em simultâneo. Mantiveram-se, assim, os 6 eixos programáticos alinhados aos 20 objetivos estratégicos do IPCA. Definiram-se medidas estratégicas, uma boa parte partilhada com o IPCA, ações e indicadores que retratam a ESG em 2018 e a projetam para 2021.

Em consequência da mensagem da Presidente do IPCA, o presente PAME_ESG pretende respeitar o envolvimento e empenho de toda a comunidade académica neste projeto comum, pelo que é fundamental que este Plano seja claro na apresentação da visão e da orientação estratégica para 2021 onde o IPCA continue a afirmar-se como uma instituição de referência no panorama do ensino superior em Portugal. Daqui decorre que é minha intenção que, para além da Comissão alargada, responsável pela elaboração desde Plano, o mesmo seja partilhado e discutido em reuniões de departamento e distribuído aos professores e aos colaboradores não docentes para que possam dar o seu contributo à sua versão final.

Reitero as palavras da Presidente do IPCA: “O projeto é de todos e para todos. Por isso, todos têm de partilhar e compreender a estratégia e a visão para 2021 e contribuir na sua concretização”.

2. Enquadramento e Organização institucional

A ESG é uma unidade orgânica de ensino e investigação do IPCA, criada pelo Decreto-Lei n.º 304/94, de 19 de dezembro e rege-se por estatutos próprios, nos termos do artigo 96.º do RJIES. Nos termos daqueles estatutos, a ESG dispõe de autonomia estatutária onde são fixados os órgãos de gestão e as respetivas competências, os princípios que devem orientar as atividades próprias e definida a estrutura de gestão e a organização interna.

A ESG é a maior e mais antiga das unidades orgânicas do IPCA. Foi a primeira Escola do IPCA. Iniciou a sua atividade pedagógica em 1996 com dois cursos de licenciatura, Contabilidade Empresarial e Contabilidade e Finanças Públicas. Desde então, com mais de 20 anos de atividade, a oferta formativa da Escola cresceu, melhorou e atualizou-se num esforço de adequação às necessidades da região e do mercado de trabalho.

A ESG tem a sua sede na cidade de Barcelos (Campus do IPCA), ministrando, ainda, formação nos polos dos concelhos de Braga (desde 2014) e Guimarães (desde 2015), nomeadamente Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) e ações de formação de curta duração.

Fig. 1: Edifício principal da ESG

O RJIES impõe que um dos requisitos dos estabelecimentos (IES) para a o exercício da sua atividade seja dispor de instalações e recursos materiais apropriados à natureza do estabelecimento, designadamente espaços letivos, equipamentos, bibliotecas e laboratórios adequados aos ciclos de estudos que visam ministrar. Neste sentido, e tendo em conta, ainda, o Eixo Estratégico sobre o campus do IPCA, a ESG dispõe desses mesmos recursos, impondo-se, isso sim, em ações futuras a promoção de estratégias que

harmonizem a sua manutenção, conservação e sustentável utilização. Dessas ações deverão resultar também estratégias de atualização dos seus laboratórios informáticos, de simulação ou outros, e acervo bibliográfico às novas formações decorrentes do plano de ação a ser implementado tendo em ponderação os novos públicos abrangidos.

Quanto à organização institucional, a mesma encontra-se definida no artigo 12º dos estatutos da ESG, onde se refere que os órgãos são: a) O Diretor; b) O Conselho Técnico-Científico; e, c) O Conselho Pedagógico. A estrutura e organização interna da ESG compreende, ainda, nos termos do art.º 36.º: a) Departamentos; b) Áreas Disciplinares; c) Direções de Mestrado; d) Direções de Curso; e, e) Centros de Investigação (*cfr*. fig. 2).

Nos termos definidos em estatuto, a ESG faz-se representar noutros órgãos do IPCA, nomeadamente em órgãos de Governo e de natureza consultiva. Nos termos do artigo 14.º dos Estatutos do IPCA, os órgãos de governo são o Conselho Geral, o Presidente e o Conselho de Gestão, e os órgãos de natureza consultiva são o Conselho Académico, o Conselho para a Avaliação e Qualidade e o Provedor do Estudante.

Fig. 2: Organização Institucional da ESG

A ESG dispõe, ainda, de acesso aos restantes serviços e Unidades Orgânicas do IPCA, no *campus*, nomeadamente os serviços centrais, os serviços de ação de social e a recursos das outras escolas: Escola Superior de Tecnologia (doravante EST), a Escola Superior de Design (doravante ESD) e a Escola Superior de Hotelaria e Turismo (doravante ESHT).

Para além das quatro Escolas, o IPCA integra ainda duas Unidades sem estatuto de unidade orgânica: (1) a Unidade de Cursos Técnicos Superiores Profissionais (doravante UTESP), criada através do Regulamento n.º 35/2016, sendo responsável pela gestão, organização e funcionamento dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais (doravante CTeSP); e a (2) Unidade PRAXIS 21, que visa o incremento técnico-científico do Cávado e do Ave, assente numa estratégia baseada na internacionalização, na transferência do conhecimento e no empreendedorismo. A organização e funcionamento desta *Unidade* está definida no Regulamento nº 36/2016, de 15 de janeiro de 2016.

A área de influência do ESG é a NUTS II – Norte, sendo a zona de influência direta as NUTS III do Cávado e do Ave. A região do Cávado compreende um total de 6 municípios (Amares, Braga, Barcelos, Esposende, Vila Verde, Terras do Bouro), com uma área de 1.245 km² e uma população de 410.090 habitantes (censos de 2011), correspondendo a uma densidade populacional de 329 habitantes/Km² (*in* PE_IPCA2021).

Figura 3: Área de influência do IPCA/ESG (PE_IPCA_2021)

De acordo com o PEP_IPCA (2017), a região do Ave compreende oito municípios (Cabeceiras de Basto, Fafe, Guimarães, Mondim de Basto, Póvoa de Lanhoso, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão e Vizela), com uma área de 1.453 km² e uma população de 509.735 habitantes (censos de 2011), correspondendo a uma densidade populacional de 409 habitantes/Km².

Assim, a zona de proximidade geográfica do IPCA (*idem*, 2017), de onde provém a maior captação de estudantes, é composta pelas duas regiões do Cávado e do Ave cuja população total é de 919.825 habitantes, ou seja mais de 9% da população portuguesa. Apesar desta dimensão, a região do Cávado e do Ave tem apenas duas instituições de ensino superior público: a Universidade do Minho, com cerca de 18.000 estudantes, e o IPCA, com mais de 4.000 estudantes (*cfr*. fig. 3).

3. Situação atual: alguns indicadores relevantes para o *diagnóstico* estratégico

Na presente data, a ESG oferece (*cfr*. fig. 4) 6 cursos de mestrado dos quais 2 em consórcio com a Associação de Politécnicos do Norte (APNOR) num esforço de maximização da utilização de recursos especializados das diferentes Instituições como vantagem competitiva. Disponibiliza 6 cursos de licenciatura, a maioria em horário laboral e pós-laboral, oferecendo também, desde 2010, um curso de licenciatura em Gestão Pública em ensino a distância e presencial, e desde 2014 cursos técnicos superiores profissionais (6 cursos). Oferece, igualmente, desde o ano 2017-2018, a Licenciatura em Gestão de Empresas. Por proposta da Direção da Escola, foi ainda aprovado em Conselho Técnico-Científico a descontinuação da oferta da Licenciatura em Gestão Bancária e Seguros com efeitos ao ano letivo de 2017-2018.

Todos os cursos da ESG estão devidamente acreditados pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (doravante A3Es).

Figura 4: Oferta formativa da ESG

A oferta formativa

A oferta formativa dos Institutos Politécnicos não cobre a totalidade das áreas da Classificação Nacional de Áreas de Educação e Formação (doravante CNAEF), sendo mais limitada do que a das universidades e encontrando-se muito mais especializada em certas áreas. As áreas de ensino e formação de maior dimensão, em termos de estudantes inscritos, nos institutos politécnicos públicos são, por ordem decrescente, as Ciências Empresariais (cnaef 34), Engenharia e Técnicas Afins (cnaef 52), Saúde (cnaef 72), as Artes (cnaef 21) e os Serviços Pessoais (cnaef 81) as quais, em conjunto, concentram 72% dos estudantes de todo o segmento (A3Es, 2012) e, nalgumas especializações, com particular incidência em Gestão e Administração (cnaef 345), na Engenharia e Técnicas afins (cnaef 52), na Saúde (cnaef 72, especificamente em Enfermagem e Tecnologias de Diagnóstico e Terapêutica) os institutos politécnicos concorrem com as universidades, na oferta formativa (A3Es, 2012).

Indicadores de dependência da ESG

Dependência das Licenciaturas (L1) por estudantes inscritos: I_IT

Foram definidos pela A3Es (2012) os *indicadores de dependência das licenciaturas, por estudantes inscritos (I_IT)* das respetivas IES. Este indicador mede o rácio entre o total de estudantes inscritos nas licenciaturas (L1) e o total de estudantes inscritos em todos os ciclos de estudos das respetivas instituições. Quanto maior o valor do indicador maior será a dependência de determinada instituição relativamente à procura ao nível dos graus de ensino de licenciatura, assim descrito:

$$\text{I_IT} = \frac{Inscritos\ (L1)}{Total\ inscritos}$$

	I_IT
Mínimo	0,03
Máximo	1
Média	0,80

Fig. 5: I_IT mínimo, máximo e média (A3Es, 2012)

De onde se obtém, para a ESG, e com referência a 30 de Abril de 2017, os seguintes valores:

$$\text{I_IT} = \frac{Inscritos\ (L1)}{Total\ inscritos} = \frac{1416}{1703} = 0{,}83$$

Fig. 6: I_IT da ESG

Pode, assim, concluir-se que a ESG se encontra próximo do máximo de dependência relativamente à procura ao nível dos graus de ensino de licenciatura. O I_IT da ESG está abaixo da média nacional que é de 0,89, mas próximo deste. Sabe-se, apesar disso, que em todas as tipologias de instituições de ensino superior existe uma forte dependência relativamente às licenciaturas, o que seria de esperar na medida em que estas representam o maior segmento de vagas e o maior contingente de estudantes inscritos (66% do total de estudantes, em 2011) (A3Es 2012). Não obstante, existem comportamentos diferenciados entre as diferentes tipologias. A distribuição das instituições de ensino superior por 3 grandes grupos, valores abaixo da média (≤ 0,80), acima da média (> 0,80 e <1) e iguais a 1 (i.e., uma total dependência face às licenciaturas), permite reforçar a ideia de que a totalidade das instituições de ensino superior universitário público registam valores abaixo da média global neste indicador, evidenciando uma oferta mais diversificada face à procura dos diferentes graus de ciclos de estudo. A maior dependência do ensino politécnico público, com 88% das respetivas instituições a apresentarem valores acima da média, poderá ser em parte explicado pelo facto de não existir oferta do grau de doutoramento (e mestrados só a partir de 2008) nesta tipologia, desencorajando os estudantes de ali prosseguirem para o mestrado, optando pela transferência para a universidade (*idem*, A3Es, 2012).

Dependência das Licenciaturas por oferta de vagas: V_VT

Quanto aos *indicadores de dependência das licenciaturas*, *por estudantes inscritos por oferta de vagas,* das respetivas IES. Este indicador mede o rácio entre as vagas das licenciaturas (L1) e o total de vagas na IES. Quanto maior o valor do indicador maior será a dependência de determinada instituição relativamente à oferta ao nível dos graus de ensino de licenciatura, assim descrito:

$$\text{V_VT} = \frac{Vagas\ (L1)}{Total\ Vagas}$$

	V_VT
Mínimo	0,21
Máximo	1
Média	0,69

Fig. 7: V_VT mínimo, máximo e média (A3Es, 2012)

De onde se obtém, para a ESG, e com referência a 30 de abril de 2017, os seguintes valores:

$$\text{V_VT} = \frac{Vagas\ (L1)}{Total\ Vagas} = \frac{354}{614} = \mathbf{0{,}58}$$

Fig. 8: V_VT da ESG

De onde se conclui que a ESG, e com referência às vagas oferecidas pode ver aumentado esse número, encontrando-se ligeiramente afastado do máximo, e da média para menos. O V_VT da ESG está abaixo da média nacional que é de 0,73, quando no sistema politécnico público a generalidade das instituições apresenta valores superiores à média global. De acordo com os dados da A3Es, os resultados deste indicador vêm reforçar as conclusões do índice de dependência das licenciaturas por estudantes inscritos. As universidades públicas são as que apresentam menor dependência face à oferta do grau de licenciatura. Por oposição, é o ensino politécnico o que apresenta os valores mais elevados no presente indicador. O ensino politécnico público apresenta um maior número de instituições com menor dependência das licenciaturas ao nível das vagas do que dos inscritos o que leva a concluir que os mestrados nalgumas instituições, poderão estar sobredimensionados, o que não é caso da ESG.

Tendo em conta o que se refere, a oferta formativa da ESG deverá, e terá, em consideração, a qualidade do ciclo de estudos, incluindo os recursos humanos e materiais; a informação sobre a procura do ciclo de estudos em anos letivos anteriores, incluindo a não ocupação das suas vagas ou a sua ocupação em últimas opções; a empregabilidade dos diplomados; as necessidades da região em que se integram e, ainda, a utilização racional e otimizada dos seus recursos humanos e materiais. Assim a oferta formativa da ESG, e do IPCA, quer ao nível das licenciaturas, quer ao nível dos mestrados, encontra-se adequada ao modelo definido no âmbito do Processo de Bolonha. As estruturas curriculares, áreas científicas e a organização e seu funcionamento obedecem ao modelo de dois ciclos, conducentes, respetivamente, ao grau de licenciado e ao grau de mestre.

Decorrente da recente criação da Escola Superior de Hotelaria e Turismo (ESHT) do IPCA, a ESG renunciou, por opção estratégica, às áreas do Turismo, e áreas afins deste, para que a ESHT criasse a sua própria identidade. Neste sentido, e embora as áreas fundamentais (Ciências Jurídicas, Gestão, Contabilidade e Fiscalidade) se mantivessem na ESG, parece, agora, oportuno em fase de discussão de ações estratégicas de melhoria de oferta formativa, o fomento de ações que permitam à ESG normalizar a sua oferta ao nível do 1.º e 2.º ciclo, podendo, eventualmente, no futuro criar mais cursos de licenciatura, mas essencialmente de Mestrado, quer seja pela reorganização e fusão de ciclos, quer seja

pela criação de novos ciclos, podendo face aos recursos humanos e pedagógicos de que dispõe, vir a aumentar o número de vagas (em termos globais) totais quer nos ciclos de estudos de formação inicial, adiante designados ciclos de estudos (os ciclos de estudos de licenciatura e os preparatórios de ciclos de estudos de licenciatura) e os ciclos de estudos de mestrado e os preparatórios de ciclos de estudos integrados de mestrado).

Na segunda fase de discussão da oferta formativa da ESG, e após consulta aos vários Departamentos, e tendo em conta, ainda, as situações de contingência financeira que as IES atravessam, e também o período de avaliação institucional pela A3Es de parte dos cursos em funcionamento, foi consentâneo o propósito de que é possível e viável que a ESG possa vir a criar um Mestrado em Gestão (com entrada em funcionamento em 2019-2020), criar um Mestrado em Contabilidade (*b-learning*) e o Mestrado em Finanças (*b-learning*) (com entrada em funcionamento em 2019-2020). Criar um Mestrado em Gestão de Recursos Humanos (com entrada em funcionamento em 2020-2021), restruturar o Mestrado em Gestão Autárquica (com entrada em funcionamento em 2020-2021).

No âmbito da oferta formativa, e como se poderá ver pelas ações presentes nos respetivos eixos, ficou também definido que a ESG deverá promover ações que fomentem a colaboração com outras IES politécnicas e universitárias, como acontece, de resto com o doutoramento em Contabilidade, programa aprovado pela A3ES, em maio de 2017, da Universidade de Aveiro no qual o IPCA é parceiro. Esta participação deriva do protocolo de cooperação que estabeleceu com aquela Universidade no âmbito do ciclo de estudos conducente ao grau de doutor em Contabilidade. Esta cooperação abrange a docência e a investigação, a constituição de equipas de orientação de teses e de júris das provas académicas, bem como a disponibilização de infraestruturas, equipamentos e demais meios técnicos e logísticos.

Nestas circunstâncias, as medidas e as ações estratégicas consubstanciadas nos eixos presentes neste plano de ação terão em consideração as orientações do IPCA, assim como as diretrizes do Despacho orientador para a fixação de vagas nas IES no ano letivo 2018-2019, da respetiva Tutela, parecendo ser oportuno, até pelos indicadores de dependência das licenciaturas supra referidos, que a ESG poderá aumentar as vagas nas licenciaturas em Gestão de Empresas, Licenciatura em Contabilidade, Licenciatura em Finanças e Licenciatura em Solicitadora, e manter o mesmo número de vagas nas restantes licenciaturas (Fiscalidade e Gestão Pública), sugerindo-se, nesta fase, que a gestão das vagas resultem da flexibilização do número de vagas oferecidas em regime pós laboral e laboral, metendo-se o número total de vagas de todos os cursos da ESG.

FORMAÇÃO E INVESTIGAÇÃO	LICENCIATURAS	CTESP	MESTRADOS
Nº inscritos (30-04-2017)	1416	169	287
Nº cursos	7	4	6
Vagas 2017/2018	354	100	260
Candidatos 1ª fase - 17/18	1898	148	
Colocados 1ª fase - 17/18	313	95	
Ocupação de Vagas - 17/18	96,8%	80%/100%	72,31%
Diplomados	269	133	39
Unidades I&D	2		
Nº Laboratórios	2		
Nº ETI	61,2		
Nº colaboradores	6		

Figura 9: Indicadores globais da ESG

A ESG dispõe de 2 centros de Investigação (*cfr*. fig. 2 *supra*). O Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade (doravante CICF), a Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (doravante UNIAG), sendo, este último, do IPCA como *entidade participada*. Independentemente das opções estratégicas definidas parece ser evidente que é necessário fomentar a investigação orientada nas áreas estruturantes à ESG, devendo-se difundir ações que promovam a cooperação entre instituições e consórcios (acordos de associação ou de cooperação) que incentivem os docentes (com destaque para o departamento de Direito, por ausência de Centro de Investigação) a integrarem outras unidades de investigação externa ao IPCA. Resulta, também, que ao nível das áreas das ciências económicas e empresariais, a ESG (e até em cooperação com a ESHT) poderá e deverá desenvolver esforços por criar uma unidade de investigação naquelas áreas face ao corpo docente de que dispõe.

Ciclos de Estudo Conferentes de Grau	Ramos/Regime	Vagas (por ano)	Frequentar 24.4.2018 (todos os anos)
Mestrado em Auditoria		30	46
Mestrado em Contabilidade e Finanças		25+5	48
Mestrado em Fiscalidade	Fiscalidade Portuguesa	20	69
	Fiscalidade Internacional	20	
Mestrado em Gestão Autárquica		30	23
Mestrado em Gestão Organizações	Ramo Gestão Empresas	25+5	53

Ciclos de Estudo Conferentes de Grau	Ramos/Regime	Vagas (por ano)	Frequentar 24.4.2018 (todos os anos)
	Ramo Gestão Pública	25	15
Mestrado em Solicitadoria		75	33
Total		**250**	**287**
Licenciatura em Contabilidade	Laboral	40	185
	Pós Laboral	30	130
Licenciatura Finanças	Laboral	34	130
	Pós Laboral	0	0
Licenciatura Fiscalidade	Laboral	30	99
	Pós Laboral	25	113
Licenciatura em Gestão Empresas	Laboral	40	53
	Pós Laboral	30	50
Licenciatura em Gestão Pública	Laboral	25	48
	E-learning	20	86
Licenciatura em Solicitadoria	Laboral	40	204
	Pós Laboral	40	139
Licenciatura em Gestão Bancária	Laboral	0	113
	Pós Laboral	0	66
Total		**354**	**1416**
CTeSP Apoio à Gestão		25	53
CTeSP Comércio Eletrónico		25	42
CTeSP Contabilidade e Fiscalidade		25	24
CTeSP Exportação e Logística		25	50
Total		**100**	**169**
Totais		**704**	**1872**

Figura 10: Taxa ocupação Ciclos de Estudo Conferentes de Grau na ESG

Tem sido política da ESG desenvolver esforços na prestação de serviços à comunidade. Assim os vários planos de atividade da escola ao longo dos anos têm observado aquela particularidade dando-se enfâse, quer através dos Centros de Investigação, quer através de cursos não conferentes de grau (*cfr*. fig. 11) à prestação de serviços à comunidade envolvente à ESG. Só no ano letivo de 2017-2018, e apenas considerando as ações que envolverem receita para ESG, foram disponibilizados várias dezenas de cursos e ações que envolveram a participação de milhares de beneficiários. As ações oferecidas têm a particularidade de irem ao encontro das áreas de ensino da ESG e que se destinam a atuais e ex

estudantes e a empresas e serviços que procuram para os seus trabalhadores, novas e atualizadas formações alinhadas aos mercados e de preparação para novos contextos. A visão da ESG tem sido a de ser o diferencial de determinação de formação profissional em agregar cada vez mais qualificações pós-secundárias e pós 1.º e 2.º ciclo a novas experiências curriculares. Assim, entende-se que no futuro se deverão continuar a promover estas ações de oferta de formação compatível com a natureza politécnica e, no futuro (face à estratégia do IPCA), politécnica e universitária.

Cursos não conferentes de Grau	Ocupação
PG em Sistema Normalização Contabilística -Administração Pública - 3ª Edição	35
PG em Contabilidade de Gestão e Estratégia Empresarial - 2ª Edição	18
PG em Fiscalidade - 10ª Edição	38
Curso breve em "Atualização em direito do trabalho – Módulo I – O contrato de trabalho"	13
Curso breve em "Gestão Financeira de Curto Prazo / Gestão da Tesouraria"	10
Curso breve em "Atualização em direito do trabalho – Módulo II – Férias e faltas"	19
Curso breve em "Alterações ao CCP: o novo regime do DL n.º 111-B/2017, 31/08"	17
Curso breve em "Atualização em direito do trabalho – Módulo III – A retribuição"	16
Curso breve em "Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP)"	16
Curso breve em "A Performance Financeira e o Controlo de Gestão"	12
Curso breve em "Atualização Fiscal em IRS – modelo 3 do ano 2016"	15
Curso breve em "O Novo Regulamento Geral da Proteção de Dados Pessoais"	44
Curso de preparação para o exame de acesso à Ordem dos Contabilistas Certificados - 34ª edição	74
Curso de preparação para o exame de acesso à Ordem dos Solicitadores e Agente de Execução - 2ª edição	29
Seminário sobre Orçamento do Estado para 2018 em Barcelos	170
Seminário sobre Orçamento do Estado para 2018 em Braga	117
Seminário sobre o Orçamento de Estado nas Autarquias locais	39
Curso de Preparação para as provas de M23 - Economia	46
Curso de preparação para o exame de acesso à Ordem dos Contabilistas Certificados - 35ª edição	40

Cursos não conferentes de Grau	Ocupação
Workshops sobre "O Regulamento Geral de Proteção de Dados e o acesso aos documentos administrativos"	88
Totais	856

Figura 11: Cursos não conferentes de grau que originaram receita, no ano letivo 2017-18

Pessoal Docente

No ensino politécnico, o número de docentes habilitados com o grau de doutor representou 15,8% (5.240) do total de docentes a lecionar em Portugal, sendo este número ligeiramente superior ao de docentes habilitados com o grau de mestre, 12,3% (4 078) (DGEEC_DSEE_DEES_2016-2017).

Em termos nacionais e para 2016/17, no ensino politécnico (*Cfr*. fig. 12 e 13):

a) A categoria de Assistente representava 13,7% (4.559) do total de docentes a lecionar em Portugal, registando: 50,0% (2.279) homens e 50,0% (2.280) mulheres;
b) A categoria de Professor adjunto deteve a maior percentagem de docentes: 18,9% (6273), distribuída por 3.316 homens (52,9%) e 2.957 mulheres (47,1%).
c) A categoria de Professor coordenador representava 3,5% (1.151) do total de docentes a lecionar em Portugal, verificando-se uma ligeira diferença ao nível do sexo: 54,4% (626) homens e 45,6% (525) mulheres; e,
d) A categoria de Professor coordenador principal representava 1% (27) do total de docentes a lecionar em Portugal.

Categoria	Norte	Centro	A. M. Lisboa	Alentejo	Algarve	R. A. Madeira	R. A. Açores
Professor coordenador principal	7	5	10	3	-	2	-
Professor coordenador	184	291	179	69	28	3	9
Professor adjunto	1 342	1 797	1 284	471	236	13	16
Assistente	1 482	1 077	721	222	101	8	9
Monitor	4	12	22	-	-	-	-
Outras categorias [2]	60	27	48	10	2	28	3
	255	**335**	**980**	**775**	**367**	**54**	**37**

Fig. 12 - Número de docentes, por NUTS II, Ensino Politécnico, categoria da carreira docente, em 2016/17

Fonte: Estatísticas dos Recursos Humanos do Ensino Superior, DGEEC, adaptado

Em termos comparativos da ESG com as referências nacionais e para 2016/17, pode aferir-se que:

a) A categoria de Assistente representa 20,9% (13,7% nacional) do total de docentes;

b) A categoria de Professor coordenador representa 14% (3,5% nacional) do total de docentes;

c) A categoria de Professor coordenador principal representa 1,4% (1,0% nacional) do total de docentes;

e,

e) A categoria de Professor adjunto detém a maior percentagem de docentes: 62,8% (18,9% nacional) do total de docentes.

Categoria	Norte	Centro	A. M. Lisboa	Alentejo	Algarve	R. A. Madeira	R. A. Açores
Professor coordenador principal	0.06%	0.07%	0.08%	0.21%	0.00%	0.59%	0.00%
Professor coordenador	1.71%	4.23%	1.43%	4.93%	2.93%	0.88%	3.20%
Professor adjunto	12.44%	26.13%	10.26%	33.62%	24.66%	3.82%	5.69%
Assistente	13.74%	15.66%	5.76%	15.85%	10.55%	2.35%	3.20%
Monitor	0.04%	0.17%	0.18%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Outras categorias (2)	0.56%	0.39%	0.38%	0.71%	0.21%	8.24%	1.07%

Fig. 13 - Número de docentes, por NUTS II, Ensino Politécnico, categoria da carreira docente em %, em 2016/17

Fonte: Estatísticas dos Recursos Humanos do Ensino Superior, DGEEC, adaptado

A ESG dispõe de um corpo docente próprio, academicamente qualificado e especializado. É adequado em número e em qualificação face à natureza da Escola. A ESG possui para um total de 1.872 estudantes (à data de 30 de abril de 2018: 1.416 de licenciatura, 287 mestrado e 169 de CTeSP) 36 doutorados e 5 especialistas o que dá um rácio de 33,7 estudantes por cada doutor/especialista ao nível das licenciaturas, muito próximo do que se estipula no RJIES, e de 7,0 estudantes por doutor/especialista ao nível dos mestrados, o que é manifestamente muito bom.

A ESG possui, ainda, com referência ao seu ETI total (61,2) um rácio de 54,1 de doutores e um rácio de 49,1 de doutores a Tempo Integral (quando a lei apenas impõe 15%) (*cfr*. fig. 14 e 15).

A maioria dos docentes detentores do título de especialista (no caso da ESG, possuidores de provas públicas nos termos da legislação em vigor) desenvolve uma atividade profissional na área em que foi atribuído o título.

Dada a natureza e missão da ESG, e considerando as suas áreas científicas nucleares (Contabilidade e Fiscalidade, Gestão, Ciências Económicas e Financeiras, e Ciências Jurídicas) pode verificar-se que:

a) O Departamento de Contabilidade e Fiscalidade, com um ETI de 23,15, possui 13 doutores (12,55 ETI) e 3 especialistas (2,50 ETI) que representam sensivelmente 63,8% de professores doutorados e especialistas no departamento, perfeitamente ajustado aos ciclos de estudo e áreas do ensino da Contabilidade e Fiscalidade podendo, eventualmente, introduzir-se ações de melhoria que, no futuro, fomentem o investimento em mais especialistas de provas públicas naquelas áreas;

b) O Departamento de Gestão, com um ETI de 20,65, possui 17 doutores (14,7 ETI) e 1 especialista (0,5 ETI) que representam sensivelmente 76% de professores Doutorados e especialistas no departamento, ajustado, por excesso, aos ciclos de estudo e áreas do ensino da Gestão, no caso dos professores doutorados, devendo introduzir-se ações de melhoria que no futuro fomentem o investimento em mais especialistas de provas públicas naquelas áreas; e,

c) O Departamento de Direito, com um ETI de 17,40, possui 6 doutores (5,9 ETI) e 1 especialista (0,9 ETI) que representam sensivelmente 44,8% de professores Doutorados e especialistas no departamento, satisfatoriamente ajustado aos ciclos de estudo e áreas do ensino do Direito, devendo introduzir-se ações de melhoria que, no futuro, fomentem o investimento em mais doutores em Direito e mais especialistas de provas públicas naquelas áreas.

		Carreira Tempo Integral			Tempo Parcial			
		CF	D	G	CF	D	G	
Doutor	Nº	12	5	13	1	1	4	**36**
	ETI	12,0	5,0	13,0	0,55	0,9	1,7	**33,1**
Especialista ECPDESP	Nº	1	1	0	3	1	1	**7**
	ETI	1	1	0	1,50	0,90	0,50	**4,90**
Mestre	Nº	1	3	3	8	9	2	**26**
	ETI	1	3	3	3,00	4,60	0,75	**15,35**
Licenciado	Nº	1	0	1	8	5	2	**17**
	ETI	1	0	1	3,10	2,00	0,75	**7,9**
						Total docente		**86**
						Total ETI's		**61,2**

Figura 14: Pessoal docente/Grau, na ESG

Professores de Carreira - RJIES

Quanto ao número de docentes por categoria na carreira (*cfr*. fig. 15), na ESG os professores de carreira são 34, sendo que destes, 1 é professor coordenador principal, 7 professores coordenadores e 26 professores adjuntos, para as seguintes percentagens: professores coordenadores principais representam 2,9% do total de docentes de carreira e 14,2 % com ponderação no número de professores coordenadores (dentro dos 15% máximos estabelecidos na Lei). Os professores coordenadores são 7 e representam um peso de 20,5% no total de carreira, e 26,9% no total de professores adjuntos. Os professores adjuntos são 26, perfeitamente ajustados à dimensão da ESG, ciclo de estudos oferecidos e número de estudantes.

	Prof.Coordenador Principal			Prof.Coordenador c/ agregação			Prof.Coordenador			Prof.Adjunto			Prof.Adjunto Convidado			Assistente			Assistente Convidado		
	CF	D	G	CF	D	G	CF	D	G	CF	D	G	CF	D	G	CF	D	G	CF	D	G
Doutor	1					1	2	1	3	9	4	9		2	4				1		
Mestre										1		1					3	2	8	9	2
Especialista										1	1		2					1	1		
Licenciado																1		1	8	5	2
total	1	0	0	0	0	1	2	1	3	11	5	10	2	2	4	1	3	4	18	14	4

Figura 15: Pessoal Docente/Categoria

A Avaliação do Desempenho

A Avaliação do Desempenho dos Docentes do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, onde se inclui a ESG, encontra-se normalizada e perfeitamente instituída. Foi, aliás, a primeira IES do país a normalizar os procedimentos, com a aprovação do respetivo regulamento por Despacho n.º 11965/2010, publicado em Diário da República, 2.ª série — N.º 142 — 23 de julho de 2010, e posterior alteração em Diário da República, 2.ª série — N.º 246 — 22 de dezembro de 2014. O sistema de avaliação encontra-se normalizado para todos os docentes e, decorrente da sua aplicação desde 2004 até ao presente ano.

Pessoal Não Docente

Embora não se conheçam regras (em legislação) que estipulem a fórmula de cálculo do pessoal não docente adstrito ao apoio do ensino e investigação como existe noutros graus de ensino, esta fórmula ou estimativa parece ser consensual ao adotar a metodologia que possa ter em conta o número de estudantes do serviço ou unidade orgânica.

	Diretor	Secretária de escola	Técnico Superior	Assistente Técnico
Doutor	1			
Mestre				
Licenciado		1	2	2
12º ano escolaridade				2
Total	1	1	2	4

Figura 16: Pessoal Não Docente/Categoria

Como se verifica (*cfr*. fig. 16), para além do Diretor, a ESG dispõe de 1 Secretário de Escola, 1 funcionário de Apoio à Direção, 2 Administrativos, 1 funcionário afeto ao Centro de Investigação e 2 funcionários na Receção. Parece, assim, face à dimensão da ESG, necessário fomentar o recrutamento, de forma gradual e em cumprimento das determinações do Orçamento de Estado e seus limites à contratação de pessoal, nas áreas dos técnicos superiores, assistentes técnicos e operacionais, assim como de apoio à Direção (um docente, por exemplo, com redução total ou parcial da componente letiva).

4. Metodologia

O planeamento estratégico é um processo dinâmico e sistemático que visa a prossecução dos objetivos propostos numa fase inicial e que tem como foco assegurar a contínua adaptação da organização às constantes alterações do meio envolvente, bem como, garantir que esta responde às necessidades dos clientes permitindo a criação e manutenção de vantagem competitiva. Cientes da importância do planeamento estratégico, pretende-se que o Plano de Ação das Medidas Estratégicas da ESG seja um

documento onde se defina claramente a estratégia da Escola para o horizonte temporal de 2017 a 2021. A elaboração deste Plano de Ação das Medidas Estratégicas pressupõe a participação ativa de vários s*takeholders* com interesse na estratégia da ESG, entre eles a Direção, Docentes, estudantes, Empresas, Instituições Públicas e Comunidade.

Na elaboração do Plano de Ação das Medidas Estratégicas da ESG foi tida como base a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), adaptada ao contexto e realidade concreta da Escola. Com a adoção desta metodologia pretende-se assegurar um eficaz acompanhamento, monitorização e revisão permanente da estratégia formulada no Plano de Ação das Medidas Estratégicas. Para tal, foram seguidas dez etapas, agrupadas em três fases sequenciais e interligadas entre si que asseguram a coerência e consistência entre a formulação e a execução da estratégica.

Na primeira fase definem-se os pressupostos do Plano de Ação das Medidas Estratégicas da ESG, trabalhando-se ao nível da definição dos objetivos, dos destinatários, dos intervenientes no processo e da sua calendarização. Trabalha-se ainda na recolha dos documentos de apoio que servem de base ao trabalho de elaboração do Plano Estratégico. As operações de *benchmarking*, que resultam da análise da forma como outras Instituições e Escolas de Ensino Superior definiram a sua estratégia são também enquadradas nesta fase do processo metodológico. Esta fase inicial do processo de elaboração do Plano de Ação das Medidas Estratégicas da ESG é de extrema importância para uma boa orientação dos trabalhos a desenvolver na fase seguinte.

Uma grande parte das etapas são desenvolvidas na segunda fase. Nesta segunda fase do processo, a sua primeira etapa passa por assegurar que a missão e a visão organizacional da ESG estão claramente definidas e os valores são claros e facilmente incorporados na cultura organizacional. Este trabalho servirá de base à realização de uma análise SWOT, com uma clara definição dos pontos fortes e pontos fracos da ESG, assim como das oportunidades e ameaças criadas pelo meio envolvente, desenvolvida na etapa subsequente. Na sexta etapa do processo é efetuada a formulação da estratégia a seguir pela ESG no período temporal de 2018 a 2021, sendo uma etapa que compreende a análise de dados e discussão dos mesmos dentro do grupo de trabalho incumbido de elaborar o Plano de Ação das Medidas Estratégicas da ESG, para a definição dos objetivos estratégicos mais adequados dentro de cada eixo estratégico, das ações a implementar, os indicadores chave de desempenho, bem como das metas suscetíveis de serem alcançadas final do ano de 2021.

Finda a elaboração da orientação estratégica é estabelecido o modelo mais adequado para o controlo e avaliação do Plano das Ação de Medidas Estratégicas da ESG, tendo por objetivo a realização de um

melhor acompanhamento e eventual revisão da estratégia definida ao longo de todo o período temporal sobre o qual versa o Plano Estratégico. Numa fase posterior o Plano de Ação das Medidas Estratégicas será objeto de uma análise e discussão nos órgãos da ESG, assim como por toda a comunidade académica, no intuito de serem obtidos mais contributos para uma melhoria do documento final.

Após a discussão pública elabora-se a versão final do Plano de Ação de Medidas Estratégicas da ESG para o período de 2018 a 2021 que será alvo de uma divulgação pelos diferentes agentes com interesse nesse mesmo Plano.

5. Missão, Visão e Valores

Missão

A ESG tem por missão contribuir para o desenvolvimento da sociedade, estimular a criação cultural, a investigação e a pesquisa aplicadas e fomentar o pensamento reflexivo e humanista, proporcionando áreas de conhecimento para o exercício de atividades profissionais.

Figura 17: Missão da ESG

A atividade da ESG rege-se por valores éticos, de excelência no ensino e na investigação, promovendo a valorização do conhecimento e a transferência, abertura e participação na sociedade, fomentando a cultura do mérito e da responsabilidade social.

Figura 18: Princípios orientadores da ESG

Valores

Os valores presentes na missão da ESG encontram significado nos mesmos valores do IPCA. Assim, para a concretização da missão, a ESG compromete-se no exercício da sua atividade seguir a estratégia do IPCA para 2021, reforçando as suas ações estratégicas, embora muito particulares à Escola, mas que assentam no conjunto de valores que são a base de toda a sua atuação, destacando-se para a sua cultura interna e externa um conjunto de valores como se expressam na figura 19:

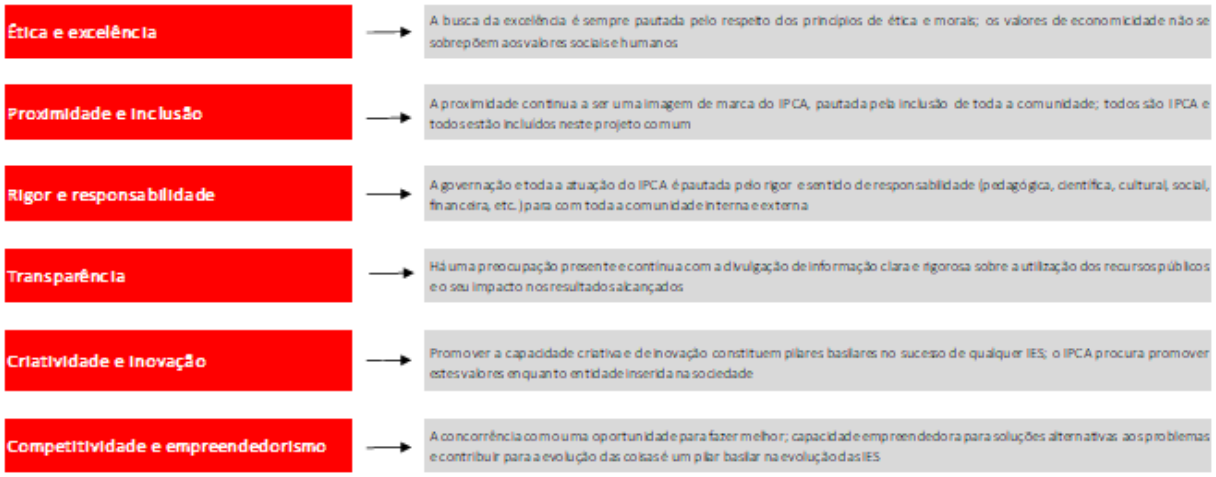

Figura 19: Valores orientadores do IPCA/ESG

6. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão estratégica bastante importante nas organizações para o estudo do ambiente interno, com a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos da Organização, e do seu ambiente externo, onde se identificam as oportunidades e as ameaças para essa mesma Organização.

No processo de elaboração do Plano das Ação de Medidas Estratégicas da ESG e da reflexão em torno da orientação estratégica para o período temporal de 2018 a 2021, sentiu-se a necessidade de realizar uma reflexão sobre os pontos fortes e fracos da ESG que caracterizam a atual envolvente interna da Instituição, bem como as oportunidades e ameaças previstas para o futuro tendo em conta a envolvente externa atual e a sua previsível evolução. A Figura seguinte apresenta a análise SWOT da ESG.

O sucesso do planeamento estratégico da ESG dependerá muito da sua capacidade em promover um forte alinhamento das iniciativas estratégicas com cada objetivo estratégico do Mapa da Estratégia, e no máximo aproveitamento dos pontos fortes e das oportunidades identificadas, assim como em contornar os efeitos negativos dos pontos fracos e das ameaças da envolvente externa à ESG.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
- Elevada taxa de ocupação das vagas oferecidas pela ESG - Qualidade e competência do corpo docente - Relação de proximidade com os estudantes e capacidade de integração - Existência de Docentes convidados com elevada experiência prática - Boas instalações - Existência de cursos em regime pós laboral - Qualidade do Pessoal Não Docente - Boa localização geográfica - Existência de Centros de Investigação - Elevada empregabilidade dos seus diplomados - Existência de um plano de formação contínua que permite captar ex-estudantes e outros profissionais para a atualização profissional - Todos os cursos encontram-se acreditados pela A3ES.	- Rácio de Pessoal Não Docente por aluno muito baixo - Reduzido número de projetos e iniciativas transversais às outras Escolas do IPCA - Site da ESG exclusivamente em Português, dificultando a internacionalização e pouco funcional e apelativo - Prática pedagógica demasiado centrada em sala de aula - Número relativamente reduzido de estudantes que conclui o grau de mestre - Escassez de recursos informáticos e bases de dados essenciais para a investigação e de apoio ao ensino - Reduzido número de estudantes, professores e funcionários envolvidos em programas de mobilidade - Não cumprimento do rácio de Docentes Especialistas - Reduzido envolvimento dos ex-estudantes (*alumni*) nas atividades desenvolvidas - Na avaliação do desempenho docente a componente organizacional apresenta um peso relativamente reduzido quando comparada com as restantes componentes de avaliação.
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
- Localização numa zona de elevada densidade populacional - Admissão de alunos estrangeiros que procuram a região, essencialmente derivado de parcerias que promovam programas de mobilidade - Dinamizar projetos de desenvolvimento experimental - Aproveitar o know-how, recursos e competências das quatro Escolas para projetos conjuntos - Fomentar o trabalho em equipa e apoio efetivo a possíveis *start-ups* que "nasçam" no IPCA - Dinâmica empresarial e institucional forte na região Norte - Realização de projetos de investigação aplicada no âmbito dos trabalhos finais de mestrado - Passagem do IPCA a regime fundacional - Ação Social do IPCA.	- Contexto demográfico nacional - Forte concorrência de outras Escolas na região - Contexto legal e burocrático na contratação e retenção de recursos humanos - Reduzido investimento público no ensino superior - Abandono escolar no ensino superior e não superior - Limite de vagas para cursos de licenciatura imposto pelo MCTES - Nível económico dos alunos e o facto de muitos terem atividade profissional limita a sua disponibilidade para participar em programas de mobilidade internacional - Limitações às contratações de Docentes convidados - Reduzido número de vagas nas licenciaturas para estudantes oriundos dos TESP`s.

Figura 20: Análise SWOT da ESG

7. Orientação Estratégica

Alinhado com o Plano Estratégico do IPCA, aprovado em Conselho Geral em 24 de novembro de 2017, para o período de 2017-2021, o PAME_ESG seguirá, de perto, os seis eixos estratégicos que estão alinhados com a missão institucional e a visão estratégica 2021, sendo eles: (1) as pessoas; (2) o modelo de governação; (3) a formação e educação; (4) a investigação, desenvolvimento e inovação; (5) a interação com a sociedade; e (6) o Campus responsável.

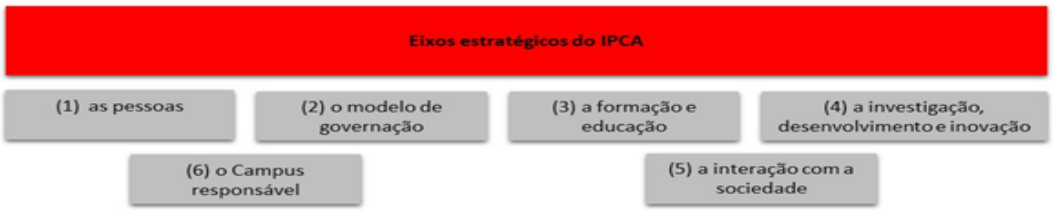

Figura 21: Eixos Estratégicos do IPCA/ESG

Para cada um dos 6 eixos estratégicos são apresentados 20 objetivos estratégicos, 55 medidas estratégicas, ações e indicadores, que definem o que se pretende alcançar para concretizar a missão e a visão que se pretende para a ESG até 2021. O alinhamento claro entre os objetivos estratégicos e as estratégias definidas para a sua concretização é um ponto de partida basilar para garantir o cumprimento da visão da ESG.

Os indicadores chave de desempenho (KPIs) são identificados para medir as realizações ou concretizações de cada objetivo estratégico do IPCA, mas com enfoque na Escola. A cada KPI corresponde ainda a meta a alcançar no período estratégico em causa, permitindo desta forma monitorizar, acompanhar e avaliar o grau de execução do plano de ação de medidas estratégicas da ESG e o desempenho institucional bem como os seus desvios face aos objetivos inicialmente propostos para o período (PE_IPCA 2021).

A imagem seguinte (*cfr*. fig. 22) apresenta a simbologia adotada no Plano Estratégico do IPCA 2021 aqui replicada à ESG uma vez que se pretende que represente a mesma dinâmica e a interligação entre os seis eixos estratégicos e sua articulação com a missão, visão e valores organizacionais que estão no centro de toda a orientação estratégica do IPCA.

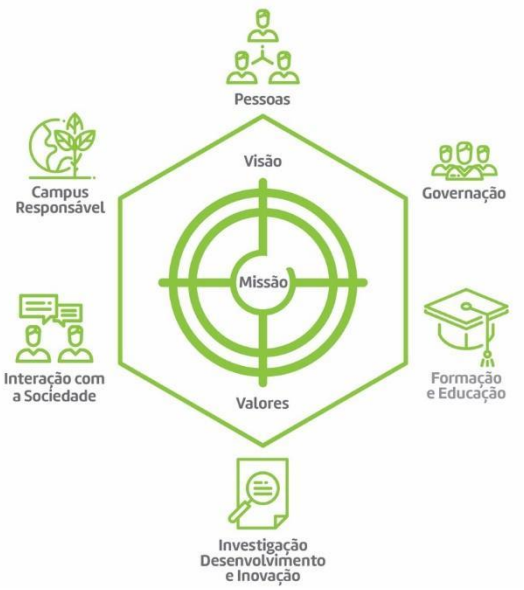

Figura22: Simbologia do PE_IPCA 2021

7.1. Eixo Estratégico I – Pessoas

Reconhecimento e valorização das pessoas

O ensino e a investigação, a aprendizagem e todas as atividades de suporte a estas atividades exigem pessoas competentes, capazes e motivadas. Uma instituição de ensino superior só será bem-sucedida se as pessoas que a compõem se dedicarem de forma focada, uníssona e assertiva às suas respetivas tarefas e projetos. Para tal, é fundamental centrar a cultural organizacional da ESG nas pessoas. Por um lado, nas pessoas que trabalham na Escola, no sentido de reconhecer, valorizar e projetar o seu trabalho para níveis de excelência, fazendo-as sentir integradas num projeto estimulante e de relevo. Por outro lado, nas pessoas que são o principal foco da atividade da ESG, os seus estudantes, permitindo-lhes não apenas aceder a uma sólida formação académica, mas também a desenvolver um sentido de comunidade e pertença, partilhando valores, conhecimento e experiências.

Objetivo Estratégico 1: Promover uma cultura centrada nas pessoas			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Elaborar um plano de formação adequado às competências exigidas para as funções a desempenhar	*Pessoal Docente:* a. Formação pedagógica b. Formação para melhoria de competências linguísticas	 Nº de formações (a+b) Nº de docentes que realizaram formação	 (1+1)/semestre 50%/semestre

Plano de Ação das Medidas Estratégicas da ESG 2021

Objetivo Estratégico 1: Promover uma cultura centrada nas pessoas			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
	Pessoal Não Docente: a. Formação específica em áreas nas quais foi manifestada necessidade: - Informática (Excel) - Técnicas de atendimento ao público - Secretariado - Comunicação e Marketing Público -Escrita eficaz e sistematização da informação - Gestão de Redes Sociais - Elaboração de pareceres (não jurídicos) e informações Jurídicas - Escrita de suportes de divulgação institucional b. Formação para melhoria de competências linguísticas	Nº de formações (a+b) Nº de não docentes que participaram nas ações de formação Cumprimento do plano de formação	Mín: (3+1)/ano 100%/ano 100%
Recrutar pessoal em função das necessidades identificadas no mapa de pessoal com vista a uma estrutura organizacional sólida, observando as condições financeiras e limites OE e em articulação com SC e Presidência.	Propor o recrutamento de pessoal para preenchimento do mapa de pessoal	% Lugares ocupados no mapa de pessoal	100%/ano
	Propor recrutamento e/ou a abertura de concursos para pessoal docente para cumprimento dos rácios legalmente definidos para docentes de carreira e especialistas	Nº professores (PhD + Especialistas) no Total de docentes TI	80% em 2021
Promover iniciativas de team *building*	Atividade de *team building* envolvendo todos os funcionários da ESG	Nº de iniciativas realizadas	1/ano
Realizar ações de motivação e *coaching*	*Workshops*/seminários de motivação e *coaching*	Nº de ações realizadas	Mín. 1ano

Objetivo Estratégico 2: Promover um bom ambiente organizacional			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Medir e avaliar o nível de satisfação dos colaboradores com vista à definição de medidas que melhorem o ambiente organizacional	Reunião anual para avaliação da implementação do plano de ação e do grau de satisfação dos colaboradores com o plano	Índice de satisfação dos colaboradores	4 (escala de 1 a 5)
		Grau de implementação das medidas de melhoria sugeridas	Mín. 75%
Realizar atividades culturais e lúdicas que promovam o convívio entre os colaboradores	ESG *Night Out*… Bamos às Cruzes!	Nº de atividades realizadas	1/ano (2 de Maio)

Objetivo Estratégico 3: Assegurar uma boa integração dos estudantes no ambiente académico			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Promover programas de receção aos novos estudantes da ESG	Reunião dos novos estudantes com o respetivo Diretor de Curso	N.º de reuniões a realizar	1/ano
Aumentar a participação dos estudantes nas atividades desenvolvidas pela ESG	Incluir estudantes nas comissões organizadoras de eventos	Nº de estudantes envolvidos nas atividades	Mín. 1/atividade

Objetivo Estratégico 4: Estimular os valores humanistas e solidários entre a comunidade estudantil			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Criar e dinamizar as figuras do “tutor” e "mentor"	Criar um programa de mentoria e *coaching* entre profissionais *alumni* e estudantes da ESG em articulação com *alumni* do IPCA.	Nº de estudantes que assumiram o papel de "mentor" ou “tutor”	+5%/ano
Desenvolver ações/seminários de capacitação que promovam os valores humanistas e sociais	Criar um Clube de Leitura envolvendo docentes, não docentes e estudantes	Nº de ações % Estudantes envolvidos % Não docentes envolvidos % Docentes envolvidos	1 Min: 1%/ano Min: 20%/ano Min: 20%/ano
Promover ações de voluntariado para projetos sociais com impacto local	Ações/projetos específicos de voluntariado: - Apoio ao preenchimento do modelo 3 IRS - Apoio na utilização de novas tecnologias junto de centros de dia do concelho	% Estudantes envolvidos em ações/projetos de voluntariado	5%/ano
Promover ações de recolha de alimentos/bens para a Loja Social IPCA em eventos da ESG	1 Campanha de recolha de alimentos 1 Campanha de recolha de roupa 1 Campanha de recolha de brinquedos 1 Campanha de recolha de livros	N.º de ações de recolha de alimentos/bens	4/ano

7.2. Eixo Estratégico II – Governação

Autonomia, responsabilidade e eficiência financeira

Em consonância com os pilares que sustentam o Eixo Estratégico II "Governação" no âmbito do PE_IPCA 2021, também a ESG procura sistematizar um conjunto de ações que visam promover a transparência da informação, fomentar a notoriedade da Escola junto da comunidade envolvente e consolidar a desejada eficiência administrativa e financeira.

Atenta a dimensão e as características da ESG no seio da instituição, sobressaem, de entre os aspetos referidos, a aposta numa Escola com presença e visibilidade no quadro das diversas plataformas de divulgação e interação social, com medidas estratégicas assertivas ao nível da comunicação e imagem, o que acabará por contribuir e complementar, a curto ou médio prazo, o objetivo que se prende com a sustentabilidade financeira da ESG, consolidando a posição decisiva que ocupa no quadro orçamental do IPCA. Por outro lado, a já mencionada dimensão da Escola torna premente a definição de medidas de modernização administrativa dos seus Serviços, considerando que a garantia de maior agilidade ao nível dos procedimentos internos terá repercussões positivas no que concerne à imagem da Escola junto da comunidade estudantil, docente e não docente.

Para este eixo estratégico são apresentados quatro objetivos, que assentam em diversas medidas estratégicas para as quais foram delineadas ações de concretização, bem como 15 indicadores de desempenho, conforme se apresenta nas tabelas seguintes:

Objetivo Estratégico 5: Promover a transparência e a *accountability*			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**ACÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Medir e avaliar a execução do PAME_ESG 2021	Reunião anual para acompanhamento e avaliação do PAME_ESG 2021	Relatório de avaliação do PAME_ESG 2021	1 relatório/ano
		Revisão do PAME_ESG 2021	2020

Objetivo Estratégico 5: Promover a transparência e a *accountability*			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**ACÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Promover a implementação das medidas de prevenção de risco recomendadas pelo Plano Anticorrupção do IPCA	Reunião anual para acompanhamento e avaliação do grau de cumprimento das medidas de prevenção de risco de corrupção e infrações conexas recomendadas pelo PGRCIC do IPCA e respetivos relatórios de monitorização em articulação com o PE_IPCA e orgânica do IPCA.	Grau de implementação das medidas do Plano Anticorrupção do IPCA	80%
	Ações de divulgação e formação sobre o PGRCIC do IPCA	N.º de ações	1 / ano
Implementar um sistema integrado de gestão da qualidade e monitorização do desempenho institucional da ESG	Reforçar a monitorização da efetiva implementação dos procedimentos resultantes do Manual da Qualidade em colaboração com o Gabinete de Avaliação e Qualidade.	Nº de reuniões para análise dos resultados	1/semestre

Objetivo Estratégico 6: Aumentar a notoriedade nacional e internacional			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Melhorar a comunicação da ESG com o exterior	Dinamizar o site da ESG - Tradução para inglês e potenciar a interatividade do site	Disponibilização do site em inglês	Final de 2020
	Recrutamento de um colaborador com responsabilidade pela gestão / atualização do site e redes sociais	Nº de acessos N.º de seguidores	+ 20% / ano
Implementar procedimentos de comunicação interna tendo em vista a divulgação de eventos na ESG	Elaboração de manual de procedimento de comunicação interna, com a colaboração do Departamento de Direito e em colaboração com o Gabinete de Comunicação e Imagem do IPCA.	Aprovação do manual	2019
Promover a cooperação nacional e internacional	Implementar projetos de cooperação nacional e internacional que possam gerar ofertas formativas partilhadas/conjuntas	Nº de iniciativas / projetos	2 / ano

Objetivo Estratégico 7: Incrementar a eficiência e modernização administrativa e a desmaterialização			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**ACÇÕES**	**INDICADORES - KPI's**	**META 2021**
Reestruturar os serviços com vista a proporcionar uma maior eficiência e agilidade institucional	Elaboração de um documento de FAQ's para melhor elucidação dos estudantes acerca dos requerimentos a apresentar	Aprovação e disponibilização do documento	2019
Desmaterializar os processos internos relacionados com os estudantes	Criação de um formulário eletrónico de requerimentos para os estudantes.	Nº de processos desmaterializados	+ 90%
	Revisão dos Regulamentos internos da ESG de modo a incluir a previsão da possibilidade de entrega de relatórios de estágio / dissertações de mestrado em suporte digital	N.º de regulamentos revistos	100% até 2021

Objetivo Estratégico 8: Garantir a sustentabilidade financeira			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**ACÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Implementar um sistema de contabilidade por centro de custos e atividades	Identificar os centros de atividades e responsáveis pelos centros de custos da ESG em articulação com a Divisão Administrativa e Financeira do IPCA.	Implementação do sistema	2019

7.3. Eixo Estratégico III – Formação e Educação

Formar com qualidade e excelência, acompanhando a evolução da sociedade

A formação e a educação das pessoas constituem um valor essencial a uma sociedade desenvolvida e sustentável. Esta importância é assumida pelas Nações Unidas, quando estabeleceram os objetivos para o desenvolvimento sustentável do nosso planeta - objetivo 4 "Educação de Qualidade", onde se inclui o acesso universal a um ensino superior de qualidade.

Este deve ser o objetivo capital da atuação de uma IES pelo que neste eixo estratégico a ESG, com 36 ações definidas, pretende com uma abordagem pedagógica moderna, que recorre de forma crescente a metodologias de ensino a distancia, assim como a novas formas de ensino no contexto de sala de aula, contribuir para este propósito. A escola deve ter um papel determinante na perceção e antecipação de mudanças na sociedade e sua forma de organização, para formar os seus estudantes para o exercício de uma profissão, apoiá-los no processo de inserção no mercado de trabalho, não esquecendo o papel que tem no desenvolvimento da sua dimensão humana.

A ESG pretende cativar mais e melhores estudantes, com uma política de oferta formativa desenhada em perfeita ligação com as necessidades do mundo empresarial e institucional, com um modelo pedagógico em constante atualização para habilitar os seus estudantes com competências técnicas essenciais ao desempenho da profissão, mas também competências transversais, relevantes para a distinção do estudante no mercado de trabalho e para a sua capacidade de crescimento profissional e pessoal.

Objetivo Estratégico 9: Garantir uma oferta formativa de qualidade e adequada às expectativas do mercado de trabalho			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Oferecer um catálogo de cursos acreditados e adequados às necessidades do mercado, com elevada taxa de ocupação via CNA 1ª fase	Implementação de um sistema de consulta ao meio empresarial e institucional, no sentido de obter feedback sobre as necessidades do mercado, em articulação com o G3E.	N.º de inquéritos por questionário	1
	Implementação de um sistema de consulta à rede *alumni*, no sentido de obter feedback sobre as necessidades do mercado, em articulação com os alumni do IPCA.	N.º de inquéritos por questionário	1
	Oferta de novos ciclos de estudos	N.º de novos ciclos de estudos	3
	Implementação de um plano de divulgação dos cursos da ESG, a incorporar no plano de divulgação do IPCA, definindo prazos e metodologias de divulgação	% de implementação (ações de divulgação)	80%
No âmbito da oferta formativa existente, criar sinergias entre as áreas científicas das várias estruturas curriculares	Identificar projetos de investigação, com ligação aos cursos da ESG, onde os estudantes possam participar em atividades de I&D	N.º de projetos	1 por ano
Dinamizar o programa de cursos breves e formação especializada para atualização profissional e aprendizagem ao longo da vida	Implementação de um questionário de avaliação da satisfação com os cursos	Grau de satisfação	mín. 3,5 (escala 0 a 5)
	Implementação de um sistema de consulta ao meio empresarial e institucional, no sentido de obter *feedback* sobre as necessidades do mercado.	N.º de inquéritos por questionário	1

Objetivo Estratégico 10: Combater o abandono escolar e promover o sucesso académico			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Combater o abandono escolar e promover o sucesso dos estudantes	Redução do n.º de estudantes por turma	N.º de turmas com menos de 40 estudantes, em UC's estruturantes no curso	75%
	Aquisição de *softwares* de tratamento e análise de dados	% de estudantes de 2º ciclo com licença de utilização	80%

Objetivo Estratégico 10: Combater o abandono escolar e promover o sucesso académico			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
	Aquisição de bases de dados de apoio à investigação	N.º de bases de dados	1 por curso de mestrado
	Implementação de cursos livres de português e matemática ou outras áreas em que se evidencie maior dificuldade por parte dos estudantes	N.º de cursos	2 por ano
Implementar um modelo de inovação pedagógica baseado no uso das novas tecnologias, de metodologias ativas de aprendizagem e de ensino a distância	Formação para docentes, sobre as diferentes ferramentas disponíveis na plataforma *moodle*	N.º de formações	1/ano
	Incrementar a utilização da metodologia de ensino a distância	Nº de horas de formação sobre ferramentas de ensino à distância para docentes	20h/ano
		Preparação de uma sala da ESG com um sistema integrado de ensino a distância	2019
		Nº de unidades curriculares que usam metodologias ensino a distância	5%/ano
	Implementação de cursos breves e não conferentes de grau em regime ensino a distância	Nº de cursos	1/ano
Promover a aplicação das metodologias *project-based learning* (*PBL*) nos cursos TESP e licenciatura	Definir o funcionamento de unidades curriculares de projeto que promovam a colaboração de estudantes de diferentes cursos da ESG e das outras escolas do IPCA	Nº de projetos	1 por curso
	Definir o funcionamento de unidades curriculares que utilizem a metodologia *flipped classroom e PBL*	Nº de UC's	1/ano
Promover a aquisição de competências digitais pelos estudantes	Implementação de cursos breves sobre Microsoft Office	N.º cursos	1 curso/ano
Melhorar os espaços destinados ao estudo	Criação de laboratórios de simulação empresarial	N.º Laboratórios	mín. 2
	Formação de docentes para o apoio a estudantes com NEE, em articulação com os Serviços de Ação Social	N.º ações de formação	1

Objetivo Estratégico 10: Combater o abandono escolar e promover o sucesso académico			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Apoiar estudantes com necessidades educativas especiais (NEE)	Aulas de apoio para estudantes com NEE, em articulação com os Serviços de Ação Social	N.º de estudantes que usufruíram das aulas/n.º de estudantes com NEE	100%

Objetivo Estratégico 11: Captar mais e melhores estudantes			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Diversificar as formas de acesso, nomeadamente através dos estudantes internacionais, estudantes do ensino profissional, trabalhadores estudantes;	Potenciar ações com parceiros nacionais e internacionais que promovam a criação de duplas titulações	Nº de ações	2/ano
	Promover protocolos com diversas instituições estrangeiras, no sentido de promover a mobilidade de estudantes	N.º protocolos	1/curso
	Criação de projetos e cursos destinados a professores e estudantes do ensino profissional	N.º projeto/curso	2 por ano
Aumentar as médias de acesso nos cursos 1º ciclo, 2º ciclo e cursos TESP	Obtenção de patrocínios de empresas/instituições para pagamento das propinas de ingresso do melhor estudante de cada mestrado	N.º de patrocínios obtidos	1 por curso de mestrado/ano
Aumentar as candidaturas aos cursos do IPCA em 1ª opção	Criação de MOOC's nas áreas de especialização da instituição destinados a um público abrangente	N.º MOOC's	1 por ano
	Criação de projetos e cursos destinados a professores e estudantes do ensino secundário	N.º projeto/curso	2 por ano

Objetivo Estratégico 12: Aumentar os níveis de empregabilidade			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Promover a empregabilidade dos diplomados e acompanhar o seu trajeto profissional	Definir um plano de formação anual ao nível das soft *skills* (atitude positiva; resiliência; pensamento crítico; gestão do tempo; capacidade de comunicação; trabalho em equipa; integridade; profissionalismo)	N.º cursos	1/ano

Objetivo Estratégico 12: Aumentar os níveis de empregabilidade			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
	Realização do Dia Aberto EI (Empresas e Instituições)	Nº de iniciativas e eventos organizados orientados à procura ativa de emprego	1/ano
	Criação de MOOC's de apoio ao emprego (CV; Carta de Apresentação; Entrevista)	N.º MOOC's	1/ano
Implementar a plataforma *alumni* e dinamizar a relação com os diplomados do IPCA, em articulação com os alumni do IPCA	Comemoração do Dia da ESG e do antigo estudante (*Alumni* Talk), com distinção de diplomado com desempenho extraordinário	Aniversário	1/ano
Promover os estágios académicos nacionais e internacionais, como plataforma de transição para o mercado de trabalho e aproximação institucional às empresas	Disponibilização no site da ESG da Bolsa de estágios para empresas (informação duração estágio, cursos…), a fim de as empresas fazerem aí os seus pedidos	N.º estágios ESG	+10%
	Criação de um gabinete de estágios da ESG, em articulação com o G3E	% de conclusão	100%
	Divulgação de um programa de Estágios de Verão (jul/ago/set) extracurriculares	N.º estágios	10/ano
Apoiar os estudantes na realização dos exames de acesso às ordens e associações profissionais	Monitorização da qualidade dos Cursos de preparação para os exames de acesso às Ordens Profissionais	Taxa de sucesso nos exames de acesso	Superior média nacional
	Constituição de um grupo de trabalho responsável por estabelecer a ponte entre a ESG e as Ordens Profissionais	N.º ações com as Ordens	mín. 1 por ano

7.4. Eixo Estratégico IV – Investigação, Desenvolvimento e Inovação

Escola reconhecida pela investigação aplicada, pelo envolvimento dos estudantes e pelo seu alinhamento com o ensino e com os desafios societais.

A estratégia da ESG/IPCA para os próximos cinco anos estará alinhada com a política de I&D do IPCA, definida no seu plano estratégico 2017-2021, que estabelece a aposta na investigação aplicada e orientada para a prática e a produção e transferência de conhecimento para a sociedade como fatores decisivos para a diferenciação do ensino politécnico. É num modelo de alinhamento entre o ensino e atividades de I&D, com o envolvimento dos estudantes, para além da interação com a sociedade/ tecido económico, que as ações da ESG propostas no âmbito deste eixo estratégico, devem alicerçar-se, e que se sintetizam de seguida:

Promoção da Interdisciplinaridade e internacionalização da investigação, envolver os membros das unidades de I&D da ESG (existentes e/ou novas unidades que possam surgir como resultado do processo de avaliação da FCT), em projetos e iniciativas de I&D conjuntas e em co-promoção com outras entidades (nacionais e estrangeira), aproveitando sinergias do conhecimento das equipas e fomentando a interdisciplinaridade existente entre as diferentes áreas de especialização, bem como o intercâmbio e partilha de experiências com investigadores estrangeiros, que possuam um amplo *background* nas áreas de atuação da ESG, potenciando a produção científica e a transferência de conhecimento;

Promoção da investigação aplicada e da transferência de conhecimento: o desenvolvimento de projetos *practice based research* com equipas multidisciplinares, que envolvam profissionais do tecido empresarial/local e estudantes dos vários ciclos de estudos (no âmbito dos seus projetos de dissertação/tese e/ou estágios), visa fortalecer a interação com a academia e a transferência de conhecimento para a sociedade.

Promoção da inovação e interação com a sociedade: (i) promover a inovação ao serviço das empresas, colaborando no desenvolvimento de novos modelos de negócios ou na inovação dos processos produtivos, selecionando preferencialmente as empresas ou grupos de empresas que já colaboram com a ESG (nomeadamente as que asseguram estágios aos estudantes dos TEsP´s, licenciaturas e Mestrados). (ii) promover o

desenvolvimento sustentado das associações de cariz social, sem fins lucrativos, de natureza estadual ou particulares, qualquer que seja o seu objeto, mas voltadas para a prática do voluntariado do vale do Cávado e do Ave, através da investigação-ação orientada.

O Plano de Ação da ESG a desenvolver no período 2018-2021, terá em conta os objetivos estratégicos definidos no Plano Estratégico do IPCA, no domínio da investigação, desenvolvimento e inovação, conforme abaixo descrito:

Objetivo Estratégico 13: Aumentar a qualidade e quantidade da produção científica			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Implementar a política de estímulo à investigação e desenvolvimento e à produção científica de qualidade	Gestão flexível da componente letiva do serviço docente	Nº de publicações indexadas (ISI ou Scopus) por docente doutorado/total docentes doutorados da ESG	1/ano
		Nº de livros/capítulos de livros de publicados e/ou editados por docentes da ESG	
		Nº de docentes da ESG que integram conselhos científicos de revistas científicas indexadas	10%
		Nº de docentes da ESG que efetuam revisão *ad hoc* em revistas científicas indexadas	>20%
	Aumentar a participação de docentes doutorados da ESG em *calls* de projetos de I&D	% Docentes TI da ESG envolvidos em projetos de I&D	>25%
	Aumentar o tempo disponível dos docentes para a investigação	Nº de docentes com licença sabática para investigação (6 meses)	1 por departamento/ano
	Fomentar a ética/deontologia e metodologias na investigação	Nº de seminários/palestras/workshop	Mín 2/ano

Objetivo Estratégico 13: Aumentar a qualidade e quantidade da produção científica			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Aproveitar as fontes de financiamento externo para projetos de IC&DT, promovendo a interdisciplinaridade e internacionalização da investigação	Apresentação de candidaturas a financiamento para projetos em co-promoção com outras unidades de I&D nacionais e estrangeiras	Nº de projetos financiados em co-promoção e/ou com equipas multidisciplinares	4
		Nº de membros estrangeiros que integram as unidades de I&D da ESG/total de membros	10%
	Participação das unidades de I&D da ESG em redes e associação com outras unidades de I&D ou instituições	Nº de investigadores das unidades de I&D da ESG que integram redes de investigação nacionais e/ou internacionais	5%/ano
		Nº de protocolos de investigação com instituições profissionais ou de ensino superior	+2/ano
	Aumentar a mobilidade *incoming* - doutorandos e *outgoing*- mestrandos	Nº de estadias de investigação em unidades de I&D da ESG proporcionadas a estudantes estrangeiros (*incoming*- doutorandos)	2/ano
		Nº de estadias de investigação em unidades de I&D estrangeiros proporcionadas a estudantes da ESG (*outgoing*- mestrandos)	2/ano
Dinamizar o CienciaIPCA garantindo que a produção científica é divulgada neste repositório	Aumentar a difusão da produção científica da ESG	Aumento das publicações dos docentes da ESG no repositório	10%/ano

Objetivo Estratégico 14: Garantir a integração e alinhamento das linhas de investigação com a oferta formativa			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Promover o alinhamento das atividades I&D com a formação, incentivando a investigação mais prática	Fomentar a investigação aplicada nas áreas de atuação da ESG	Nº de unidades curriculares baseadas em projeto	Mín. 2 u.c. por curso
		Nº de unidades I&D em funcionamento na ESG	3 em 2021
	Apresentação de candidaturas a financiamento para projetos *practice based research*	Nº de projetos *practice based research* financiados	3
	Envolvimento dos estudantes na investigação aplicada	Estudantes de mestrado/doutoramento envolvidos em projetos *practice based research da ESG*	2 por projeto
		Nº estudantes envolvidos em projetos e prestação de serviços	5%
Potenciar a massa crítica estimulando e apoiando a apresentação de candidaturas à FCT para as unidades de I&D	Candidatura a financiamento pela FCT para as unidades de I&D	Nº de unidades I&D da ESG financiadas pela FCT	2 em 2021
		Nº de docentes TI integrados em unidade I&D/total docentes TI da ESG	(+) 70%

Objetivo Estratégico 15: Aumentar a capacitação de transferência de conhecimento científico e tecnológico			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Desenvolver atividades de transferência de conhecimento para a sociedade		Nº de conferências internacionais organizadas pela ESG ou em parceria	Mín. 1/ano

Objetivo Estratégico 15: Aumentar a capacitação de transferência de conhecimento científico e tecnológico			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**AÇÕES**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
	Promover a organização e participação em conferências, para difusão da produção científica e transferência de conhecimento	Nº comunicações apresentadas em conferências científicas e profissionais financiadas /total docentes TI da ESG	2,5/ano
		Nº de seminários/palestras/workshop de mestrados da ESG abertas à comunidade (com transferência de conhecimento para a sociedade)	Mín. 3/ano/mestrado
	Desenvolver projetos de investigação-ação orientada para desenvolvimento sustentado das associações de cariz social da região	Realização de fóruns para identificação das necessidades das associações de cariz social	1 fórum
		Nº de projetos investigação-ação orientada para a responsabilidade social	1
Desenvolver projetos em co promoção com empresas e outras entidades do sistema não empresarial e aumentar a prestação de serviços	Desenvolver projetos de especial relevância para os agentes económicos da sociedade	Nº de projetos de em co-promoção com empresas e outras entidades	2
	Promover a inovação ao serviço das empresas, através do apoio ao desenvolvimento de novos modelos de negócios e/ou dos processos produtivos	Realização de fóruns para identificação das necessidades empresariais	1 fórum
		Nº de projetos aplicados que promovam a inovação de negócios/processos produtivos	1

7.5. Eixo Estratégico V – Interação com a Sociedade

Uma instituição em permanente interação com a sociedade

A interação da ESG com a sociedade assenta em três dimensões: a dimensão cultural, a dimensão humanista e a dimensão social. Neste âmbito, a ESG procura promover iniciativas de ligação aos diversos agentes que integram o ecossistema da região do Cávado e do Ave nomeadamente às empresas, aos municípios, às escolas, aos centros de incubação de empresas, entre outras.

O ensino insere-se, cada vez mais, num mundo globalizado centrado no conhecimento. Neste sentido, a ESG procura inserir-se numa rede de mobilidade nacional e internacional de estudantes, docentes e colaboradores, nomeadamente através da dinamização dos Acordos de Cooperação Interinstitucionais.

Objetivo Estratégico 16: Desenvolver capacidades nos estudantes para o empreendedorismo e a inovação			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**Ações**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Aumentar o potencial de empregabilidade dos diplomados da ESG e Fomentar as ligações às empresas e aos empresários Realizar ações, workshops e sessões informativas sobre apoios ao empreendedorismo e autoemprego	Sessões de esclarecimento sobre empreendedorismo/processo de desenvolvimento do modelo de negócios/ políticas de apoios e financiamento existentes Criação de bolsa de ideias de negócios dos estudantes da ESG. Realização de sessões de esclarecimento das várias incubadoras da região junto da comunidade académica em articulação com o G3E	Nº de empresas criadas com base em projetos desenvolvidos por diplomados da ESG	3 até 2021
		Nº de estudantes e diplomados da ESG que participam em ações e projetos de ligação à sociedade	25 por ano
		Nº de ações de promoção do emprego e empreendedorismo	+ de 2/ano

Objetivo Estratégico 16: Desenvolver capacidades nos estudantes para o empreendedorismo e a inovação			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**Ações**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Criar parcerias com centros de incubação de empresas e outras entidades que promovam o empreendedorismo	Realização de protocolos com as entidades da região que promovam o empreendedorismo	Nº de estudantes que criaram a sua própria empresa em incubadoras de empresas em parceria com a ESG	3 até 2021
		Nº de parcerias criadas	3 em 2021

Objetivo Estratégico 17: Aumentar a interação com a sociedade e as pessoas			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**Ações**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Aumentar as atividades e projetos desenvolvidos em parceria com os municípios e comunidades intermunicipais da região	Agendar um plano de reuniões de trabalho entre os centros de investigação da ESG/ diretores de departamento/ CIMs da região de atuação do IPCA (CIM Ave e CIM Cávado) para: i) conhecimento dos projetos em que as CIMs da região estão inseridas ii) potenciar a colaboração dos docentes nas áreas disciplinares em causa.	Nº de projetos desenvolvidos em parceria com os municípios da região	Min. 1/ano
		Nº de professores e estudantes integrados nesses projetos	Mín. 2/ano
Criar um conselho consultivo por Escola composto por individualidades externas e empresários	Criar conselho consultivo na ESG com representantes de individualidades da região	Nº de entidades que integram o conselho consultivo das Escolas	5
Aumentar a participação da ESG na rede escolar da região	Fomentar a abertura da ESG às escolas secundárias e profissionais da região através de iniciativas como o OPEN IPCA, sessões de divulgação nas escolas secundárias e profissionais e feiras de ensino. Medir o impacto destas iniciativas mapeando os estudantes do ensino secundário que participaram nestas iniciativas e que entraram posteriormente na ESG.	Nº de escolas da região com estudantes colocados na ESG	10
		Participação das Escolas com Cursos Secundários Profissionais na rede TESP/ESG	70% em 2021
Colaborar na concretização da Escola de Verão no município de Esposende	Criar uma comissão para a organização e promoção de escola de verão/módulos em áreas disciplinares da ESG (exemplo: empreendedorismo)	Início da colaboração	2018
		Nº de participantes nas atividades da Escola de Verão	50/ano

Objetivo Estratégico 18: Instituir uma cultura de internacionalização, no ensino e na investigação			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**Ações**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Aumentar o volume e diversificação da atividade internacional da ESG através da promoção da mobilidade nacional e internacional dos estudantes, docentes e colaboradores e da dinamização dos Acordos de Cooperação Interinstitucionais articulados com as áreas disciplinares	Divulgar junto dos estudantes, dos docentes e dos colaboradores da ESG a lista atualizada dos protocolos existentes com IES estrangeiras em áreas disciplinares afins. Operacionalizar estas iniciativas e o processo de candidatura dos interessados com o apoio da comissão de internacionalização da ESG. Realização de semanas internacionais em áreas disciplinares da ESG e promover a participação dos docentes em semanas internacionais no estrangeiro em colaboração com Gabinete de Relações Internacionais	Nº estudantes *incoming*	+5%/ano
		Nº estudantes *outgoing*	+5%/ano
		Nº docentes e colaboradores *incoming*	+10%/ano
		Nº docentes e colaboradores *outgoing*	+10%/ano
		N.º de Acordos celebrados e ativos	+5%/ano
Difundir e promover a aprendizagem de línguas na comunidade discente	Difundir cursos de línguas nos estudantes da ESG e consciencializar os estudantes da importância das línguas estrangeiras para o seu sucesso. Elaborar e divulgar a lista efetiva e atualizada das uc´s da ESG a oferecer em língua inglesa.	Aumento do nº estudantes que frequentam cursos de línguas	+5%/ano
		Nº de unidades curriculares oferecidas em inglês (fora dos planos curriculares)	Min. 5

7.6. Eixo Estratégico VI – Campus Responsável

Campus verde, saudável e seguro

A ESG em articulação com as medidas estratégicas do IPCA preocupa-se com a proteção do ambiente e com a promoção de estilos de vida saudável. Integrada num campus verde, esta escola vê reunidas as condições para o exercício de atividades laborais e lúdicas de forma saudável. Além da preocupação com a economia de recursos naturais esgotáveis, procura também proporcionar atividades saudáveis aos seus colaboradores e estudantes incutindo deste modo valores de responsabilidade ambiental, sustentabilidade e estilos de vida saudáveis.

Objetivo Estratégico 19: Dotar o campus das condições necessárias e adequadas			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**Ações**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Abrir o Campus à cidade e à comunidade em geral	Realização de iniciativas com a sociedade civil no campus do IPCA/ESG, nomeadamente promover caminhadas ao ar livre; a prática de atividades físicas ao ar livre; a organização de jogos de equipa envolvendo estudantes da ESG; participação em torneios de desporto escolar; participação em atividades que envolvam causas humanitárias e sociais.	Nº de iniciativas da sociedade civil realizadas na ESG Disponibilidade de horário para a concretização das ações	Mín. 4/ano 100%

Objetivo Estratégico 20: Promover um campus verde, responsável e seguro			
MEDIDAS ESTRATÉGICAS	**Ações**	**INDICADORES - KPI'S**	**META 2021**
Reduzir o consumo de energia elétrica e gás através de medidas de eficiência energética	Participação na promoção de medidas de eficiência energética como a instalação de equipamentos de luz com sensores em zonas como WC; corredores; hall de acesso aos gabinetes.	% de redução do consumo	20% em 2021

8. Mapa da Estratégia ESG/IPCA 2021

Exposta a orientação estratégica em termos de plano de ação das medidas estratégicas da ESG, no Plano Estratégico do IPCA, e tendo por base a sua metodologia, apresenta-se na figura seguinte o mapa da estratégia ESG-IPCA 2021. Tendo por base a missão e a visão institucional para 2021, bem como os seis eixos que orientam a estratégia organizacional, o mapa apresentado de seguida organiza e interliga os 20 objetivos estratégicos de acordo com cinco perspetivas de desempenho, sendo elas: o impacto na sociedade, o financiamento, os processos e as capacidades (das pessoas e das infraestruturas). Este mapa tem como finalidade comunicar, de forma sucinta, a orientação estratégica do ESG-IPCA para 2021.

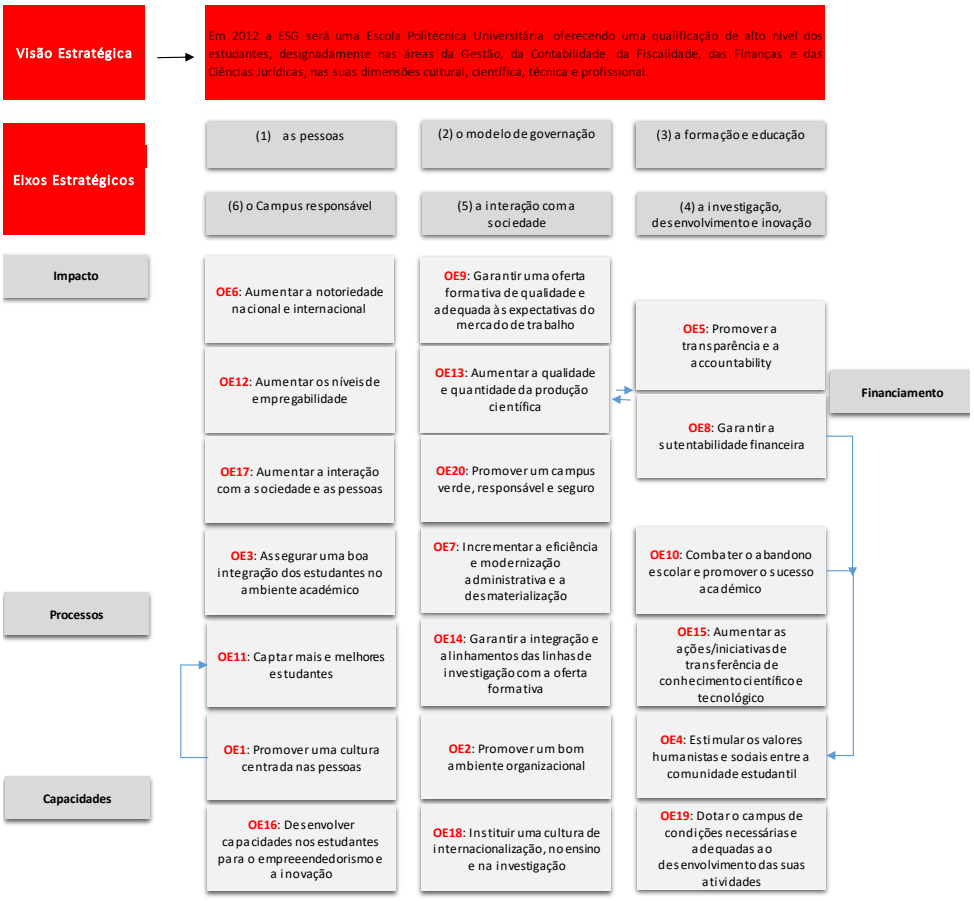

Fig. 23: Mapa da orientação estratégica 2018-2021, adaptado PE_IPCA-2017-2021

9. Monitorização, Avaliação e Acompanhamento

Como se refere no PE_IPCA 2021, compete às IES desenvolver mecanismos de autoavaliação do seu desempenho institucional. Sendo que o atual PAM_ESG segue a mesma matriz conceptual na dimensão genérica da gestão estratégica, como a missão, a visão e os valores organizacionais, e concretiza-se em ações que permitirão medir o grau de cumprimento da estratégia organizacional, a presente Comissão responsável pelo documento entende que para assegurar o acompanhamento do PE_IPCA 2021, e em particular, o PAM_ESG 2021, deve manter-se a mesma equipa de trabalho que reunirá em janeiro de cada ano, produzindo um relatório intercalar que dê ênfase aos resultados no período de programação.

Consequentemente, o mesmo relatório deverá dar conta da aferição da eficácia, eficiência e impacto das ações e intervenções propostas, com vista a melhorar a qualidade destas.