



CESPU

INSTITUTO POLITÉCNICO
DE SAÚDE DO NORTE

POLYTECHNIC UNIVERSITY OF HEALTH

PLANO ESTRATÉGICO DO IPSN-CESPU

2025 - 2028



CESPU

COOPERATIVA DE ENSINO
SUPERIOR POLITÉCNICO
E UNIVERSITÁRIO



SUMÁRIO

Nota do Presidente	3
INTRODUÇÃO	4
1. Caracterização	4
2. Motivação	4
3. Propósito do Plano Estratégico	5
4. Metodologia Utilizada na Elaboração do Plano	5
DIAGNÓSTICO E CONTEXTO	6
1. Resumo histórico institucional	6
2. Análise SWOT	7
3. Contexto Socioeconómico	9
PLANO ESTRATÉGICO	11
1. Fundamentos da estratégia	11
2. Missão	12
3. Valores	14
4. Visão	14
5. Pilares Estratégicos	14
6. Objetivos e indicadores	15
MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	23
ANEXO 1 – O IPSN-CESPU EM 2026	24

NOTA DO PRESIDENTE

O presente plano conciliou os princípios orientadores da entidade instituidora, a Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário (CESPU), e os vetores de desenvolvimento do Instituto Politécnico de Saúde do Norte-CESPU, adiante IPSN, e das suas Unidades Orgânicas (UO), nas vertentes do Ensino Superior, da Investigação Científica e da Prestação de Serviços à Comunidade.

Saídos de um período marcado pela pandemia COVID19 e, mais recentemente, por conflitos armados na Europa de Leste e no Médio-Oriente, com forte impacto na economia e na ordem mundial, tivemos de desenvolver um plano que, sendo cauteloso, não deixa de exprimir a ambição de crescermos de forma sustentável, focados na garantia da qualidade do ensino e no reconhecimento internacional.

Através das linhas estratégicas propostas, pretendemos garantir a coesão e a competitividade do IPSN na formação de profissionais de saúde para um mercado de trabalho sem fronteiras.

A dedicação e o talento da nossa Comunidade levam-nos a acreditar no sucesso da missão e dos compromissos que agora assumimos.

O Presidente do IPSN - CESPU
António Almeida-Dias

INTRODUÇÃO

1. CARACTERIZAÇÃO

A Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário é uma instituição de interesse público, sem fins lucrativos, integrada no setor particular e cooperativo, e dedica-se, entre outras, ao ensino superior politécnico e universitário.

É a entidade instituidora do Instituto Universitário de Ciências da Saúde - CESPU (IUCS-CESPU) e do Instituto Politécnico de Saúde do Norte - CESPU (IPSN - CESPU).

No presente plano, o foco estratégico incide especificamente sobre o IPSN, enquanto instituição com identidade própria, missão distinta e desafios estratégicos específicos no contexto do ensino superior da saúde.

O IPSN foi criado em 1999. Atualmente integra três escolas: a Escola Superior de Saúde do Vale do Ave (ESSVA), a Escola Superior de Tecnologias da Saúde do Tâmega e Sousa (ESTeSTS) e a Escola Superior de Enfermagem do Tâmega e Sousa (EEnfTS).

2. MOTIVAÇÃO

A CESPU, desde a sua fundação, tem desempenhado um papel fundamental no panorama educativo, científico e de ligação à sociedade, em Portugal, distinguindo-se pela excelência no ensino superior nas áreas da saúde. Com uma trajetória marcada pela inovação e pelo compromisso com a qualidade, a instituição enfrenta agora novos desafios e oportunidades num contexto global em rápida evolução.

O presente plano estratégico surge num contexto de crescente concorrência no ensino superior da saúde, de pressão regulatória acrescida e de exigência de maior diferenciação institucional. Torna-se, por isso, necessário definir prioridades claras, concentrar recursos e alinhar a atuação das UO com objetivos estratégicos comuns, evitando dispersão e redundância de esforços.

A investigação científica e a formação ao longo da vida assumem um papel estratégico complementar à missão formativa do IPSN, com especial enfoque na investigação aplicada e orientada para a resolução de problemas concretos na área da saúde. A instituição integra o subsistema de ensino superior politécnico, orientado para uma formação aplicada e de proximidade com o contexto profissional e envolvente social.

A articulação entre estas diferentes dimensões contribui para a produção de novo conhecimento, a valorização da oferta formativa da instituição, com impacto na visibilidade das profissões associadas.

Numa perspetiva de futuro, o IPSN posiciona-se para abraçar a tendência de evolução no ensino superior na área da saúde, antecipando a expansão da sua oferta formativa em direção a áreas ainda mais especializadas e de grande impacto. É evidente a intenção da instituição de explorar novas fronteiras académicas, científicas e de ligação à sociedade, que possam incluir a abertura de caminhos para formações avançadas em todos os campos da saúde, sempre com a premissa de manter a excelência e a relevância no ensino, na investigação e na ligação à sociedade. Este movimento estratégico não só reforçará o papel do IPSN como uma referência nas ciências da saúde, mas também contribuirá significativamente para o avanço do conhecimento científico e para a melhoria dos cuidados de saúde em Portugal e além-fronteiras.

3. PROPÓSITO DO PLANO ESTRATÉGICO

Este plano estratégico tem como propósito principal posicionar o IPSN e as suas três UO para enfrentar os desafios futuros e aproveitar as oportunidades emergentes, mantendo-se fiel à sua missão de promover a excelência no ensino e na investigação. O plano visa não só consolidar as áreas de ensino e investigação existentes, mas também explorar novas áreas e métodos pedagógicos que respondam às tendências globais e às necessidades do sector da saúde. Através deste plano, o IPSN pretende reafirmar o seu compromisso com a sustentabilidade, a inovação e a internacionalização, elementos cruciais para o sucesso a longo prazo da instituição.

É elaborado segundo uma visão unificada da instituição, mas reconhece-se, no entanto, a singularidade de cada escola no que concerne às suas áreas específicas de especialização e contribuição para o campo científico.

4. METODOLOGIA UTILIZADA NA ELABORAÇÃO DO PLANO

O processo de elaboração do plano incluiu sessões de auscultação com os órgãos de gestão, coordenações de curso, representantes do corpo docente, investigadores e serviços administrativos, bem como a análise de documentos estratégicos anteriores e de relatórios de avaliação externa. Os contributos recolhidos foram sistematizados e integrados na definição dos pilares estratégicos e dos objetivos operacionais.

Uma análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) foi também realizada para entender melhor o ambiente interno e externo da instituição, assim como uma análise de contexto.

Este processo colaborativo assegurou que o Plano Estratégico reflete os valores do IPSN, enquanto se alinha com as tendências globais e as melhores práticas no ensino superior e na investigação nas áreas da saúde.

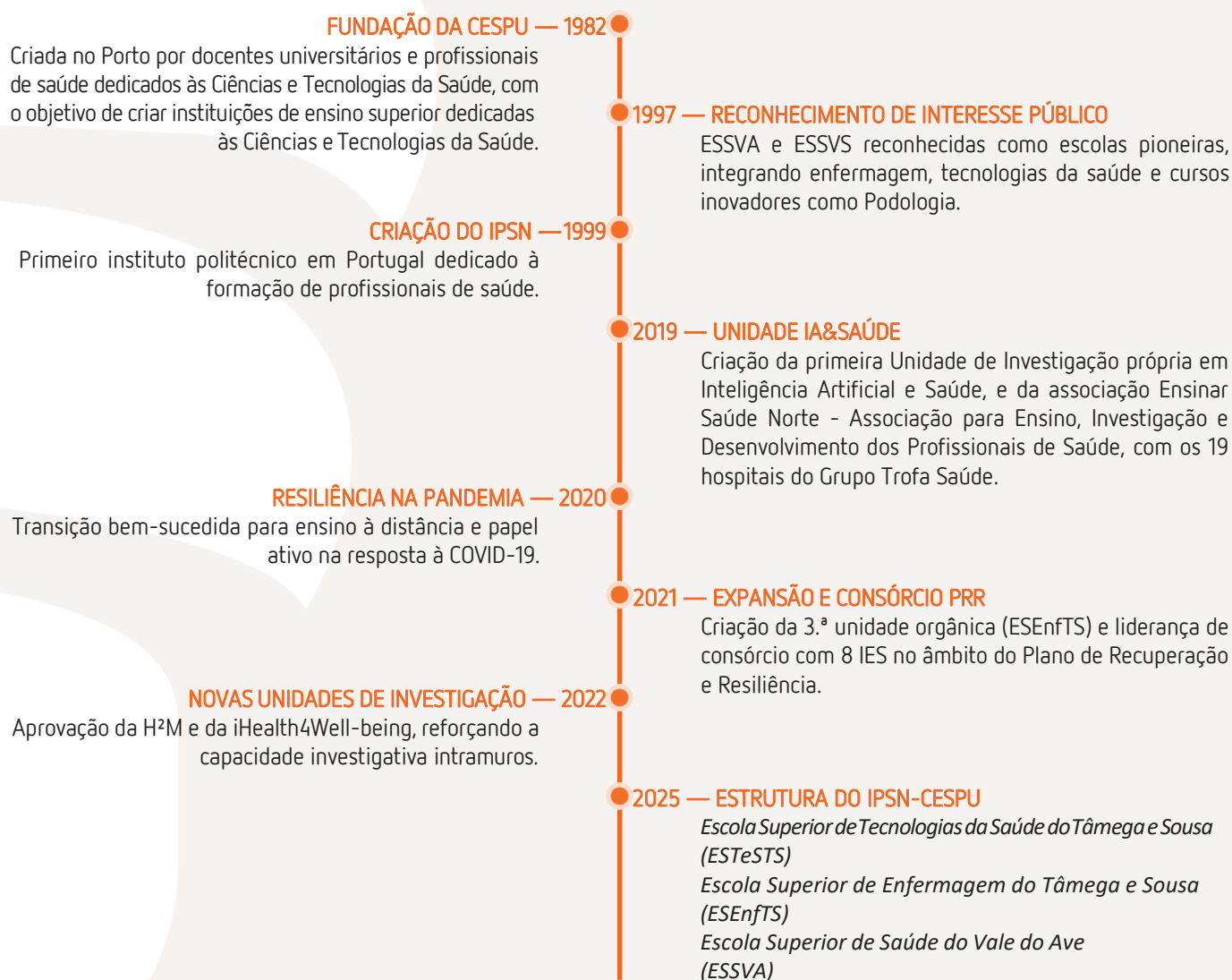
DIAGNÓSTICO E CONTEXTO

1. RESUMO HISTÓRICO INSTITUCIONAL

Nos anos oitenta, Portugal assistiu a um forte crescimento do Ensino Superior Particular e Cooperativo, face à elevada procura e insuficiente oferta pública nas áreas da saúde. É neste contexto que surge a CESPU, fundada no Porto em 1982.

A **FIGURA 1** identifica os principais marcos históricos da CESPU e do IPSN-CESPU, de 1982 a 2025.

FIGURA 1 - MARCOS HISTÓRICOS DA CESPU E DO IPSN-CESPU, DE 1982 A 2025



2. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT constitui um instrumento essencial de diagnóstico estratégico, permitindo identificar os principais fatores internos e externos que condicionam o desenvolvimento do IPSN-CESPU. Através da identificação das forças e fraquezas institucionais, bem como das oportunidades e ameaças presentes no contexto envolvente, torna-se possível compreender de forma integrada a posição atual da instituição e orientar a definição das prioridades estratégicas para o período 2025–2028.

No plano interno, evidenciam-se como principais forças a qualidade pedagógica, a elevada empregabilidade dos diplomados, a qualificação do corpo docente, a adequação das infraestruturas e a capacidade de resposta às necessidades do setor da saúde. Em contrapartida, persistem desafios associados ao reforço da produção científica, à consolidação da investigação, à diversificação das fontes de receita, à internacionalização e à gestão dos recursos docentes.

No plano externo, destacam-se oportunidades relevantes decorrentes da crescente procura de profissionais qualificados na área da saúde, da mobilidade internacional de estudantes, do envelhecimento populacional, da disponibilidade de financiamento para ensino e investigação, da transformação digital e da necessidade crescente de formação ao longo da vida. Simultaneamente, o IPSN-CESPU enfrenta ameaças relacionadas com a instabilidade económica, a concorrência no ensino superior, a evolução demográfica desfavorável, a captação e retenção de talento, as exigências regulatórias e a rápida evolução tecnológica.

Esta análise permite, assim, enquadrar as opções estratégicas do IPSN-CESPU, potenciando os seus pontos fortes, mitigando fragilidades, aproveitando oportunidades emergentes e antecipando riscos que possam comprometer a sustentabilidade, a diferenciação e o impacto institucional.

Nas quatro dimensões da análise SWOT, foram identificados os seguintes fatores:

FORÇAS

- a. Elevada qualidade pedagógica, com forte articulação entre teoria e prática
- b. Elevada empregabilidade dos diplomados
- c. Corpo docente qualificado e com experiência profissional relevante
- d. Infraestruturas e equipamentos adequados, incluindo simulação clínica
- e. Integração precoce dos estudantes em atividades de investigação
- f. Rede ativa de alumni com impacto na visibilidade institucional
- g. Capacidade de resposta às necessidades do setor da saúde
- h. Experiência em mobilidade académica e oferta formativa internacional
- i. Grau de digitalização dos processos académicos

FRAQUEZAS

- a. Ausência de unidades de investigação próprias com classificação elevada pela FCT
- b. Produção científica ainda limitada face às exigências do setor
- c. Dependência significativa de receitas provenientes de propinas
- d. Vulnerabilidade a flutuações da procura no ensino superior
- e. Percentagem relevante de docentes em regime de tempo parcial
- f. Necessidade de reforço da internacionalização (captação de estudantes e redes)

OPORTUNIDADES

- a. Crescente procura de profissionais qualificados na área da saúde
- b. Aumento da mobilidade internacional de estudantes e atratividade de Portugal como destino académico
- c. Envelhecimento da população e aumento da procura por cuidados de saúde especializados
- d. Disponibilidade de financiamento nacional e europeu para ensino e investigação
- e. Desenvolvimento de parcerias com entidades do setor da saúde e tecido empresarial
- f. Transformação digital e integração de tecnologias no ensino e na prática clínica
- g. Necessidade crescente de formação contínua e especializada ao longo da vida

AMEAÇAS

- a. Instabilidade económica e financeira global, com impacto na capacidade de investimento e procura
- b. Concorrência crescente no ensino superior da saúde, nacional e internacional
- c. Evolução demográfica desfavorável, com redução do número de candidatos
- d. Maior atratividade do setor público e de mercados internacionais na captação de talento
- e. Pressão sobre os preços das propinas e sustentabilidade financeira das instituições privadas
- f. Aumento das exigências regulatórias (A3ES, ESG, políticas europeias)
- g. Rápida evolução tecnológica, exigindo atualização constante de infraestruturas e competências
- h. Desigualdades no acesso a estágios e contextos clínicos

Em síntese, a análise SWOT evidencia que o IPSN-CESPU dispõe de uma base institucional sólida, assente na qualidade pedagógica, na forte ligação à prática profissional, na empregabilidade dos diplomados, na qualificação do corpo docente e na capacidade de resposta às necessidades do setor da saúde. Estes fatores constituem vantagens competitivas relevantes e devem ser potenciados como elementos diferenciadores no contexto do ensino superior politécnico da saúde.

3. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

A Europa e, em particular, Portugal, têm vivido na última década um período marcado por elevada incerteza e transformação estrutural, resultante de fatores económicos, geopolíticos, demográficos e tecnológicos.

Após um longo período de taxas de juro historicamente baixas, o contexto alterou-se significativamente com o regresso da inflação, impulsionado por choques nas cadeias de abastecimento, aumento dos custos energéticos e tensões geopolíticas. A resposta dos bancos centrais, através da subida das taxas de juro, introduziu novos desafios ao investimento, ao consumo e à sustentabilidade financeira das organizações.

Paralelamente, a instabilidade geopolítica — com destaque para a Guerra na Ucrânia, os conflitos no Médio Oriente e as tensões na Ásia — continua a afetar o comércio internacional, as cadeias logísticas e a previsibilidade económica global. Acrescem ainda os impactos das alterações climáticas, que condicionam infraestruturas críticas e reforçam a necessidade de adaptação dos modelos económicos e sociais.

Neste contexto, os fenómenos migratórios assumem particular relevância. Por um lado, verifica-se a intensificação da mobilidade internacional de estudantes e profissionais, com Portugal a afirmar-se como um destino atrativo pela sua segurança, estabilidade e qualidade do sistema de ensino superior. Por outro, persiste a emigração de jovens qualificados portugueses, motivada pela procura de melhores condições salariais e de progressão profissional, o que acentua desafios ao nível da retenção de talento.

A nível demográfico, Portugal enfrenta um processo de envelhecimento acentuado e de redução da população jovem, com impacto direto na procura de ensino superior. Esta realidade exige uma reconfiguração da oferta formativa, com crescente enfoque em públicos não tradicionais, aprendizagem ao longo da vida e captação de estudantes internacionais.

No plano regional, as regiões do Ave, Tâmega e Sousa continuam a evidenciar processos de transição económica. Historicamente associadas a setores industriais tradicionais, estas regiões têm vindo a adaptar-se a novas dinâmicas, enfrentando simultaneamente desafios como a qualificação da população ativa, a retenção de jovens e a necessidade de modernização tecnológica. Apesar disso, registam-se oportunidades associadas à reindustrialização, à inovação e à valorização de competências técnicas e profissionais.

A transformação digital e tecnológica constitui um eixo central de mudança, com impacto transversal no ensino, na investigação e na prática profissional, particularmente na área da saúde. A integração de tecnologias digitais, inteligência artificial e novas metodologias de ensino coloca desafios, mas também abre oportunidades de inovação pedagógica e científica.

No plano regulatório, a União Europeia tem vindo a reforçar um enquadramento exigente, com impacto direto nas instituições de ensino superior. Destacam-se, entre outros, o reforço das políticas de proteção de dados e cibersegurança (RGPD e Diretiva NIS2), as exigências em matéria de transparência e integridade institucional, e o compromisso com os objetivos de sustentabilidade (ESG), alinhados com a Agenda 2030 e o Acordo de Paris. Estas orientações implicam uma adaptação contínua das instituições, quer ao nível organizacional, quer ao nível pedagógico e científico.

No setor da saúde, o contexto atual é marcado pela pressão sobre os sistemas de saúde, resultante do envelhecimento populacional, do aumento da prevalência de doenças crónicas e da escassez de profissionais. Simultaneamente, a evolução tecnológica e a crescente complexidade dos cuidados exigem profissionais altamente qualificados, com competências técnicas, digitais, éticas e humanas.

Neste enquadramento, as instituições de ensino superior assumem um papel estratégico na formação de profissionais preparados para responder a contextos exigentes e em constante mudança, devendo articular de forma eficaz o ensino, a investigação e a ligação ao meio envolvente.

PLANO ESTRATÉGICO

1. FUNDAMENTOS DA ESTRATÉGIA

Os fundamentos estratégicos são elementos vitais que orientam a missão, valores e visão do IPSN, permitindo moldar as suas políticas, práticas e ações em direção ao cumprimento dos desígnios educacionais e sociais. Estes fundamentos são a espinha dorsal que sustentam a médio e longo prazo a instituição, permitindo que esta se adapte aos desafios do ambiente educacional e às mudanças contínuas inerentes às dinâmicas internas e externas à instituição, mantendo relevância e impacto positivo na sociedade.

São fundamentados numa análise criteriosa do contexto atual, projetando-se para o futuro com o objetivo de definir uma trajetória clara em direção ao destino almejado. Para o efeito, urge uma avaliação profunda das principais esferas de atuação da organização, a identificação precisa de desafios e oportunidades, bem como uma estimativa apurada dos recursos que serão necessários para a concretização dos objetivos estabelecidos.

O Planeamento Estratégico, ao estar enraizado nos pilares fundamentais do IPSN, nomeadamente na sua missão, visão e valores, constitui o alicerce sobre o qual toda a estrutura é construída, garantindo que as estratégias desenvolvidas estejam em perfeita consonância com o propósito primordial da organização.

Neste enquadramento, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas assumem-se como uma referência transversal para a definição e operacionalização da estratégia do IPSN-CESPU. O alinhamento com a Agenda 2030 permite integrar, de forma coerente, as dimensões ambiental, social, económica, ética e institucional nas atividades de ensino, investigação, ligação à comunidade, internacionalização e governação. No contexto específico do ensino superior em saúde, este compromisso traduz-se na formação de profissionais conscientes dos desafios globais e locais, capazes de contribuir para a promoção da saúde, da equidade, da inclusão, da sustentabilidade e da qualidade de vida das populações.

Atendendo à missão, natureza politécnica e área científica do IPSN-CESPU, destacam-se como ODS prioritários e mais diretamente operacionalizáveis: o **ODS 3 — Saúde de Qualidade**, pela formação de profissionais de saúde, promoção da literacia em saúde, prestação de serviços à comunidade e investigação aplicada; o **ODS 4 — Educação de Qualidade**, através da inovação pedagógica, sucesso académico, formação ao longo da vida e qualificação de profissionais; o **ODS 5 — Igualdade de Género** e o **ODS 10 — Redução das Desigualdades**, pela promoção da inclusão, equidade, diversidade e acesso justo a oportunidades educativas; o **ODS 9 — Indústria, Inovação e Infraestruturas**, pela investigação, valorização do conhecimento, simulação clínica, transformação digital e criação de um HUB em saúde; o **ODS 12 — Produção e Consumo Sustentáveis**

e o **ODS 13 — Ação Climática**, pela gestão responsável de recursos, eficiência energética e redução do impacto ambiental; e o **ODS 17 — Parcerias para a Implementação dos Objetivos**, pela cooperação com instituições de ensino superior, unidades de saúde, tecido empresarial, entidades públicas, redes internacionais e comunidades envolventes. Assim, os ODS não constituem apenas um referencial externo, mas um eixo orientador da ação estratégica do IPSN-CESPU para o período 2025–2028.

Para o período 2025–2028, o IPSN concentra a sua estratégia em quatro prioridades transversais: (i) qualidade pedagógica e empregabilidade dos diplomados; (ii) consolidação da investigação em saúde; (iii) internacionalização sustentada, assente em parcerias estratégicas e oferta formativa diferenciada, (iv) desenvolvimento e transposição para a atividade de ensino das mais valias que decorrem do uso das ferramentas digitais.

2. MISSÃO

O IPSN é um estabelecimento de ensino superior instituído pela CESPU — Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário, C. R. L. (CESPU, C. R. L.), e cujo interesse público foi reconhecido pelo Decreto-Lei n.º 404/99, de 14 de outubro, publicado no Diário da República, 1.ª série -A, n.º 240.

O IPSN-CESPU é, nos termos da alínea b) do n.º 1 do artigo 4.º da Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, publicado no Diário da República, 1.ª série, n.º 174, que aprovou o regime jurídico das instituições de ensino superior (RJIES), uma instituição de ensino superior privada e, nos termos da alínea b) do n.º 1 do artigo 5.º da mesma lei, um instituto politécnico, regendo -se pelos seus Estatutos e pela legislação aplicável.

São unidades orgânicas do IPSN-CESPU:

- Escola Superior de Tecnologias da Saúde do Tâmega e Sousa, com sede em Gandra – Paredes;
- Escola Superior de Enfermagem do Tâmega e Sousa, com sede em Penafiel;
- Escola Superior de Saúde do Vale do Ave, com sede em Vila Nova de Famalicão.

O IPSN-CESPU tem como missão formar profissionais de saúde altamente qualificados, através de ensino superior de excelência, investigação aplicada e ligação à comunidade, contribuindo para a melhoria dos cuidados de saúde e para o desenvolvimento sustentável da sociedade, num contexto global e multicultural.

De acordo com os seus estatutos, com o projeto educativo, científico e cultural, o IPSN foca-se na área das ciências e tecnologias da saúde.

A missão reforça o posicionamento do IPSN como uma instituição de ensino superior de referência, com um foco estratégico na região onde se insere e com garantia de reconhecimento no presente e no futuro.

A educação, a formação, a investigação e a inovação assumem igual nível de prioridade e importância, em consonância com a capacitação de cidadãos que, no futuro, contribuirão de forma decisiva para a sociedade e para os contextos em que se inserem.

O IPSN promove a internacionalização da investigação, nomeadamente através da participação em redes e da captação de estudantes estrangeiros (provenientes dos continentes europeu, africano, sul americano e, mais recentemente, o asiático). Os projetos internacionais têm assumido várias formas, desde a replicação do modelo de ensino no exterior, de que são exemplo os projetos em Angola, Marrocos e Brasil, até ao estabelecimento de parcerias conducentes à criação de novos conceitos de ensino, do qual será um exemplo o projeto de parceria entre a CESPU e a Universidade Europeia das Ciências Aplicadas na Alemanha. No futuro, pretende-se expandir esta abordagem, consolidando a presença internacional da instituição, ampliando a mobilidade académica, fortalecendo colaborações de investigação e desenvolvendo programas educativos que promovam excelência, interculturalidade e impacto global.

O IPSN cumpre a sua missão desenvolvendo atividades no âmbito dos quatro eixos estruturantes do seu projeto de desenvolvimento: o ensino superior, a investigação científica, a prestação de serviços à comunidade e a promoção da cultura e cidadania.

No que concerne à prestação de serviços à comunidade, engloba as seguintes áreas de intervenção: a educação, formação e serviços de saúde à comunidade e a colaboração com o tecido empresarial. Neste sentido, a intervenção do IPSN pretende:

- a) Capacitar, educar e informar a população para a implementação de comportamentos saudáveis, prevenção de doenças e aumento da literacia em saúde;
- b) Garantir a prestação de serviços de saúde à comunidade, nas unidades próprias ou em parceria com outras instituições, adaptando-os às necessidades sociais de cada contexto e contribuindo para o bem-estar, a inclusão e a promoção da saúde.
- c) Participar em projetos de desenvolvimento de produtos na área da saúde.

O IPSN garante a liberdade de inovação pedagógica, científica e cultural, assegura a pluralidade e liberdade de expressão, orientação e opinião e promove a participação dos estudantes, de docentes e de todos os órgãos de gestão e científico-pedagógicos na vida académica, garantindo métodos de gestão democrática.

3. VALORES

Os valores que norteiam a nossa ação são:

- **Humanismo e Ética:** Valorização da dignidade humana, integridade e conduta ética rigorosa em todas as áreas, incluindo saúde, ensino e investigação.
- **Inovação e Excelência:** Compromisso com a qualidade pedagógica, o pensamento crítico, a criatividade científica e a procura incessante de novas soluções em saúde e educação.
- **Inclusão e Proximidade:** Promover um ambiente académico saudável respeitando a diversidade e a igualdade.
- **Sustentabilidade:** Gestão responsável dos recursos com impacto ambiental, social e económico, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU).
- **Colaboração:** Incentivo ao trabalho em rede, à interdisciplinaridade e ao espírito de equipa, tanto dentro da comunidade académica como com parceiros externos.

4. VISÃO

Em 2028, consolidar-nos-emos como um pilar estruturante da futura Universidade CESPU, distinguindo-nos como referência nacional e internacional no ensino superior politécnico da saúde, pela inovação pedagógica, investigação aplicada e compromisso com a transição digital e sustentável.

Até 2028, o IPSN-CESPU pretende afirmar-se como uma referência nacional e internacional no ensino superior politécnico da saúde, distinguindo-se pela qualidade pedagógica, inovação científica, integração de tecnologias digitais e forte ligação à comunidade e ao setor da saúde.

5. PILARES ESTRATÉGICOS

Com uma visão no futuro, mas consciente que o progresso e o caminho que trilha, quando começou a ensinar saúde, traça como Linhas Gerais de Orientação Estratégica a Educação, formação e difusão do conhecimento; a Investigação científica e produção de conhecimento; a Responsabilidade Social e a Produção de serviços, promovendo a formação de profissionais preparados para enfrentar as necessidades de um mundo em constante transformação.

O Plano Estratégico impacta positivamente a sociedade, à escala nacional, global, mas também e, cada vez mais, ao nível local, através do desenvolvimento sustentável das áreas metropolitanas situadas ao redor dos campi académicos. Permite também que o IPSN fortaleça a sua capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos, reconhecendo e valorizando o mérito de docentes e não docentes, investigadores e estudantes. Assim, continua a contribuir para o progresso do país e da sociedade, cumprindo a sua missão.

O Plano Estratégico do IPSN para o período 2025-2028 define como Pilares Estratégicos:

1. Pedagogia: Desenvolvimento, Pensamento Crítico, Inovação, Simulação, Especialização;
2. Investigação Científica: Conhecimento, Talento, Valor;
3. Serviço à Comunidade: Literacia, Cuidado, Humanismo;
4. Sustentabilidade: Ambiente, Serviço, Responsabilidade Social;
5. Internacionalização: Crescimento, Confiança, Reconhecimento;
6. Gestão e Governança: Serviço de Qualidade, Sustentabilidade Financeira, Investimento.

O IPSN integra, de forma holística e complementar nos pilares enunciados acima:

- a. A qualificação do corpo docente;
- b. A abertura e colaboração com comunidades envolventes, através do estabelecimento de parcerias;
- c. A Promoção de uma relação de proximidade entre estudantes e os diferentes intervenientes;
- d. A captação de estudantes internacionais e o respetivo acompanhamento;
- e. A promoção da investigação levada a cabo através de parcerias, interdisciplinares, tentando responder às necessidades do meio envolvente;
- f. A criação de um HUB em saúde.

Embora todos os pilares assumam relevância estratégica, a pedagogia e a investigação científica constituem os eixos centrais. De acordo com a especificidade de cada ciclo de estudo, os seus planeamentos específicos darão, ao longo dos anos, maior ou menor relevância aos demais, considerando-os como suportes estruturantes para a sua concretização.

6. OBJETIVOS E INDICADORES

6.1 Pedagogia: Desenvolvimento, Pensamento Crítico, Inovação, Simulação e Especialização

Objetivo Geral:

Ministrar ciclos de estudos conducentes à obtenção de grau e diploma e preparar a instituição para a outorga do grau de doutor no âmbito da futura Universidade, assim como outros cursos que permitam a difusão do conhecimento técnico-científico, alinhada com as necessidades do setor da saúde, promovendo o sucesso académico, a empregabilidade e a inovação pedagógica.

Objetivos Específicos:

6.1.1. Qualidade e inovação pedagógica

- a. Promover metodologias de ensino inovadoras, com recurso à simulação clínica e tecnologias digitais;
- b. Criar e implementar um Laboratório de Inovação Pedagógica.

6.1.2. Atualização e relevância curricular

- a. Garantir a revisão periódica dos planos de estudo;
- b. Integrar conteúdos emergentes (envelhecimento, saúde digital, sustentabilidade).

6.1.3. Formação ao longo da vida

- a. Expandir a oferta de pós-graduação e formação contínua;
- b. Dar continuidade ao desenvolvimento de cursos breves e programas especializados.

6.1.4. Internacionalização do ensino

- a. Aumentar a oferta formativa em língua estrangeira;
- b. Promover mobilidade académica de estudantes e docentes.

6.1.5. Atração e sucesso dos estudantes

- a. Reforçar a captação de estudantes nacionais e internacionais;
- b. Promover o sucesso académico e a satisfação dos estudantes.

Indicadores e Metas

- a. Taxa de sucesso académico: > 90% (Estudantes que completam o curso no tempo previsto);
- b. Taxa de empregabilidade (até 1 ano): > 90%;
- c. Satisfação dos estudantes (inquéritos pedagógicos): Classificação média > 4 (escala 1-5);
- d. Percentagem de cursos com componentes de simulação/digital: > 75%;
- e. Cursos oferecidos/leccionados em língua estrangeira: 15% da oferta total;
- f. Utilização de metodologias de ensino inovadoras: 75% dos cursos.

Pedagogia: Desenvolvimento, Pensamento Crítico, Inovação, Simulação e Especialização

4 prioridades estratégicas • horizonte 2026–2028

PRIORIDADE / AÇÃO	INDICADOR E META	EXECUÇÃO
01 Criar um Laboratório de Inovação Pedagógica Desenvolver laboratório com simulação clínica ODS 4	Laboratório criado e em funcionamento 1 ativo	Responsável Direção + Coord. Pedagógica Prazo 2026 Fonte Relatório anual
02 Reforçar a inovação pedagógica Integrar metodologias ativas nos cursos ODS 4	% de cursos com metodologias ativas 75%	Responsável Coordenação de curso Prazo 2028 Fonte Inquéritos pedagógicos
03 Internacionalizar o ensino Criar unidades curriculares em inglês ODS 4 ODS 17	% da oferta em língua estrangeira 15 %	Responsável Direção + Relações Internacionais Prazo 2028 Fonte Plano de estudos
04 Promover o sucesso académico Apoiar a conclusão do curso no tempo previsto ODS 4	% de estudantes que concluem no tempo previsto 90%	Responsável Coordenação de curso Prazo 2028 Fonte Estatísticas

6.2 Investigação Científica: Conhecimento, Talento, Valor

Objetivo Geral:

Reforçar a capacidade científica do IPSN-CESPU, promovendo investigação aplicada e translacional de impacto nas áreas das ciências e tecnologias da saúde, com crescente reconhecimento nacional e internacional.

Objetivos Específicos:

6.2.1. Produção científica

- a. Aumentar a produção científica indexada em revistas de elevado impacto;
- b. Incentivar a publicação em revistas Q1 e Q2.

6.2.2. Captação de financiamento

- a. Reforçar a participação em programas nacionais e internacionais de financiamento;
- b. Promover a submissão regular de candidaturas a projetos competitivos.

6.2.3. Desenvolvimento de talento científico

- a. Estimular a participação de docentes e estudantes em projetos de investigação,
- b. Incentivar à participação em atividades científicas.

6.2.4. Parcerias e colaboração

- a. Reforçar colaborações com unidades de investigação, instituições de saúde e indústria;
- b. Aumentar a participação em redes e consórcios internacionais.

6.2.5. Valorização e transferência de conhecimento

- a. Promover a proteção da propriedade intelectual;
- b. Desenvolver iniciativas de inovação e transferência de tecnologia (ex.: HUB em saúde).

Indicadores e Metas

- a. Unidades de investigação avaliadas pela FCT: 1 com classificação positiva;
- b. Publicações científicas indexadas: Aumento de 10% da produção total face a 2024;
- c. Projetos de investigação financiados externamente: Submissão de, pelo menos, 5 candidaturas/ano;
- d. Colaborações internacionais em projetos: > 20% do universo de projetos ativos;
- e. Patentes e inovação: Registo de novas patente.

Investigação Científica: Conhecimento, Talento, Valor

4 prioridades estratégicas • horizonte 2026–2028

PRIORIDADE / AÇÃO	INDICADOR E META	EXECUÇÃO
01 Aumentar a produção científica Incentivar publicações Q1/Q2 ODS 9 ODS 4	Nº de publicações indexadas +10%	Responsável Investigadores Prazo Anual Fonte Scopus / WoS
02 Captar financiamento Submeter candidaturas ODS 17 ODS 9	Nº de candidaturas / ano ≥5/ano	Responsável Investigadores Prazo Anual Fonte Relatórios de projetos
03 Criar um HUB em saúde Estruturar centro de inovação ODS 3 ODS 9	HUB criado 1 HUB ativo	Responsável Direção Prazo 2027 Fonte Documento Institucional
04 Reforçar a colaboração internacional Participar em projetos internacionais ODS 17 ODS 3	Integração em projetos internacionais >20%	Responsável Investigadores Prazo 2028 Fonte Projetos

6.3 Serviço à Comunidade: Literacia, Cuidado, Humanismo

Objetivo Geral:

Reforçar o compromisso do IPSN-CESPU com a sociedade, continuando a promover a transferência de conhecimento, a literacia em saúde e a prestação de serviços com impacto social.

Objetivos Específicos:

6.3.1 Literacia e promoção da saúde

- Ampliar iniciativas de educação e prevenção em saúde, contribuindo para a promoção de estilos de vida saudáveis e para a literacia em saúde;
- Reforçar as ações de sensibilização da população para comportamentos saudáveis.

6.3.2 Prestação de serviços à comunidade

- Expandir serviços de saúde em unidades próprias ou em parceria;
- Manter a intervenção adaptada às necessidades locais e regionais.

6.3.3 Envolvimento da comunidade académica

- Promover o voluntariado e a participação estudantil;
- Incentivar projetos de extensão comunitária.

6.3.4 Parcerias e impacto social

- Reforçar a colaboração com entidades públicas e privadas;
- Desenvolver projetos com impacto direto na comunidade.

Indicadores e Metas

- Participação estudantil em atividades de extensão/voluntariado: aumento 10% dos estudantes envolvidos face a 2024;
- Parcerias com o setor público e privado: aumento 5% face a 2024;
- Eventos de promoção da saúde: Mínimo de 10 eventos anuais.

Serviço à Comunidade: Literacia, Cuidado, Humanismo

3 prioridades estratégicas • horizonte anual – 2028

PRIORIDADE / AÇÃO		INDICADOR E META	EXECUÇÃO
01 ODS 3 ODS 4	Aumentar a literacia em saúde Realizar campanhas de sensibilização	Nº de eventos anuais ≥10/ano	Responsável UO + Extensão Prazo Anual Fonte Relatórios de atividades
02 ODS 4	Aumentar o envolvimento estudantil Promover voluntariado	% de estudantes envolvidos +10%	Responsável Coordenação de Curso Prazo 2028 Fonte Registos de participação
03 ODS 17	Reforçar parcerias Aumentar as atividades em parceria	Nº de parcerias +5%	Responsável Direção Prazo 2028 Fonte Protocolos

6.4 Sustentabilidade: Ambiente, Serviço, Responsabilidade Social

Objetivo Geral

Promover a sustentabilidade ambiental, social e económica, alinhando a gestão e o ensino com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, sendo um agente ativo de mudança e um exemplo inspirador para as outras instituições e a sociedade em geral.

Objetivos Específicos:

6.4.1. Sustentabilidade no ensino

Integrar conteúdos de sustentabilidade nos planos de estudo.
Sensibilizar estudantes para os desafios ambientais e sociais.

6.4.2. Gestão ambiental

Implementar medidas de eficiência energética.
Reduzir o consumo de recursos e a produção de resíduos.

6.4.3. Inclusão e igualdade

Promover diversidade, equidade e inclusão.
Implementar políticas de prevenção de discriminação e assédio.

6.4.4. Sustentabilidade institucional

Diversificar fontes de receita.
Garantir equilíbrio financeiro e gestão responsável.

Indicadores e Metas

- Eventos educativos sobre sustentabilidade: Mínimo de 2 eventos anuais;
- Bolsas de mérito e apoio social atribuídas: Manter ou aumentar o número atual;
- Relatórios de sustentabilidade anuais: 4 (1 por ano);
- Plano para a igualdade de género: 1 durante a vigência deste plano estratégico.

Sustentabilidade: Ambiente, Serviço, Responsabilidade Social

3 prioridades estratégicas • horizonte 2026–2028

PRIORIDADE / AÇÃO	INDICADOR E META	EXECUÇÃO
01 Integrar os ODS nos cursos Revisão curricular ODS 4	% de cursos com ODS 100%	Responsável Coordenação de Curso Prazo 2027 Fonte Planos de estudo
02 Reduzir o impacto ambiental Implementar medidas energéticas ODS 13	Consumo energético -10%	Responsável Serviços Técnicos Prazo 2028 Fonte Relatórios de energia
03 Promover a igualdade e a inclusão Criar plano de igualdade ODS 5 ODS 10	Plano implementado 1 plano	Responsável Direção Prazo 2026 Fonte Documento oficial

6.5 Internacionalização: Crescimento, Confiança, Reconhecimento.

Objetivo Geral:

Consolidar a projeção internacional do IPSN-CESPU, através da captação de estudantes estrangeiros e internacionais, do reforço da mobilidade académica e da participação ativa em redes globais de ensino e investigação.

Objetivos Específicos:

6.5.1. Captação de estudantes internacionais/estrangeiros

- Aumentar o número de estudantes internacionais/estrangeiros;
- Diversificar as origens geográficas.

6.5.2. Oferta formativa internacional

- Expandir a oferta de cursos em língua estrangeira;
- Criar e consolidar programas internacionais em associação com entidades e redes de cooperação.

6.5.3. Mobilidade académica

- Promover a mobilidade de estudantes, docentes e staff,
- Maximizar a participação em programas internacionais.

6.5.4. Redes e parcerias internacionais

- Reforçar a participação em consórcios e redes europeias e internacionais,
- Estabelecer novas parcerias estratégicas.

Indicadores e Metas

- Percentagem de oferta formativa em língua estrangeira: 15% da oferta;
- N.º de estudantes estrangeiros/internacionais: >250 estudantes estrangeiros/internacionais.

Internacionalização: Crescimento, confiança, Reconhecimento

2 prioridades estratégicas • meta 2028

PRIORIDADE / AÇÃO		INDICADOR E META	EXECUÇÃO
01 ODS 14 ODS 17	Aumentar os estudantes internacionais Realizar campanhas de captação	Nº de estudantes estrangeiros >250	Responsável Relações Internacionais Prazo 2028 Fonte Registos académicos
02 ODS 17	Reforçar redes internacionais Participar em consórcios	Nº de consórcios +1	Responsável Direção Prazo 2028 Fonte Protocolos

6.6 Gestão e Governança: Serviço de Qualidade, Sustentabilidade Financeira, Investimento.

Objetivo Geral:

Assegurar uma gestão eficiente, transparente e participativa, alinhada com os objetivos estratégicos e orientada para a melhoria contínua.

Objetivos Específicos:

6.6.1. Desenvolvimento institucional

Criar a Universidade CESPU.

6.6.2. Transformação digital

- a. Desmaterializar processos administrativos;
- b. Modernizar os serviços académicos.

6.6.3. Serviço de Qualidade

- a. Reforçar o alinhamento do Sistema Interno de Gestão da Qualidade com os princípios orientadores da A3ES;
- b. Assegurar a monitorização sistemática e a melhoria contínua do Sistema Interno de Gestão da Qualidade, garantindo a manutenção do cumprimento dos referenciais da A3ES através da revisão periódica de procedimentos, da realização de auditorias internas, da avaliação da eficácia das ações de melhoria e da sistematização das evidências institucionais.

6.6.4 Sustentabilidade financeira e investimento

- a. Assegurar a sustentabilidade financeira através da otimização da gestão de recursos;
- b. Realização de investimentos estratégicos alinhados com as prioridades institucionais.

Indicadores e Metas

- a. Aprovação e Implementação da Universidade CESPU;
- b. Desmaterializar processos administrativos: > 80%;
- c. Revisão periódica de procedimentos: conformidade: > 90%;
- d. Realização de auditorias internas: anual.

Gestão e Governança: Serviço de Qualidade, Sustentabilidade financeira, Investimento

3 prioridades estratégicas • horizonte 2027–2028

PRIORIDADE / AÇÃO	INDICADOR E META	EXECUÇÃO
01 Apoiar a transição para Universidade Apoiar o processo institucional ODS 4	Marco atingido Implementado	Responsável Presidência Prazo 2028 Fonte Documentos oficiais
02 Acelerar a digitalização Desmaterializar processos ODS 4 ODS 9	% processos digitais >80%	Responsável Serviços Acadêmicos Prazo 2027 Fonte Sistemas internos
03 Monitorizar a conformidade com o SIQ Realizar auditoria interna ODS 16	Nº de auditorias 2	Responsável SGGQ Prazo 2028 Fonte SIQ

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

A execução do Plano Estratégico será acompanhada através de um sistema estruturado de monitorização e avaliação contínua, alinhado com os princípios de garantia da qualidade definidos pela A3ES e pelos ESG. O modelo de acompanhamento baseia-se numa matriz operacional de indicadores, metas e responsáveis, assegurando a responsabilização por pilar estratégico e a transparência dos resultados.

A monitorização será realizada através de um ciclo anual que inclui:

- recolha e análise de indicadores de desempenho;
- elaboração de um Relatório Anual de Execução do Plano Estratégico;
- apreciação pelos órgãos de governo (Conselho Académico e Conselho de Gestão);
- definição de medidas corretivas e de melhoria contínua.

Adicionalmente, serão realizados momentos de acompanhamento intermédio, permitindo ajustar ações e garantir o alinhamento com os objetivos estratégicos.

Este processo assegura:

- melhoria contínua da qualidade;
- monitorização de programas e resultados;
- transparência e responsabilização institucional;
- articulação com os Planos de Atividades das Unidades Orgânicas.

ANEXO 1 – O IPSN-CESPU EM 2025/2026

Nº de cursos acreditados (2025/2026)	ESSVA	ESTeSTS	ESEnFTS
Nº de estudantes inscritos/as (2025/2026)	1027	545	293
Nº de estudantes do sexo feminino (2025/2026)	735	323	244
Nº de estudantes do sexo masculino (2025/2026)	292	222	49
Nº de estudantes estrangeiros/as inscritos/as (2025/2026)	212	169	9
Nº de diplomados/as (até 2024/2025)	6114	4542	155

Nº de publicações das várias unidades de investigação (2025)	62
Nº de publicações científicas indexadas em colaboração internacional (2025)	18
Nº de projetos com financiamento (2025)	6
Nº de parcerias de mobilidade internacional	69

