



ESCOLA SUPERIOR  
DE TECNOLOGIAS DE FAFE

# PLANO ESTRATÉGICO

ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIAS DE FAFE

**2023 – 2027**

Dezembro de 2022



Título

*Plano Estratégico 2023 – 2027 da Escola Superior de  
Tecnologias de Fafe*

Autor

**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIAS DE FAFE**

Edição

**Dezembro 2022**

# Índice

Apresentação	4
Introdução	6
Breve enquadramento institucional	8
Missão, visão e valores	10
Análise SWOT	13
Eixos estratégicos 2027	14
1. Governação e gestão estratégica	14
2. Ensino e aprendizagem	16
3. Investigação e desenvolvimento	18
4. Internacionalização	19
5. Recursos humanos e infraestruturas	20
6. Extensão comunitária e responsabilidade social	22
7. Comunicação e reconhecimento institucional	23
Monitorização, acompanhamento e avaliação	25
Eixos estratégicos, objetivos estratégicos, objetivos operacionais, indicadores de desenvolvimento e metas	26
Nota Final	32

# APRESENTAÇÃO

## Apresentação

O Plano Estratégico 2023-2027 da Escola Superior de Tecnologias de Fafe (ESTF) define os eixos estratégicos, os objetivos, os indicadores e as medidas estabelecidos para cumprir a sua missão e visão a longo prazo, projetando-a para o futuro, com compromissos realistas nos diferentes aspetos do seu desenvolvimento. Cada um destes elementos é quantificável e sujeito a verificação posterior.

O desenvolvimento do Plano Estratégico, com base num processo de autoavaliação, mais do que cumprir uma disposição legal e estatutária, visa reposicionar a ESTF no sistema de ensino superior nacional e internacional, correspondendo a uma alteração da designação e da estrutura da Entidade Instituidora – Instituto Europeu de Estudos Superiores (IEES), que se integra numa rede internacional de instituições universitárias, em desenvolvimento nos Estados Unidos da América, América Latina e Europa. A celebrar três décadas de história na formação de quadros técnicos superiores, a Escola orgulha-se das suas raízes, do seu percurso, do sucesso dos seus diplomados e do contributo cultural, técnico e

científico para a sociedade nas áreas da gestão, turismo e informática/ sistemas de informação.

Apoiados nas nossas forças e conscientes das nossas fragilidades, abraçamos os desafios imediatos e futuros ancorados numa cultura de qualidade e melhoria contínua do projeto educativo. De acordo com os objetivos, os indicadores e as metas propostos para cada eixo estratégico, de forma articulada e dinâmica, pretendemos desenvolver a melhoria dos processos de governança e gestão institucional, a crescente qualificação e especialização dos recursos humanos, o reforço das infraestruturas, a consolidação de processos de garantia da qualidade, a internacionalização e a vinculação com o meio artístico, educativo e económico regional, nacional e internacional.

A concepção de um plano de desenvolvimento estratégico e a sua implementação proporcionam clareza institucional quanto às suas projeções e à viabilidade da sua concretização, de acordo com as suas finalidades, posicionando-se nos cenários futuros do ensino superior. O cumprimento destas orientações implica:

- Níveis de gestão estratégica, profissional, sistematizada e autossustentável, cujos resultados expressos em eficiência e eficácia são consequência do comprometimento de toda a comunidade institucional.
- Definição de um conjunto de objetivos e ações que permitam posicionar a Escola como uma Instituição de Ensino Superior (IES) reconhecida na formação de profissionais qualificados e especializados.
- Posicionar a Escola para responder às crescentes exigências de acreditação nos domínios da formação, investigação e transferência de conhecimento, internacionalização, extensão comunitária, responsabilidade social e ambiental, no quadro de

políticas de garantia da qualidade.

Para obter um desempenho eficaz, é fundamental definir um plano de desenvolvimento estratégico, que permita alcançar a missão e a visão institucional, reduzindo a incerteza do futuro. Isto inclui a formulação de planos a longo, médio e curto prazo, a forma como os objetivos e as ações são implementados, o seu desenvolvimento, a existência de mecanismos para verificar o seu cumprimento e a sua coerência. Deve também considerar a forma como os resultados são monitorizados para evitar desvios e/ou ajustar os planos, e como os atores relevantes estão envolvidos na sua formulação e empenhados nos resultados desejados.

Embora nenhum plano defina, por si só, o sucesso da gestão, ele é um meio essencial de orientação das decisões e prioridades institucionais que, aliado à liderança e gestão institucional, permite unir os esforços de todos os membros da comunidade académica em torno de políticas, objetivos, metas e valores partilhados, possibilitando a potenciação das oportunidades do meio envolvente e a assunção dos desafios futuros.

# BREVE ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

## Breve Enquadramento Institucional

A Escola Superior de Tecnologias de Fafe teve origem na ESEIF (Escola de Educadores de Infância de Fafe, Lda.), instituída em 1985. Em 1993, sob a mesma portaria de criação da ESTF, foi criado o curso de Bacharelato em Informática e Gestão.

Em 1995, teve início uma nova dinâmica institucional, que foi plenamente concretizada com a aprovação, pela tutela, em 1998, dos estatutos pela nova entidade instituidora – o Instituto de Estudos Superiores de Fafe, Lda. A necessidade de novos espaços com capacidade para a expansão da Escola justificou a construção de raiz das atuais instalações em Medelo.

No sentido de diversificar as formações da ESTF, em 1995, foram criados os cursos de Bacharelato em Contabilidade, Administração e Línguas e Secretariado de Administração. Estes três cursos foram, durante vários anos, a oferta formativa da ESTF.

Em 2006, sentindo necessidade de alargar a oferta formativa, nomeadamente nas áreas do Turismo e Gestão, e adequar os cursos existentes a Bolonha, a ESTF entrou



num processo de reestruturação dos seus cursos. Atualmente, a Escola Superior de Tecnologias de Fafe, que tem, desde 2022, como Entidade Instituidora o Instituto Europeu de Estudos Superiores, consolidou a sua oferta formativa nas áreas da gestão, turismo/hotelaria e informática/sistemas de informação, em formações de cursos técnicos superiores profissionais, licenciaturas, mestrados e pós-graduações. Com uma experiência de 30 anos de ensino, desenvolve o seu projeto formativo também na investigação científica fundamental e aplicada, assim como na prestação de serviços à comunidade, em estreita colaboração com os stakeholders, na abordagem de desafios educativos e sociais.

Em resposta aos desafios societais de inovação e desenvolvimento, a Escola Superior de Tecnologias de Fafe propõe-se dinamizar ações de cooperação culturais, científicas e técnicas com instituições nacionais e internacionais, renovando continuamente o ambiente educativo de proximidade e a imagem de reconhecida excelência científica e pedagógica construída nas últimas décadas.

# MISSÃO, VISÃO E VALORES

## Missão, Visão e Valores

### **Missão**

A Escola Superior de Tecnologias de Fafe é uma Instituição Privada de Ensino Superior Politécnico não Integrado que tem a missão de oferecer um entorno académico que possibilite a formação de profissionais e graduados competentes e socialmente responsáveis, contribuindo assim para o desenvolvimento social através da formação de profissionais de elevada competência profissional, científica, técnica e artística, gerando conhecimento a partir da investigação e a transferência aplicada de tecnologia e conhecimento, participando ativamente no desenvolvimento global, sustentável e ético da região em que se insere, num quadro de referência internacional.

Neste âmbito, a concretização da missão da Escola segue os seguintes princípios orientadores:

- a. ministrar ensino superior em diferentes campos do saber científico e técnico;
- b. educar para a vida cívica e ativa, no respeito pela ética e pelos direitos humanos;

- c. estimular a atividade cultural e o desenvolvimento do pensamento crítico e científico;
- d. incentivar a pesquisa e a investigação científica fundamental e aplicada, bem como a divulgação dos seus resultados;
- e. promover a formação contínua e a extensão cultural;
- f. fomentar a ligação com o tecido socioeconómico, no sentido da valorização recíproca;
- g. dinamizar, no âmbito próprio, ações de cooperação internacional, especialmente com o mundo da lusofonia;
- h. realizar intercâmbios culturais, científicos e técnicos com instituições similares, nacionais e estrangeiras.

No respeito pela democracia e na observância dos direitos e liberdades fundamentais, a ESTF conduz-se pelos princípios da solidariedade, do direito à informação e da gestão pedagógica participada. Visa, ainda, promover a formação integral da pessoa humana, garantindo o direito à educação e à cultura e patrocinando a investigação.

## **Visão**

A ESTF pretende assumir-se como instituição de ensino superior vocacionada para uma formação académica de qualidade, que oferece uma oferta formativa profissionalizante, inovadora e transformadora, ancorada na investigação aplicada e em articulação com a região e o país. Uma instituição reconhecida pela construção e transferência de conhecimento, pela qualidade de ensino e formação, pelo desenvolvimento de projetos e de colaborações com instituições regionais, nacionais e internacionais, assumindo-se como um foco promotor do crescimento económico, social e cultural da região.

## **Valores Organizacionais**

Os valores são os princípios que servem de guia para as atitudes e decisões, com vista ao alcance dos objetivos que contribuem para a concretização da missão. No desempenho e concretização da missão da Escola, estão presentes os seguintes valores:

- a. Inovação: Consideramos fundamental a inovação no campo educativo. Promovemos a adoção de novas metodologias e abordagens de ensino, procurando

constantemente aperfeiçoar a experiência de aprendizagem e preparar os nossos alunos para o mundo em constante mudança.

- b. **Diversidade:** Abraçamos a diversidade em todas as suas formas. Consideramos que a diversidade de opiniões, experiências, origens e capacidades enriquecem a educação e, conseqüentemente, a sociedade, por isso, empenhamo-nos em criar um ambiente inclusivo no qual todos se sintam valorizados e respeitados.
- c. **Ética:** A ética guia as nossas ações, relações e interações. Cultivamos uma cultura de honestidade, integridade e respeito.
- d. **Inclusão:** Consideramos as diferenças como mais valias das pessoas que contribuem para o enriquecimento da nossa comunidade e dos seus membros. Por este motivo, trabalhamos ativamente para garantir que todos tenham oportunidades iguais de aprendizagem e desenvolvimento, através da implementação de políticas e práticas que promovam a inclusão e a equidade, permitindo que todos possam desenvolver as suas potencialidades.

e. Sustentabilidade: Reconhecemos a importância de uma abordagem sustentável para a educação, e de uma educação para a sustentabilidade. Esforçamo-nos para minimizar o nosso impacto no ambiente, enquanto preparamos os nossos estudantes para se tornarem líderes responsáveis no século XXI.

A elaboração da análise SWOT, i.e., a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos que caracterizam a atual envolvente interna da Escola Superior de Tecnologias de Fafe, bem como a identificação das oportunidades e das ameaças da sua atual envolvente externa visam, no âmbito da elaboração do Plano Estratégico, assegurar a consciência de que tanto os elementos potenciadores da estratégia estabelecida, como os seus elementos condicionadores, respetivamente pontos fortes e oportunidades, e pontos fracos e ameaças, podem potencialmente influenciar a execução dessa estratégia.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Qualidade e relevância da oferta formativa</li><li>▪ Ciclos de estudo com elevada procura e empregabilidade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vagas por ocupar nos cursos de 1º e 2º ciclo de estudos</li><li>▪ Necessidade de potenciar a oferta formativa de Ensino a Distância</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualificação e empenho do corpo docente e colaboradores</li> <li>▪ Proximidade com os estudantes</li> <li>▪ Clima organizacional e trabalhadores docentes, técnicos e administrativos dedicados e identificados com a missão da Escola</li> <li>▪ Entrosamento com o tecido empresarial e instituições da região</li> <li>▪ Nova Entidade Instituidora com alto desenvolvimento académico e solidez institucional, que potencia a integração em redes internacionais e colaboração académica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementação das medidas resultantes da avaliação do desempenho docente</li> <li>▪ Indicadores de produção científica insuficientes</li> <li>▪ Necessidade de reforçar o número de docentes especialistas</li> <li>▪ Processos de comunicação interna e divulgação externa</li> <li>▪ Elevada dependência do financiamento com origem nas propinas</li> <li>▪ Nível de implementação do sistema interno de garantia de qualidade</li> <li>▪ Oferta formativa [de unidades curriculares] em língua inglesa</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessidades de formação ao</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tendência de redução do número de</li> </ul>



<p>longo da vida da população ativa</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alargamento do “mercado” internacional do ensino</li><li>▪ Potenciação do ensino a distância</li><li>▪ Aposta na melhoria das infraestruturas pedagógicas e científicas</li><li>▪ Otimização dos processos de transformação digital</li><li>▪ Discurso político que reconhece a extrema necessidade de formação de profissionais em turismo/hotelaria</li></ul>	<p>candidatos ao ensino superior (natalidade, emigração, abandono,...)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Representação social negativa do ensino superior politécnico</li><li>▪ Concorrência de outras IES</li><li>▪ Dificuldade na satisfação das expectativas de carreira do pessoal docente e não docente</li></ul>
---	--

# 2027

## Eixos estratégicos 2027

Decorrente da sua missão, visão e valores, a Escola Superior de Tecnologias de Fafe visa dar uma resposta integrada e diferenciadora às necessidades dos estudantes, docentes, funcionários e comunidade académica, organizada nos sete eixos que estruturam o presente Plano Estratégico.

### 1. Governação e gestão estratégica

A eficiência dos processos de gestão constitui uma preocupação permanente da Escola, na perspetiva de melhorar e rentabilizar as estruturas e processos de gestão existentes e de promover a sustentabilidade ambiental e estilos de vida saudável e ativa na comunidade académica.

Iniciativas estratégicas:

- Utilizar as melhores práticas de gestão com rigor e transparência, permitindo uma administração dos recursos disponíveis eficaz e adequada.
- Avaliar o modelo de organização dos serviços e de

decisão acadêmica e promover as alterações consideradas convenientes de forma a aumentar a sua eficiência, nomeadamente reduzindo tempos de decisão e de processamento.

- Promover a avaliação participada do desempenho docente, ajustada ao perfil e potencial de cada docente.
- Diversificar e aumentar gradualmente as fontes de financiamento: venda de bens, prestação de serviços e financiamentos executados em projetos.
- Implementar todos os processos do SIGQ para garantir o cumprimento dos estatutos e dos regulamentos que determinam a acreditação e certificação de cursos e da Instituição.
- Automatizar os procedimentos do SIGQ, de forma a diminuir a burocracia e garantir um acompanhamento de processos que proporcione aos decisores um planeamento estratégico mais eficiente.
- Melhorar os processos de comunicação interna no cumprimento dos fluxos de informação.
- Continuar o processo de digitalização e

automatização da área académica.

- Impulsionar a transformação digital dos Serviços Académicos prosseguindo para uma estratégia de *paper free*.
- Promover a agilização de procedimentos referentes à gestão Académica.
- Incrementar medidas de consumo e comportamento responsável, a abolição de desperdícios e a não utilização de materiais poluentes de uso único.
- Continuar a garantir a obtenção do reconhecimento de Eco-Escolas, obter o certificado de *Healthy Campus* e outros associados à educação ambiental e sustentabilidade.
- Incrementar a mobilidade verde através do programa de bicicletas elétricas.
- Implementar as recomendações da Agenda 2030.

## 2. Ensino e aprendizagem

A oferta formativa da Escola visa corresponder às

necessidades do mercado de trabalho, com base na qualidade pedagógica e na inovação científica e tecnológica.

Iniciativas estratégicas:

- Otimizar a oferta formativa, apostando em ciclos de estudo diferenciadores e de excelência, pela afirmação da adequação das competências às expectativas do mercado de trabalho e da sociedade, integrando as novas tendências e tecnologias na nossa oferta formativa e nos processos de ensino.
- Dar resposta a uma variedade de públicos que procura o ensino superior ou formações diferenciadas.
- Promover abordagens e metodologias pedagógicas inovadoras e adequadas aos contextos de ensino e aprendizagem, para manter exigentes padrões de qualidade de ensino e responder às necessidades e características dos estudantes e do mercado de trabalho.
- Adequar a oferta formativa às novas exigências de formação inicial e ao longo da vida, intensificando a aposta na formação contínua e profissional.

- Estabelecer parcerias estratégicas e protocolos de colaboração, para fomentar o intercâmbio de docentes com instituições congêneres e incrementar a mobilidade de estudantes nacionais e internacionais.
- Potenciar ações com parceiros nacionais e internacionais que promovam a criação de duplas titulações.

### 3. Investigação e desenvolvimento

Ainda que centre o seu objeto na formação académica, a investigação científica fundamental e aplicada, é uma das atividades nucleares que visa apoiar o ensino e a criação de conhecimento, transferindo-o para a sociedade. Atualmente a dedicação dos docentes à investigação não tem resultado numa produção científica equivalente. Por este motivo, torna-se necessário encontrar formas que permitam traspassar conhecimentos e destrezas aos nossos docentes que permitam uma melhor otimização da sua atividade docente e investigadora.

## Iniciativas estratégicas:

- Potenciar áreas prioritárias de investigação com orientação para professores e alunos.
- Proporcionar formação aos investigadores.
- Estabelecer parcerias com outras instituições de ensino superior para a realização de atividades de investigação conjuntas.
- Conceber incentivos à produção científica.
- Promover a participação em projetos de I&D, como instituição líder ou parceira, para assegurar o financiamento da investigação e o apoio aos investigadores.
- Incrementar o número de projetos de investigação com a criação de equipas multidisciplinares e a participação em equipas e projetos de abrangência internacional.
- Promover a adesão dos estudantes aos projetos de investigação, potenciando os trabalhos finais de ciclos de estudo.

## 4. Internacionalização

A promoção da internacionalização da Instituição, percebida como uma oportunidade de assegurar, a longo prazo, a sua sustentabilidade, visa potenciar a base de recrutamento de estudantes, o incremento de projetos e parcerias internacionais, a qualidade da investigação científica realizada.

Iniciativas estratégicas:

- Incrementar a visibilidade e o reconhecimento da instituição a nível internacional e reforçar a dinamização de parcerias e intercâmbios a nível de ensino e investigação com outras IES internacionais.
- Reforçar a mobilidade, presencial ou virtual, de toda a comunidade – docentes, estudantes e pessoal não docente.
- Promover o desenvolvimento de ofertas de ensino de dupla certificação, a organização de seminários conjuntos, online e por videoconferência, a organização de publicações e projetos de investigação em parceria e a divulgação digital dos resultados que facilite a acessibilidade global.



- Desenvolver cursos de formação, parcerias e plataformas e meios que fomentem a proficiência da língua inglesa.
- Potenciar a candidatura a projetos internacionais e a todos os financiamentos possíveis.

## 5. Recursos humanos e infraestruturas

A valorização das pessoas – docentes, funcionários não docentes e estudantes – constitui um fator crítico do sucesso da Instituição, ao garantir a criação de oportunidades de formação, atualização profissional e desenvolvimento de competências funcionais, comportamentais e éticas. O desenvolvimento estratégico da Instituição projeta-se também na melhoria das condições físicas e digitais ao dispor da comunidade.

Iniciativas estratégicas:

- Incrementar medidas de apoio à qualificação e formação científica e pedagógica dos docentes, garantindo o seu impacto na progressão na carreira.
- Incentivar a qualificação e formação contínua do

corpo não docente, fazendo refletir essa qualificação no desempenho das suas funções.

- Incrementar medidas de apoio à conclusão dos doutoramentos dos professores, ao cumprimento da meta de 25% de professores especialistas, às atividades de investigação e publicação e às atividades de prestação de serviço.
- Assegurar a conectividade, com total disponibilidade e qualidade da rede de internet em todo o edifício.
- Garantir os meios e serviços necessários ao reforço da segurança da informação digital, prevenindo eventuais ataques ao sistema da instituição.
- Criar um serviço técnico especializado (*data center*) para dar resposta à implementação e gestão da utilização das ferramentas informáticas, necessárias ao processo de digitalização, automatização e *paper free*.
- Investir na infraestrutura, e na sua manutenção preventiva, para oferecer umas instalações modernas, seguras, adequadas e confortáveis para os estudantes, docentes, não docentes e visitantes.

- Implementação de uma política de sustentabilidade ambiental, alinhada com as prioridades da União Europeia, e incrementar a eficiência energética pela redução do consumo energético.

## 6. Extensão comunitária e responsabilidade social

A missão da ESTF inclui a concretização de um conjunto de medidas que visa o aumento das parcerias existentes para a promoção do empreendedorismo e da inovação e da qualificação dos recursos humanos, tendo a consciência que a formação técnica e científica contribui de forma direta para a valorização e competitividade económica da região.

A Escola assume-se, também, como uma comunidade dinâmica e integradora, promotora de uma agenda cultural diversificada e de ações de voluntariado externo, indicador relevante do envolvimento ativo nos domínios social, cultural, desporto, saúde e ambiente.

Iniciativas estratégicas:

- Incrementar medidas de apoio aos estudantes carenciados através da ação social escolar, enquanto medida fundamental para a promoção da igualdade e liberdade para acesso ao ensino superior e para o

sucesso acadêmico.

- Estabelecer parcerias e programas para promover o acesso a atividades de cariz social, cultural, artístico e desportivo, contribuindo para o estímulo da participação cívica e de cidadania ativa dos estudantes.
- Assegurar a ligação aos antigos estudantes, potenciando a criação de redes.
- Fomentar a criação de mecanismos de apoio à inserção profissional e ao empreendedorismo, através da ligação a redes e consórcios e da procura ativa de emprego.
- Incentivar a implementação de projetos e ações no domínio da sustentabilidade ambiental, garantindo o reconhecimento Eco-Escolas e a certificação *Healthy Campus*.
- Aumentar a qualidade do serviço prestado na cantina/cafetaria, quer ao nível do produto quer ao nível do serviço.
- Desenvolver esforços para responder à necessidade de alojamento próprio.

- Reforçar a ação do Gabinete de Apoio ao Estudante, assegurando uma reação ajustada às necessidades de toda a comunidade académica.

## 7. Comunicação e reconhecimento institucional

Pretendemos aumentar a eficácia da comunicação interna e externa para potenciar a imagem e a notoriedade da Instituição e assim desenvolver a capacidade de atração de estudantes e de recursos humanos qualificados e de parceiros nacionais e internacionais para projetos de investigação.

Iniciativas estratégicas:

- Potenciar a imagem e a notoriedade da Escola através de eventos anuais agregadores da comunidade académica: Abertura do Ano Letivo, Entrega de Diplomas, Dia da Escola.
- Reforçar a presença da Instituição nos novos meios e tecnologias de comunicação, inovando na forma e no conteúdo.
- Aumentar a visibilidade na comunicação social

nacional dos eventos e das atividades de cariz pedagógico, científico e artístico desenvolvidas na Instituição.

- Potenciar a imagem institucional com a nova identidade gráfica criada para a página *web*.
- Criar um ciclo de *podcasts* periódicos, com temáticas de relevo para a comunidade.
- Promover uma comunicação eficaz para atrair novos públicos.
- Aumentar o número de benefícios *alumni* nos produtos/serviços da Instituição, disponibilizando uma oferta formativa que os cative a regressar enquanto estudantes.
- Promover o aumento do número de parceiros estratégicos associados à rede *alumni*.
- Promover uma imagem plural e inclusiva da Instituição.

# MONITORIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

## Monitorização, Acompanhamento e Avaliação

A monitorização e acompanhamento do Plano Estratégico far-se-á através da recolha de informações específicas relativas a cada eixo estratégico, nomeadamente sobre o grau de concretização dos objetivos estratégicos e operacionais, em articulação com os resultados das metas definidas para cada um dos indicadores.

De forma a garantir o cumprimento do plano estratégico, proceder-se-á à sua monitorização, com uma periodicidade anual, através do relatório de atividades da Escola, de forma a acompanhar e controlar o processo e identificar eventuais desvios.

# Eixos estratégicos, objetivos estratégicos, objetivos operacionais, indicadores de desenvolvimento e metas

<b>Eixos estratégicos</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Objetivos operacionais</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>Metas</b>
1. Governança e gestão estratégica	1.1. Promover modelo de governação e gestão sustentável	1.1.1. Implementar o sistema interno de gestão da qualidade em todas as vertentes da Instituição	I1. Taxa de implementação do sistema de gestão da qualidade	F01. Número de áreas com SGQ implementado / Número de áreas total	M01. 100% até 2027
	1.2. Assegurar a sustentabilidade económica e financeira da instituição	1.2.1. Diversificar as fontes de financiamento	I2. Receitas obtidas na prestação de serviços  I3. Financiamentos executados em projetos	F02. % de receita anual cobrada na prestação de serviços  F03. % de receita média anual proveniente do financiamento de projetos	M02. ≥ 10% de receita anual cobrada na prestação de serviços  M03. ≥ 10% de receita anual proveniente do financiamento de projetos
	1.3. Promover a requalificação e modernização das	1.3.1. Concretizar o plano de investimento em infraestruturas	I4. Taxa de concretização do plano de investimento	F04. Número de ações de investimento em	M04. 100% até 2027



	infraestruturas		em infraestruturas	infraestruturas	
	1.4. Promover a integração de sistemas internos de informação	1.4.1. Implementar sistemas internos de informação integrados	I5. Taxa de implementação de sistemas internos de informação integrados	F05. N.º de sistemas internos de informação integrados	M05. 100% até 2027
	1.5. Implementar a digitalização e automatização de processos	1.5.1. Continuar o processo de digitalização e automatização da gestão académica	I6. Desmaterialização de processos	F06. % dos processos de digitalização e desmaterialização implementados	M06. 90% dos processos de digitalização e desmaterialização implementados e 100% dos novos processos até 2027
	1.6. Promover a atualização de regulamentos e normas orientadoras	1.6.1. Atualizar os regulamentos e normas orientadoras	I7. N.º de regulamentos atualizados	F07. N.º de regulamentos atualizados / N.º de regulamentos existentes	M07. 100% até 2027
	1.7. Implementar políticas centradas nas pessoas	1.7.1. Promover a satisfação dos colaboradores	I8. Taxa de satisfação dos colaboradores	F08. N.º de colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos	M08. + de 80%
	1.8. Promover a sustentabilidade ambiental	1.8.1. Reconhecimento no âmbito da Educação Ambiental para a	I9. Reconhecimento Eco-Escolas e certificação Healthy Campus	F09. Galardão Eco-Escolas e certificação Healthy Campus	M09. Garantir ao longo do quadriénio o galardão Eco-Escolas e a certificação Healthy Campus

		Sustentabilidade			
2. Ensino e aprendizagem	2.1. Otimizar a oferta formativa	<p>2.1.1. N.º de vagas preenchidas em cursos de 1.º Ciclo</p> <p>2.1.2. Cursos de 1.º Ciclo com mais de 80 estudantes inscritos</p> <p>2.1.3. Cursos de 2.º Ciclo com mais de 12 inscritos, 1.º ano, 1.ª vez</p> <p>2.1.4. Cursos TeSP com mais de 15 inscritos, 1.º ano, 1.ª vez</p>	<p>I10. N.º de vagas preenchidas em cursos de 1.º Ciclo</p> <p>I11. Cursos de 1.º Ciclo com mais de 80 estudantes inscritos</p> <p>I12. Cursos de 2.º Ciclo com mais de 12 inscritos, 1.º ano, 1.ª vez</p> <p>I13. Cursos TeSP com mais de 15 inscritos, 1.º ano, 1.ª vez</p>	<p>F10. % de cursos de 1.º Ciclo com a totalidade das vagas preenchidas</p> <p>F11. % de cursos de 1.º Ciclo com mais de 80 estudantes inscritos</p> <p>F12. % de cursos de 2º Ciclo com mais de 12 inscritos, 1º ano, 1ª vez</p> <p>F13. % de cursos TeSP com mais de 15 inscritos, 1.º ano, 1.ª vez</p>	<p>M10. + de 80% (todos os concursos)</p> <p>M11. + de 60%</p> <p>M12. + de 60%</p> <p>M13. + de 60%</p>
	2.2. Ampliar a oferta formativa	<p>2.2.1. Conceber e dinamizar novas ofertas formativas de 1.º ciclo de estudos</p> <p>2.2.2. Conceber e dinamizar novas ofertas formativas de 2.º ciclo de estudos</p> <p>2.2.3. Conceber e dinamizar cursos</p>	<p>I14. Oferta formativa de 1.º ciclo de estudos</p> <p>I15. Oferta formativa de 2.º ciclo de estudos</p>	<p>F14. N.º de cursos de 1.º ciclo de estudos</p> <p>F15. N.º de cursos de 2.º ciclo de estudos</p>	<p>M14. 3 até 2027</p> <p>M15. 3 até 2027</p>

		TeSP especializados e distintivos nas áreas emergentes 2.2.4. Conceber ofertas formativas de Pós-Graduações e ações de formação de curta duração para atualização profissional dos cidadãos ao longo da vida	116. Oferta formativa de cursos TeSP  117. Ofertas formativas de pós-graduação e ações de formação de curta duração	F16. N.º de cursos CTeSP  F17. N.º de cursos de pós-graduação	M16. 2 até 2027  M17. 5 até 2027
2.2. Consolidar a oferta formativa	2.2.1. Promover a articulação do ensino e aprendizagem com a investigação	118. Unidades Curriculares (UC) com participação de estudantes em atividades científicas.	F18. N.º de UC com participação de estudantes em atividades científicas / N.º total de UC	M18. 10% até 2027	
2.3. Promover a captação dos melhores estudantes	2.3.1. Promover iniciativas de captação de estudantes com desempenho escolar de mérito 2.3.2. Promover eventos, concursos e projetos com as	119. % de estudantes nacionais de cursos de 1.º ciclo com média superior a 14  120. Ações de divulgação da oferta formativa	F19. N.º de estudantes nacionais de cursos de 1.º ciclo com média superior a 14  F20. N.º de ações de divulgação da oferta formativa em	M19. 10% até 2027  M20. 10 por ano	

		escolas secundárias e profissionais  2.3.3. Potenciar prêmios de mérito promovidos por instituições locais para os melhores estudantes	I21. Ações de mérito desenvolvidas	articulação com escolas secundárias e profissionais F21. N.º de prêmios/ bolsas de mérito implementados	M21. 5 até 2027
	2.4. Garantir a qualidade e conformidade da oferta formativa	2.4.1. Garantir a qualidade dos cursos conferentes de grau, mantendo a acreditação	I22. Tempo médio de acreditação dos cursos conferentes de grau acreditados	F22. Média aritmética do n.º de anos de acreditação dos cursos conferentes de grau	M22. Média => a 3 até 2027
	2.5. Promover o sucesso acadêmico	2.5.1. Aumentar as taxas de conclusão de estudantes do 1.º Ciclo	I23. Estudantes que concluem o curso de 1.º Ciclo no número de anos previsto  I24. Estudantes que concluem o curso de 2.º Ciclo no número de anos previsto  I25. Estudantes que concluem o curso TeSP no número de	F23. % de estudantes que conclui o curso de 1.º Ciclo no número de anos previsto F24. % de estudantes que conclui o curso de 2.º Ciclo no número de anos previsto F25. % de estudantes que conclui o curso TeSP no número de	M23. 90% em 2027  M24. 90% em 2027  M25. 90% em 2027

			anos previsto	anos previsto	
2.6. Diminuir o abandono escolar	2.6.1. Desenvolver ações para minimizar o abandono escolar	I26. Estudantes que se mantêm no curso de 1.º ciclo um ano após o ingresso I27. Estudantes que se mantêm no curso de 2.º ciclo um ano após o ingresso I28. Estudantes que se mantêm no curso TeSP um ano após o ingresso	F26. % de estudantes que se mantêm no curso de 1.º ciclo um ano após o ingresso F27. % de estudantes que se mantêm no curso de 2.º ciclo um ano após o ingresso F28. % de estudantes que se mantêm no curso TeSP um ano após o ingresso	M26. 90% em 2027  M27. 90% em 2027  M28. 80% em 2027	
2.7. Monitorizar a inserção profissional dos diplomados	2.7.1. Acompanhar o processo de integração profissional dos diplomados 2.7.2. Implementar atividades de apoio à inserção profissional dos diplomados 2.7.3. Recolher <i>feedback</i> dos diplomados	I29. Situação dos diplomados face ao emprego  I30. Atividades de apoio à inserção profissional dos diplomados I31. Satisfação dos diplomados com a formação	F29. % de diplomados com trabalho remunerado 12 meses após a conclusão do grau F30. N.º de atividades de apoio à inserção profissional dos diplomados F31. N.º de diplomados ouvidos na avaliação da qualidade da	M29. 80% por ano  M30. 3 por ano  M31. => 100 por ano	

		2.7.4. Recolher <i>feedback</i> das entidades empregadoras	I32. Satisfação das entidades empregadoras com a qualidade dos diplomados	formação F32. N.º de entidades empregadoras ouvidas na avaliação da qualidade dos diplomados	M32. => 20 por ano
3. Investigação e desenvolvimento	3.1. Promover a produção científica	3.1.1. Impulsionar a submissão de candidaturas a programas de financiamento de projetos de investigação	I33. Candidaturas submetidas a programas de financiamento	F33. N.º de candidaturas submetidas	M33. 3 por ano
		3.1.2. Proporcionar apoio técnico e científico para a submissão de candidaturas a programas de financiamento de projetos de investigação	I34. Taxa de sucesso das candidaturas a financiamento	F34. N.º de candidaturas aprovadas / N.º de candidaturas submetidas	M34. 10% em 2027
		3.1.1. Criar programas de apoio à publicação em revistas internacionais indexadas	I35. Publicações de circulação internacional com arbitragem científica I36. Trabalhos	F35. N.º de publicações de circulação internacional com arbitragem científica	M35. 20 por ano

		<p>3.1.2. Criar programas de apoio à apresentação de trabalhos científicos em conferências internacionais associadas a publicações indexadas</p> <p>3.1.2. Promover a integração e participação de estudantes em projetos de investigação</p>	<p>científicos apresentados em conferências internacionais associadas a publicações indexadas</p> <p>I37. Estudantes participantes em projetos ou atividades de investigação</p>	<p>F36. N.º de trabalhos científicos apresentados em conferências internacionais associadas a publicações indexadas</p> <p>F37. N.º de estudantes participantes em projetos ou atividades de investigação / N.º total de estudantes</p>	<p>M36. 5 por ano</p> <p>M37.10% por ano até 2027</p>
	3.2. Contribuir para o desenvolvimento local e regional	<p>3.2.1. Desenvolver programas de ação entre a instituição e o tecido social e económico da região tendo em vista o desenvolvimento da investigação científica aplicada</p> <p>3.2.2. Criar novas redes de parceiros regionais que</p>	<p>I38. Projetos de investigação desenvolvidos com empresas e instituições regionais</p> <p>I39. Projetos realizados com novas instituições</p>	<p>F38. N.º total de projetos de investigação desenvolvidos com empresas e instituições regionais</p> <p>F39. N.º projetos realizados com novas entidades / N.º</p>	<p>M38.5 até 2027</p> <p>F39. 1 por ano</p>

		<p>facilitem a candidatura a programas de financiamento nacionais e internacionais.</p> <p>3.2.3. Promover ações de estímulo à criação e participação de docentes e discentes em eventos culturais e artísticos associados à Escola</p> <p>3.2.4. Promover ações de transferência de conhecimento e criação cultural e artística</p>	<p>I40. Participação de docentes e discentes em eventos culturais e artísticos associados à Escola</p> <p>I41. Ações de transferência de conhecimento e criação cultural e artística organizadas</p>	<p>projetos totais</p> <p>F40. N.º de eventos</p> <p>F41. N.º de ações</p>	<p>F40. 15 até 2027</p> <p>F41. 5 por ano</p>
4. Internacionalização	4.1. Promover parcerias internacionais	<p>4.1.1. Desenvolver projetos com parceiros internacionais no âmbito do ensino e investigação</p> <p>4.1.2. Construir redes de cooperação com</p>	<p>I42. Projetos desenvolvidos com parceiros internacionais</p> <p>I43. Participação em redes de cooperação</p>	<p>F42. N.º projetos desenvolvidos com parceiros internacionais</p> <p>F43. N.º de participações em</p>	<p>M42. 1 projeto por ano</p> <p>M43. 2 por ano</p>



		entidades relevantes no contexto de ensino superior 4.1.3. Aumentar o n.º de acordos e protocolos com IES internacionais 4.1.5. Desenvolver oferta formativa diferenciadora pela criação de programas conjuntos com outras IES internacionais	internacionais  I44. Assinatura de acordos bilaterais e protocolos com IES internacionais I45. Oferta de cursos não conferentes de grau em associação com IES internacionais	redes de cooperação internacionais  F44. N.º de acordos e protocolos  F45. N.º de cursos criados	M44. 5 por ano  M45. 10 até 2027
	4.2. Potenciar a atratividade dos programas de acolhimento para estudantes internacionais	4.2.1. Captação de estudantes internacionais	I46. Taxa de crescimento do número de estudantes internacionais (incluindo mobilidade)	F46. N.º candidatos ano corrente / N.º candidatos ano anterior	M46. Aumento anual de 10%
	4.3. Promover eventos internacionais de divulgação da instituição no estrangeiro	4.3.1. Realizar ações de divulgação da instituição no estrangeiro	I47. N.º de ações de divulgação da instituição no estrangeiro	F47. N.º de ações de divulgação da instituição no estrangeiro	M47. 2 ações por ano
	4.4. Incentivar a	4.4.1. Aumentar a	I48. N.º de cursos de	F48. % de cursos de	M48. 50%

	<p>mobilidade internacional do pessoal docente e não docente e de estudantes</p>	<p>mobilidade do pessoal docente e não docente e estudantes</p>	<p>1.º Ciclo com estudantes <i>outgoing</i> I49. N.º de cursos de 1.º Ciclo com estudantes <i>incoming</i> I50. N.º de professores/ investigadores em mobilidade <i>outgoing</i> I51. N.º de professores/investigadores em mobilidade <i>incoming</i> I52. N.º de técnicos e administrativos em mobilidade <i>outgoing</i> I53. N.º de técnicos e administrativos em mobilidade <i>incoming</i> I54. N.º de programas/projetos internacionais promotores de mobilidade</p>	<p>1.º Ciclo com estudantes <i>outgoing</i> F49. % de cursos de 1.º Ciclo com estudantes <i>incoming</i> F50. N.º de professores/ investigadores em mobilidade <i>outgoing</i> F51. N.º de professores/ investigadores em mobilidade <i>incoming</i> F52. N.º de técnicos e administrativos em mobilidade <i>outgoing</i> F53. N.º de técnicos e administrativos em mobilidade <i>incoming</i> F54. N.º de projetos internacionais promotores de mobilidade</p>	<p>M49. 50%</p> <p>M50. 5 por ano</p> <p>M51. 5 por ano</p> <p>M52. 5 por ano</p> <p>M53. 5 por ano</p> <p>M54. 5 até 2027</p>
<p>5. Recursos humanos e infraestruturas</p>	<p>5.1. Ampliar e reforçar capacitação do corpo docente</p>	<p>5.1.1. Promover a formação académica e profissional do</p>	<p>I55. Ações de formação desenvolvidas por</p>	<p>F55. N.º ações de formação por ano e n.º de docentes e não</p>	<p>M55. 5 até 2027</p>

		<p>pessoal docente e não docente</p> <p>5.1.2. Recrutar novos docentes, com reconhecida experiência académica e profissional</p> <p>5.1.3. Reforçar a equipa de pessoal não docente</p> <p>5.1.4. Implementar políticas centradas nas pessoas</p>	<p>ano</p> <p>I56. Contratação de docentes</p> <p>I57. Contratação de funcionários não docentes</p> <p>I58. N.º de medidas que promovam políticas da saúde e bem-estar</p>	<p>docentes participantes</p> <p>F56. N.º docentes recrutados por ano letivo</p> <p>F57. N.º funcionários não docentes recrutados</p> <p>F58. N.º de medidas</p>	<p>M56. Garantir o cumprimento dos requisitos legais</p> <p>M57. Incremento proporcional às necessidades da oferta académica</p> <p>M58. 5 por ano</p>
	5.2. Otimizar os recursos materiais e as infraestruturas digitais	<p>5.2.1. Atualizar os equipamentos, materiais e dispositivos pedagógicos</p> <p>5.2.2. Promover a criação de espaços para inovação e desenvolvimento tecnológico</p> <p>5.2.3. Assegurar a</p>	<p>I59. Atualização do parque informático</p> <p>I60. Salas de aula reformuladas com ambientes inovadores</p> <p>I61. Conectividade do</p>	<p>F59. N.º de equipamentos atualizados / N.º total de equipamentos</p> <p>F60. N.º de salas de aula reformuladas / N.º total de salas de aula</p> <p>F61. Acesso à</p>	<p>M59. 30% até 2027</p> <p>M60. 50% até 2027</p> <p>M61. 95% de</p>

		conectividade, com total disponibilidade e qualidade da rede de internet	campus	internet no campus	conetividade
6. Extensão comunitária e responsabilidade social	6.1. Reforçar parcerias de âmbito local, regional e nacional	6.1.1. Estabelecer novas parcerias com entidades locais, regionais e nacionais e dinamizar as existentes	I62. Parcerias com entidades locais e nacionais.	F62. N.º de parcerias com entidades locais e nacionais.	M62. 15 até 2027
		6.1.2. Promover o desenvolvimento criativo e cultural da região	I63. N.º de atividades culturais e artísticas realizadas na região com a participação da Escola	F63. N.º de atividades	M63. 3 por ano
		6.1.3. Implementar, em articulação com as principais instituições da região, ações de voluntariado externo	I64. N.º de ações de voluntariado externo implementadas	F64. N.º de ações	M64. 2 por ano
		6.1.4. Promover a participação dos <i>alumni</i> em iniciativas da instituição	I65. Participação de <i>alumni</i> em ações promovidas pela Instituição	F65. N.º de <i>alumni</i> participantes	M65. 100 até 2027
		6.1.5. Organizar conferências/	I66. N.º de conferências/	F66. N.º de conferências/	M66. 15 por ano

		seminários/ colóquios/ jornadas ou workshops técnicos, científicos ou culturais	seminários/ colóquios/ jornadas/ workshops realizados/ aulas abertas	seminários/ colóquios/ jornadas/ aulas abertas	
6.2. Promover as práticas de inovação e empreendedorismo social	6.2.1. Dinamizar programas de estímulo ao empreendedorismo 6.2.2. Criar espaço de partilha de serviços, projetos e atividades da instituição com as comunidades locais	I68. Ações desenvolvidas de estímulo ao empreendedorismo I69. Ações desenvolvidas com as comunidades locais	F68. N.º ações desenvolvidas de estímulo ao empreendedorismo F69. N.º ações desenvolvidas com as comunidades locais	M68. 4 até 2027  M69. 3 até 2027	
6.3. Promover a responsabilidade social no ensino e na investigação	6.3.1. Integrar a RS nos programas das unidades curriculares e em trabalhos/ projetos curriculares 6.3.2. Promover projetos de investigação e/ou publicações científicas sobre RS	I70. UC que integram RS em trabalhos/ projetos curriculares  I71. Projetos de investigação e/ou publicações científicas sobre RS	F70. N.º de UC que integram RS em trabalhos / N.º total de UC  F71. N.º de projetos de investigação e/ou publicações científicas sobre RS	M70. 10% até 2027  M71. 8 até 2027	
6.4. Consolidar a dimensão social da	6.4.1. Promover e dinamizar a	I72. Ações de apoio à comunidade	F72. N.º de ações de apoio à comunidade	M72. 2 por ano	

	instituição	participação em atividades sociais			
	6.5. Consolidar a consciência ambiental	6.5.1. Promover atividades específicas de educação e consciencialização ambiental	I73. Ações de educação e consciencialização ambiental	F73. N.º de ações de educação e consciencialização ambiental	M73. 2 por ano
	6.6. Promover a igualdade e a liberdade para aprender e ensinar	6.6.1. Promover a igualdade de acesso a oportunidades de aprendizagem e o apoio aos mais necessitados	I74. Estudantes apoiados através de bolsas ou subsídios	F74. N.º de estudantes apoiados através de bolsas ou subsídios	M74. 100% de apoios sociais diretos aos estudantes que se enquadrem nas condições de elegibilidade
7. Comunicação e reconhecimento institucional	7.1. Reforçar a comunicação externa e potenciar a imagem institucional	7.1.1. Aumentar a o reconhecimento junto de instituições de ensino, de empresas e da comunidade	I75. Acessos ao portal institucional  I76. Ações promovidas em escolas secundárias e profissionais  I77. Seguidores nas redes sociais  I78. Participações em ações de divulgação	F75. N.º de visualizações de página F76. N.º de ações promovidas  77. N.º de seguidores no Facebook, Twitter, LinkedIn F78. N.º de participações	M75. Aumento anual de 25%  M76. 35 ações por ano  M77. 300 novos seguidores por ano  M78. 20 ações por ano

			externa I79. Referências nos media	F79. N.º de publicações, artigos, reportagens sobre a Instituição	M79. 10 referências por ano
--	--	--	--	--	--------------------------------

O Plano Estratégico 2023-2027 constitui o nosso referencial para o futuro. É o instrumento essencial que consubstancia a missão e a visão da Escola Superior de Tecnologias de Fafe, nas suas diversas áreas de atividade, nas vertentes de ensino, investigação, extensão comunitária e participação em projetos de cooperação no âmbito científico, tecnológico e artístico. Ao longo deste quadriénio, a missão institucional traduzir-se-á na concretização dos objetivos estratégicos definidos, com uma clara visão de garantir a sustentabilidade económica e financeira da Instituição de forma a consolidar, renovar e aumentar a oferta formativa e elevar a qualidade do ensino. Procurará inspirar e motivar os nossos recursos humanos, fomentando um ambiente de inovação e empreendedorismo que impulse o reconhecimento e a empregabilidade dos nossos graduados.

Num mundo cada vez mais globalizado, comprometemo-nos a fortalecer a internacionalização do ensino e da investigação. Apostamos no incremento da ligação à



comunidade. Assumimos um compromisso com a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social. Com este Plano Estratégico, em 2027, a Escola Superior de Tecnologias de Fafe concretizará na totalidade o seu projeto educativo, científico e cultural. Seremos uma Instituição de Ensino Superior diferenciada e sustentável, diferenciada pela qualidade da formação, da investigação e da transferência de conhecimento. O indicador de concretização deste plano traduzir-se-á sobretudo nos nossos diplomados, no reconhecimento da adequação das suas competências às expectativas do mercado de trabalho, empresas e instituições, comunidade científica e sociedade. Estes serão o mais evidente testemunho da nossa dedicação pela excelência na educação, construindo um futuro melhor para todos. Com esta visão, caminhamos com confiança para o horizonte, prontos para enfrentar os desafios e as promessas do amanhã.