

# Plano Estratégico do Instituto Universitário de Ciências da Saúde-CESPU 2025 – 2028

## SÍNTESE

Missão, visão e valores do IUCS-CESPU, com análise SWOT e análise do seu contexto externo. Definição de eixos chave, objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempenho. Monitorização da aplicação e efetividade deste plano estratégico

## Índice

1. Enquadramento	1
2. Missão, Visão e Valores	1
3. Análise (SWOT) da Situação Atual da Instituição	2
4. Análise do Contexto Externo ao IUCS-CESPU	4
5. Plano Estratégico do IUCS-CESPU para 2025–2028	5
Eixo 1: Excelência Académica e Científica	7
Eixo 2: Inovação Pedagógica e Tecnológica	8
Eixo 3: Internacionalização e Cooperação	8
Eixo 4: Sustentabilidade Institucional	9
Eixo 5: Empregabilidade e Ligação à Sociedade	10
Eixo 6: Governança e Melhoria Contínua	10
Eixo 7: Bem-Estar e Felicidade Organizacional	11
6. Monitorização do Plano Estratégico	12

## 1. Enquadramento

O Instituto Universitário de Ciências da Saúde - CESPU (IUCS-CESPU) tem como entidade instituidora a Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário, CRL (CESPU) e constitui uma instituição de referência no ensino superior privado em Portugal, com especialização nas áreas das ciências da saúde, e ciências da vida. Localizado na região do Grande Porto, o IUCS-CESPU tem vindo a consolidar a sua missão de formação de profissionais altamente qualificados, com base numa estreita articulação entre ensino, investigação e ligação à comunidade.

Através da sua oferta formativa, que inclui ciclos de estudos de licenciatura, mestrado, mestrado integrado e de doutoramento, o IUCS-CESPU tem contribuído ativamente para a formação de quadros superiores e para a produção de conhecimento científico relevante. A sua localização, com infraestruturas modernas, relações com unidades de saúde e sociais, públicas e privadas, instituições de investigação e empresas farmacêuticas, entre outras, tornam-no um polo de excelência e inovação na área da saúde.

Nos termos da alínea a) do artigo 40.º e da alínea i) a) do nº 1 do artigo 92º do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, apresenta-se a adequação do projeto educativo, científico e cultural do IUCS-CESPU ao seu plano estratégico para o quadriénio de 2025-2028, de acordo com os regulamentos em vigor. Este plano estratégico está alinhado conceptualmente e temporalmente com o plano estratégico da entidade instituidora e, para a sua elaboração, foram tidos em consideração a missão, a visão e os valores que norteiam a instituição, assim como a análise e reflexão da realidade atual institucional e das interações desta com o seu meio social/político envolvente.

Com base nestes pressupostos, foram estabelecidos sete eixos estratégicos de atuação, definidas medidas prioritárias e respetivos indicadores de desempenho, alinhados com as exigências contemporâneas do ensino superior em Ciências da Saúde.

## 2. Missão, Visão e Valores

### 2.1. Missão

O IUCS-CESPU tem por missão formar profissionais altamente qualificados nas ciências da saúde e da vida, com base numa formação científica, técnica e ética de excelência, promovendo a investigação e a ligação à sociedade.

### 2.2. Visão

A instituição pretende ser uma referência nacional e internacional no ensino, investigação e inovação em ciências da saúde e da vida, promovendo uma integração perfeita entre conhecimento, prática profissional e responsabilidade social.

### 2.3. Valores

A missão do IUCS-CESPU é alicerçada no princípio da liberdade cultural, científica e pedagógica, com livre expressão de opinião, mas sempre com total respeito pelos valores éticos, e tendo como valores fundamentais a Excelência, a Inovação, a Responsabilidade Social, a Internacionalização, a Sustentabilidade e a Boa Governança. Estes valores estão na base dos seis eixos estratégicos que foram definidos para orientar o plano estratégico da instituição para os próximos quatro anos de atividade.

## 3. Análise (SWOT) da Situação Atual da Instituição

### 3.1. Pontos Fortes

1. Instituição acreditada por seis anos pela A3ES, sem quaisquer condições.
2. Reconhecimento social consolidado na formação graduada e pós-graduada em saúde e ciências da vida, tanto em Portugal como no estrangeiro.
3. Corpo docente altamente qualificado, ainda relativamente jovem, com comprovadas experiências clínica, pedagógica e científica.
4. Corpo de profissionais não docentes qualificados para as tarefas administrativas/laboratoriais de suporte à funcionalidade da instituição.
5. Existência de regulamentos internos que normalizam a competência e o relacionamento entre os diferentes órgãos estatutários, com sã convivência entre eles.
6. Existência de um código de conduta académica regulador da conduta e interação dos vários corpos académicos.
7. Sistema de avaliação regular de desempenho e controlo da atividade dos funcionários docentes e não docentes, com incentivos à sua progressão na carreira.
8. Sistema de gestão e garantia de qualidade para controlo de funcionalidade e qualidade das ações formativas, de produção científica e de intervenção comunitária.
9. Infraestruturas laboratoriais modernas, com forte atividade de investigação envolvendo o corpo docente e discentes.
10. Existência de uma unidade I&D na instituição classificada pela FCT como excelente - UCIBIO-1H-TOXRUN-IUCS-CESPU - e alvo de financiamento plurianual pela Fundação.
11. À parte da procura nacional nos vários tipos de concurso, o IUCS-CESPU tem capacidade logística para captar também estudantes internacionais assim como uma oferta formativa de qualidade reconhecida internacionalmente.
12. Forte intervenção comunitária, com prestação de cuidados de saúde, múltiplas atividades formativas e projetos de intervenção social.
13. Excelentes parcerias nacionais e internacionais, envolvendo universidades, hospitais, unidades I&D, laboratórios farmacêuticos, estabelecimento prisional, autarquias e instituições de solidariedade social.

### 3.2. Pontos Fracos

1. Atração de estudantes internacionais quase exclusivamente dependente de um só angariador que é externo à instituição.
2. Nem todos os docentes de carreira estão vinculados a unidades de investigação, e nem todos fazem investigação científica regularmente, alguns sem registo de publicações científicas nos últimos 4 anos.
3. Maioria dos cursos lecionados apenas em língua portuguesa, perdendo atratividade para estudantes estrangeiros que queiram efetuar cursos de raiz ou programas de intercâmbio de curta duração.
4. Muitos cursos não completam totalmente as vagas que têm disponíveis para o 1º ano.
5. Apesar do IUCS-CESPU possuir um quadro docente bem definido, ele está descontextualizado da realidade e não vinculado à estrutura departamental.
6. Baixa interação estudantil e limitada integração de estudantes estrangeiros, com muito pouco tempo dos seus períodos livres de aulas dedicados/vividos na instituição.

### 3.3. Oportunidades

1. Crescente consciência política da necessidade de uma maior formação na União Europeia de profissionais na área da saúde.
2. As atuais parcerias com universidades estrangeiras e com o tecido empresarial envolvente é favorável à criação de redes universitárias e de consórcios de investigação com empresas.
3. Inexistência ou baixa oferta formativa de cursos inovadores, particularmente de 3º ciclo, havendo assim espaço para os propor à A3ES (de que são exemplo Fisiologia do Exercício, Ciências Forenses, Psicologia da Saúde).
4. Possibilidade de criação de uma universidade de ciências da saúde consequente da fusão das potencialidades académicas do IUCS-CESPU com as do IPSN-CESPU, que até aqui têm funcionado de forma separada.

### 3.4. Ameaças

1. Redução da taxa de natalidade portuguesa, diminuindo progressivamente o número de candidatos nacionais ao ensino superior.
2. Reduzida apetência estudantil, nos países da União Europeia, pelos cursos de saúde.
3. Localização do IUCS-CESPU na periferia da cidade do Porto, com uma deficitária rede de transportes públicos.
4. Forte concorrência das instituições universitárias, públicas e privadas, localizadas na cidade do Porto.
5. Total dependência de propinas para o financiamento da instituição, sendo estas muito mais baixas no ensino público comparativamente ao setor privado.
6. Forte subordinação do IUCS-CESPU ao mercado e às consequentes flutuações sociais e económicas.
7. Atual situação política do país, com indefinição das medidas regulatórias a aplicar às instituições de ensino superior a curto-médio prazo.

## 4. Análise do Contexto Externo ao IUCS-CESPU

Foram identificados os principais fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais com potencial impacto, favorável ou desfavorável, na atuação do IUCS-CESPU para os próximos 4 anos. São eles:

### 4.1. Fatores Políticos

Apesar de em 2025 se aguardar por eleições legislativas, Portugal tem apresentado uma relativa estabilidade política, situação que favorece alguma previsibilidade no setor educativo. Existem também incentivos à formação superior e investigação, quer com programas europeus, quer nacionais (ex.: PRR - Plano de Recuperação e Resiliência), para apoiar o reforço das competências científicas e tecnológicas. Há também um sentido de prioridade da saúde nas políticas públicas, uma vez que o envelhecimento da população e os desafios globais em saúde (pandemias, doenças crónicas) conferem relevância crescente às áreas de atuação do IUCS-CESPU. Por outro lado, a curto prazo, a eventual mudança de governo e de políticas de ensino superior, com uma eventual mudança abrupta, pode gerar incertezas em relação ao financiamento, regulação e reconhecimento de ciclos de estudo. Também a pressão por regulação mais apertada no ensino privado, assim como a nova versão do RJIES, podem resultar num aumento da carga burocrática e de custos operacionais.

### 4.2. Fatores Económicos

Apesar dos desafios internacionais, prevê-se que Portugal mantenha crescimento moderado, beneficiando a procura por formação graduada e pós-graduada. Para além disso, há uma progressiva consciencialização para a requalificação profissional, com uma tendência crescente de profissionais de saúde procurarem a formação contínua ao longo da vida. Por outro lado, a inflação persistente pode aumentar custos (salários, energia, manutenção), afetando a margem financeira do IUCS-CESPU. Também o endividamento das famílias poderá afetar a capacidade de pagamento de propinas e a procura do setor privado para formação profissional.

### 4.3. Fatores Sociais

O progressivo envelhecimento populacional gera uma crescente necessidade de profissionais de saúde qualificados, reforçando a procura por cursos do IUCS-CESPU. A sociedade portuguesa também reconhece cada vez mais o valor dos graus académicos superiores, especialmente na área da saúde, com valorização da formação científica. Em contrapartida, há uma mudança de expectativas dos próprios estudantes, com uma maior exigência em relação à qualidade de ensino, inovação pedagógica e empregabilidade, pressionando a constante atualização de métodos de ensino/aprendizagem e de recursos. A saída de estudantes para o estrangeiro, assim como contínua redução da taxa de natalidade poderão reduzir ainda mais o mercado interno, obrigando a reforço de captação a nível internacional.

#### 4.4. Fatores Tecnológicos

Os avanços na tecnologia educativa, com o uso de ferramentas de ensino híbrido, realidade virtual e de simulação clínica representam oportunidades de diferenciação e melhoria pedagógica. Da mesma forma, também o uso da Inteligência Artificial na gestão académica, na personalização da aprendizagem e no apoio à investigação deve ser explorado. Em oposição, há um custo da atualização tecnológica, obrigando a investimentos constantes em equipamentos e plataformas digitais necessários para manter a competitividade. Para além disso, há ainda o risco de obsolescência rápida, com rápida mudança tecnológica, exigindo capacidade de adaptação constante.

#### 4.5. Fatores Ambientais

Em geral, as instituições que demonstram um compromisso ambiental são melhor vistas por estudantes, parceiros e financiadores, comparativamente às demais. No entanto, esse compromisso envolve a necessidade de adaptações infraestruturais, com a implementação de práticas sustentáveis (eficiência energética, gestão de resíduos, entre outros), implicando investimentos significativos.

#### 4.6. Fatores Legais

Há atualmente um quadro regulatório claro para o ensino superior privado e, em geral, a legislação portuguesa é estável e previsível no que respeita à acreditação e funcionamento das instituições privadas. Por outro lado, as exigências crescentes de acreditação e avaliação da qualidade por parte da A3ES e outras entidades reguladoras, implicam uma permanente preparação e eventual adaptação de ciclos de estudos e estruturas internas. A esta preocupação, acrescenta-se o reforço das leis de proteção de dados, que impõe responsabilidades acrescidas sobre a gestão da informação dos estudantes, docentes e investigadores.

Globalmente, o IUCS-CESPU apresenta condições favoráveis para consolidar e expandir a sua atuação nos próximos quatro anos, mas enfrentará desafios que exigirão resiliência estratégica, investimento em inovação pedagógica e tecnológica e reforço da sua projeção nacional e internacional.

### 5. Plano Estratégico do IUCS-CESPU para 2025–2028

Para a elaboração deste plano estratégico foram definidos sete eixos estratégicos que afetam a estrutura e a funcionalidade da instituição, envolvendo medidas para atenuar e/ou reverter as fraquezas identificadas, moderar as ameaças reconhecidas, tirar partido das oportunidades encontradas e manter/reforçar os atuais pontos fortes da instituição. Este plano estratégico 2025-2028 respeita os estatutos do IUCS-CESPU e seus regulamentos internos, garantindo a autonomia científica, pedagógica e cultural relativamente à entidade instituidora, assim como a boa articulação/funcionalidade entre os diferentes órgãos estatutários da instituição.

**Tabela 1** – Definição dos eixos estratégicos e das medidas prioritárias a adotar em cada eixo, com respetiva calendarização.

Eixo estratégico	Medidas prioritárias	Calendarização
Excelência Académica e Científica	Atualizar ciclos de estudo em funcionamento	2025-2026
	Aumentar a oferta formativa	2025-2028
	Fomentar a formação pedagógica dos docentes	2025-2028
	Promover a investigação científica aplicada	2025-2028
	Reforçar a qualidade das publicações científicas	2025-2028
Inovação Pedagógica e Tecnológica	Implementar o ensino híbrido e à distância	2026-2027
	Promover metodologias de aprendizagem ativa	2026-2027
	Introduzir a IA na aprendizagem	2026-2028
	Investir em simulação clínica	2026-2028
	UC de promoção de competências transversais	2025-2026
Internacionalização e Cooperação	Integrar redes europeias e lusófonas	2025-2028
	Integrar redes de investigação	2026-2028
	Estabelecer novas parcerias	2025-2028
	Atrair mais estudantes internacionais	2026-2028
	Aumentar a mobilidade de estudantes e docentes	2026-2028
	Criar ciclos de estudo em associação	2027-2028
Sustentabilidade Institucional	Aumentar a oferta formativa em inglês	2025-2027
	Diversificar fontes de financiamento	2025-2028
	Adotar políticas de gestão ambiental	2025-2028
Empregabilidade e Ligação à Sociedade	Modernizar infraestruturas sustentáveis	2025-2028
	Reforçar a rede de <i>alumni</i>	2026-2027
	Criar observatório de empregabilidade	2026-2028
	Consolidar protocolos com unidades de saúde	2025-2028
	Programas de extensão universitária	2026-2028
	Voluntariado em saúde e cidadania ativa	2025-2028
	Parcerias com autarquias, IPSS e ULS	2025-2028
Iniciativas de inclusão e diversidade	2025-2028	
Governança e Melhoria Contínua	Reforçar planeamento e medidas de avaliação	2025-2028
	Definir o quadro docente departamental	2025-2026
	Definir os agrupamentos disciplinares	2025-2026
	Mudar a estrutura organizativa do IUICS-CESPU	2025-2026
	Garantir recursos humanos adequados	2025-2028
	Atualizar sistema interno de qualidade	2025-2028
	Melhorar comunicação interna digital	2025-2028
Digitalização e segurança de dados	2027-2028	
Bem-Estar e Felicidade Organizacional	Monitorização do clima organizacional	2025-2028
	Promoção de programas de saúde física e mental	2025-2028
	Flexibilidade e equilíbrio trabalho-vida pessoal	2025-2028
	Inclusão, diversidade e equidade	2025-2028

## **Eixo 1: Excelência Académica e Científica**

**Objetivo geral:** Reforçar a qualidade do ensino e da investigação científica produzida, afirmando o IUCS-CESPU como referência nacional e internacional na área das ciências da saúde e da vida.

### **Medidas prioritárias:**

1. Atualizar e inovar periodicamente os ciclos de estudo em funcionamento, alinhando-os com as tendências científicas e as necessidades do mercado em constante mudança.
2. Dar continuidade aos atuais ciclos de estudo em funcionamento e aos cursos de pós-graduação não conferentes de grau, garantindo os recursos humanos e as condições materiais de suporte.
3. Propor à A3ES a criação de três novos ciclos de estudo até ao final de 2028: um Mestrado Integrado em Medicina e três doutoramentos, em Ciências Forenses, Psicologia e Saúde e em Fisiologia do Exercício.
4. Promover a formação pedagógica continuada e programada dos seus docentes, com ações de formação obrigatórias e regulares.
5. Fomentar a investigação científica aplicada, com estímulo a concursos para projetos financiados, nacionais e internacionais. Nesta medida inclui-se a abertura regular dos concursos competitivos internos financiados pela CESPU, via GI2, para promoção da investigação científica na instituição.
6. Criar novos centros/laboratórios de investigação interdisciplinares, no seio do polo 1H-TOXRUN da UCIBIO, focados em áreas de interesse institucional, como as Ciências Animais e as Ciências do Comportamento.
7. Continuar o incentivo da publicação científica em revistas indexadas de elevado fator de impacto, não só através do prémio anual de produtividade científica, mas também pela sua valorização aquando do desempenho anual da atividade docente e da existência de critérios de mérito absoluto para progressão na carreira docente.

### **Indicadores de desempenho:**

- Aumento, comparativamente a 2025, do número de cursos de 2º e 3º ciclo oferecidos pela instituição em 2028.
- Existência de ações regulares de formação pedagógica para docentes, envolvendo metodologias ativas e formação à distância, entre 2025 e 2028.
- Aumento em 30% do número total de publicações indexadas de docentes do IUCS-CESPU até ao final de 2028.
- Número de docentes de carreira com investigação e publicações científicas nos últimos 4 anos.
- Número de projetos de investigação de docentes da instituição financiados por entidades externas à CESPU e montante de financiamento.

## Eixo 2: Inovação Pedagógica e Tecnológica

**Objetivo geral:** Modernizar progressivamente os métodos de ensino e aprendizagem, tirando partido das tecnologias digitais e promovendo o desenvolvimento de *soft skills* por parte do corpo discente.

### **Medidas prioritárias:**

1. Implementar de forma progressiva o ensino híbrido e à distância em cursos de graduação e pós-graduação.
2. Promover, em unidades curriculares específicas de todos os cursos lecionados, as metodologias de aprendizagem ativa, tais como *problem-based learning, team-based learning, flipped classroom, gamification*, entre outras.
3. Investir na criação de laboratórios de simulação clínica e em plataformas de realidade virtual.
4. Introduzir progressivamente a inteligência artificial nos processos de ensino/aprendizagem e de avaliação formativa.
5. Promover as competências transversais no corpo discente, incentivando as suas capacidades de pensamento analítico e crítico, de resolução de problemas complexos, de liderança, de resiliência e gestão do stress e de comunicação, entre outras.

### **Indicadores de desempenho:**

- Existência, em todos os cursos de 1º e 2º ciclo, de unidades curriculares específicas dessas áreas que utilizem metodologias pedagógicas ativas em 2028.
- Implementação até 2027, em todos os cursos de 1º e 2º ciclo, de unidades curriculares optativas para desenvolvimento das *soft skills*.
- Aumento progressivo, até 2028, específico para os cursos de interesse institucional, dos docentes com formação reconhecida no ensino híbrido e à distância.
- Existência de um laboratório de simulação clínica, localizado no IUCS-CESPU, em 2028.

## Eixo 3: Internacionalização e Cooperação

**Objetivo geral:** Aumentar a presença internacional do IUCS-CESPU, fomentar a sua integração em redes de colaboração académica e científica e promover uma maior mobilidade *incoming* e *outgoing* de discentes e docentes.

### **Medidas prioritárias:**

1. Estabelecer e ampliar as parcerias com universidades estrangeiras para a formação de redes académicas, criação de programas de associação e de dupla titulação, promoção da mobilidade estudantil e o intercâmbio de docentes/investigadores.
2. Concorrer anualmente aos diferentes programas Erasmus+, envolvendo países comunitários e extracomunitários, assim como a candidatura à criação de uma Universidade Europeia, em 2026.
3. Promover uma maior atração de estudantes internacionais, especialmente da CPLP e América Latina, através de acordos com universidades parceiras e de angariadores locais nos países envolvidos.

4. Aumentar a oferta formativa em inglês nos diferentes cursos de 1º e 2º ciclo lecionados na instituição, de forma a atrair mais estudantes internacionais assim como promover a mobilidade *incoming* de curta duração entre universidades parceiras.
5. Criar programas/cursos de verão e cursos intensivos para profissionais de saúde, nacionais e internacionais.
6. Criar ciclos de estudo em associação ou de dupla titulação com universidades parceiras, tirando partido das mais valias de cada instituição parceira no que respeita às suas potencialidades de docência e investigação científica.
7. Subsidiar a realização dos congressos científicos internacionais e incentivar as unidades de investigação do IUCS-CESPU na participação em consórcios internacionais de investigação e inovação.

#### **Indicadores de desempenho:**

- Aumentar em 30% o número de estudantes *incoming* nos diferentes cursos do IUCS-CESPU, comparativamente a 2025.
- Consolidação da rede universitária *EduCare* 5.0 e a sua candidatura, em 2026, à categoria de Universidade Europeia.
- Integrar uma rede internacional de ensino/investigação envolvendo universidades do Peru e Brasil.
- Número de cursos em associação com universidades parceiras.
- Número de candidaturas anuais aos vários programas Erasmus+.
- Manter, até 2028, acima de 50% o número de estudantes internacionais que entram no primeiro ano no IUCS-CESPU.

#### **Eixo 4: Sustentabilidade Institucional**

**Objetivo geral:** Garantir a viabilidade financeira, a responsabilidade ambiental e a responsabilidade social da instituição.

#### **Medidas prioritárias:**

1. Diversificar as fontes de financiamento institucional, no que respeita à investigação, formação contínua e parcerias estratégicas.
2. Promover políticas de gestão ambiental, para melhoria da eficiência energética, redução de resíduos e de certificação ambiental.
3. Criar um Programa de Desenvolvimento Sustentável do IUCS-CESPU assim como um plano de manutenção e modernização das infraestruturas com princípios de sustentabilidade.
4. Reforçar a responsabilidade social universitária com programas de voluntariado, apoio à comunidade e inclusão.

#### **Indicadores de desempenho:**

- Definição e implementação do Programa de Desenvolvimento Sustentável do IUCS-CESPU.
- Redução em 15% do consumo energético até finais de 2028.
- Criação de um livro de termos eletrónico.
- Redução progressiva da necessidade de comunicação interna em papel.

## Eixo 5: Empregabilidade e Ligação à Sociedade

**Objetivo geral:** Melhorar o impacto da atuação do IUCS-CESPU na sociedade e comunidades envolventes.

### **Medidas prioritárias:**

1. Fortalecer os serviços de apoio à carreira organizados pelo Gabinete de Inserção Profissional, incluindo atividades de *mentoring*, estágios, feiras de emprego e programas de *soft skills*.
2. Continuar o desenvolvimento e funcionalidade da rede *alumni*, com a criação de um observatório de inserção profissional e de avaliação das necessidades do mercado.
3. Manter os atuais protocolos e estabelecer novos protocolos de colaboração com autarquias, hospitais, clínicas, IPSS, ULS, centros de saúde e empresas da área biomédica.
4. Manter os programas de extensão existentes e criar outros novos de extensão universitária, para promover estilos de vida saudáveis e prevenir doenças crónicas não transmissíveis, com ações de rastreio (hipertensão, diabetes, saúde oral, obesidade), oficinas de nutrição e alimentação saudável em escolas e lares, educação para a saúde em ambiente escolar, saúde mental e bem-estar psicossocial, entre outros.
5. Criação de programas e ações de voluntariado em saúde e cidadania ativa.
6. Dentro da política institucional de inclusão e diversidade, e em parceria com o Gabinete de Apoio Psicológico e com a AEIUCS, será mantido o Programa de Apoio a Estudantes com Necessidades Especiais e criado um Programa de Apoio a Estudantes Internacionais, favorecendo a sua integração na comunidade estudantil.

### **Indicadores de desempenho:**

- Número de eventos de *alumni* organizados.
- Taxa de registo ativo na base de dados de *alumni*.
- Número de ações de envolvimento comunitário.
- Participação de estudantes em projetos de responsabilidade social.
- Número de ações de voluntariado realizadas.

## Eixo 6: Governança e Melhoria Contínua

**Objetivo geral:** Assegurar uma gestão institucional transparente, eficiente e orientada para resultados, com reforço da atual estrutura organizativa assim como a elaboração de proposta de criação de uma nova estrutura universitária.

### **Medidas prioritárias:**

1. Reforçar os mecanismos de planeamento, monitorização e avaliação interna, com indicadores de desempenho claros para todas as áreas.
2. Promover uma cultura de liderança participativa e capacitação de equipas.
3. Atualizar o sistema de gestão e garantia interna da qualidade de acordo com as orientações da ENQA e A3ES, com introdução contínua de melhorias.
4. Fomentar uma comunicação interna mais eficaz e manter a sã convivência entre os órgãos estatutários do IUCS-CESPU.

5. Definir as áreas disciplinares assim como o número de professores Catedráticos, Associados e Auxiliares em cada Departamento.
6. Abrir com regularidade concursos intra-departamentais para progressão na carreira docente aos lugares de quadro departamentais vagos definidos.
7. Mudar a estrutura do IUCS-CESPU, com a elaboração de um projeto de criação de uma nova estrutura universitária, a submeter à tutela, resultante da fusão dos atuais IUCS-CESPU e IPSN-CESPU.
8. Garantir os recursos humanos, docentes e não docentes, adequados ao bom funcionamento da instituição.
9. Melhorar comunicação interna digital em detrimento da comunicação via papel e implementar o sistema de digitalização e segurança de dados.

**Indicadores de desempenho:**

- Grau de cumprimento dos objetivos estratégicos anuais.
- Taxa de execução orçamental anual.
- % de ciclos de estudo com avaliação positiva pela A3ES.
- Número de auditorias internas à qualidade realizadas.
- Grau de implementação das recomendações de melhoria.
- Definição do quadro docente departamental.
- Aprovação da nova universidade pela tutela.

**Eixo 7: Bem-Estar e Felicidade Organizacional**

**Objetivo geral:** Promover um ambiente de trabalho saudável, inclusivo e motivador, que valorize o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o reconhecimento do mérito, o respeito mútuo e o desenvolvimento integral dos colaboradores, com vista ao aumento do bem-estar, da realização pessoal e da felicidade organizacional, contribuindo assim para a sustentabilidade e o desempenho institucional.

**Medidas prioritárias:**

1. Monitorização do clima organizacional da instituição, através da aplicação periódica (anual) de inquéritos de satisfação.
2. Promoção de programas de saúde física e mental.
3. Estímulo à valorização interpares e ao reconhecimento por mérito.
4. Flexibilidade e equilíbrio trabalho-vida pessoal, com implementação do regulamento definido pelos recursos humanos.
5. Promoção regular de eventos sociais e comunitários internos.
6. Inclusão, diversidade e equidade, de acordo com os regulamentos em vigor.
7. Avaliação de desempenho regular, com prémios de desempenho e promoção na carreira.

**Indicadores de desempenho:**

- Percentagem média de satisfação nos inquéritos anuais.
- Taxa de Participação em Atividades Sociais/Culturais.
- Percentagem de colaboradores que recorrem ao serviço de apoio psicológico.
- Número de denúncias efetuadas no canal de denúncias da instituição.

## 6. Monitorização do Plano Estratégico

Este Plano Estratégico 2025-2028 é concretizado através dos Planos de Atividades Anuais do IUCS-CESPU, sendo o seu sucesso/insucesso monitorizado através dos indicadores de desempenho indicados. Esta monitorização é feita anualmente pelo Conselho de Gestão, aquando da elaboração do Relatório de Atividades anual do IUCS-CESPU. Em janeiro de 2029 o Conselho de Gestão fará a análise global da efetividade de concretização do Plano Estratégico 2025-2028.