

# *Plano Estratégico*

*CESPU, CRL e UNIDADES ORGÂNICAS*

*2017 – 2020*



**CESPU**  
COOPERATIVA DE ENSINO  
SUPERIOR POLITÉCNICO  
E UNIVERSITÁRIO



**CESPU**  
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
DE CIÊNCIAS DA SAÚDE



**CESPU**  
INSTITUTO POLITÉCNICO  
DE SAÚDE DO NORTE

# Índice

Introdução	3
A CESPÚ como IES	5
Missão, Valores e Visão	9
Contexto atual da CESPÚ	13
<b>Linhas Gerais de Orientação Estratégica</b>	<b>16</b>
Educação, formação e difusão do conhecimento	
Investigação científica e produção do conhecimento	
Responsabilidade social	
Produção de serviços	
Recursos	
<b>Acompanhamento</b>	<b>21</b>

# Introdução

O Plano Estratégico que se apresenta é baseado no programa eleitoral apresentado pelo Conselho de Administração da CESPU empossado em fevereiro de 2017 para o quadriénio 2017-2020.

A crise de 2005 no ensino superior, cujos reflexos financeiros na CESPU tiveram impacto no ano de 2010, momento a partir do qual a redução do número de alunos veio a acontecer de forma contínua até aos dias de hoje, deveu-se principalmente devido a três fatores:

- A um crescimento descontrolado do número de estabelecimentos de ensino superior em Portugal, em particular do setor público;
- À crise económico-financeira e social que diminuiu significativamente o poder de compra das famílias, afetando de forma especial as atividades desenvolvidas pelo setor privado, em particular aquelas em que o setor público é dominante como é o caso da educação e da saúde;
- Ao fator demográfico, pois verificamos que o número de jovens tem diminuído de uma forma sustentada (nas últimas décadas passamos de uma população de 2,5 milhões de pessoas entre os 15 e os 25 anos, para uma população a rondar os 1,5 milhões).

Estes fatores colocam desafios verdadeiramente estruturantes à CESPU para os próximos anos. A instituição terá de consolidar a sua posição nos contextos nacional e internacional e de se adaptar a uma nova ordem na atividade que desenvolve.

O Plano Estratégico estabelece as prioridades da CESPU para o período 2017-2020. Este documento resultou de um trabalho de diagnóstico profundo sobre a CESPU, que incluiu um exercício de consulta às equipas de direção e a todos os colaboradores. Foram também desenvolvidas reflexões sobre as funções de missão e sobre as principais políticas transversais à CESPU. O exercício de preparação do Plano Estratégico 2017-2020 foi conduzido por uma equipa interna, com o forte envolvimento do Conselho de Administração.

As prioridades da CESPÚ para 2017-2020 – organizadas em Linhas Gerais de Orientação Estratégica – decorrem da Missão, dos Valores e da Visão para 2020.

As Linhas Gerais de Orientação Estratégica para 2017-2020 são:

Educação, formação e difusão do conhecimento

Investigação científica e produção do conhecimento

Responsabilidade social

Produção de serviços

Recursos

Para cada uma das linhas gerais de orientação estratégica foi definido um objetivo orientador, que por sua vez resultará num diferente número de linhas de ação.

Por sua vez, as suas linhas de ação serão concretizadas planeamento de atividades específicos cuja concretização, será monitorizada e avaliada através de indicadores.

A mensagem fundamental do Plano Estratégico 2017-2020, transversal a todas as prioridades, reflete autoexigência e superação: "Fazer melhor". É um imperativo para uma instituição que, como a CESPÚ, atua em contextos cada vez mais exigentes.

O Plano Estratégico 2017-2020 constitui, por conseguinte, um importante instrumento para os órgãos de gestão, unidades orgânicas e para os colaboradores da CESPÚ, permitindo o alinhamento das decisões e do desempenho individual perante o conjunto de objetivos da instituição.

É também um instrumento de responsabilização e de prestação de contas e, nessa qualidade, uma referência para todos.

# A CESPUM COMO IES

A CESPUM é uma Instituição privada, sem fins lucrativos, que tutela administrativamente três estabelecimentos de ensino superior particular e cooperativo: Instituto Universitário de Ciências da Saúde, Instituto Politécnico de Saúde do Norte, que integra a Escola Superior de Saúde do Vale do Ave e a Escola Superior de Saúde do Vale do Sousa.

Campus Universitário de Gandra





Foi constituída em 27 de agosto de 1982, no Porto, tendo como objetivos a criação de estabelecimentos de ensino superior, universitário e politécnico, e a promoção da investigação científica e sua extensão universitária.

Originalmente sediada na Rua São Roque da Lameira, 439, no Porto, passou em 1995 as suas instalações para Gandra - Paredes, onde atualmente se mantém. Iniciou atividade com um estabelecimento de ensino, o Instituto Superior de Ciências Dentárias - Porto, e a lecionar apenas um curso, a licenciatura em Medicina Dentária. Gradualmente foi-se alargando o leque de oferta de cursos o que originou, em 1993, a alteração da denominação para Instituto Superior de Ciências da Saúde - Norte.

Uma vez que o interesse e a procura de profissionais técnicos na área da saúde se acentuava, a CESPU criou os alicerces necessários para a criação de duas escolas de Ensino Superior Politécnico, as quais iniciaram atividade no ano letivo 1997/98.

Mais tarde, durante o ano letivo de 1999/2000, foi criado o Instituto Politécnico de Saúde do Norte, entidade que passou a tutelar as duas escolas superiores de saúde já existentes. Para além da sua riqueza de Recursos Humanos, a CESPU possui um elevado património a nível de equipamentos e instalações para as diferentes áreas de ensino.

A CESPU, CRL., atualmente ministra, através dos seus estabelecimentos de ensino, 3 cursos técnicos superiores profissionais, dezassete licenciaturas, nove cursos de pós-licenciatura conferentes de especialidade em enfermagem, dois mestrados integrados e doze

mestrados, 2 cursos de especialização em medicina dentária, um curso de doutoramento todos adaptados ao processo de Bolonha e todos no âmbito das Ciências e Tecnologias da Saúde;

O corpo docente, para além de ser relativamente jovem, é bastante diferenciado e qualificado. Dos 395 docentes, 185 são doutorados e 103 tem o grau de mestre, encontrando-se a quase totalidade destes últimos inscritos em cursos de doutoramento. Estes recursos humanos, que integram 58 médicos especialistas, são responsáveis pela formação de um total de 2583 alunos. Para este efeito não foram contabilizados os médicos especialistas e outros profissionais de saúde que colaboram no ensino clínico e laboratorial quer nas diversas unidades de saúde do grupo CESPU, quer nas instituições protocoladas;

Definida como prioridade para a melhoria dos seus serviços e entendido como um fator fundamental para o desenvolvimento, a CESPU, CRL apostou forte na investigação científica para o qual afetou 2% do seu orçamento anual para gastos operacionais, para além das infraestruturas garantidas pelo financiamento diretamente afeto ao ensino e aos serviços de saúde.

O ensino e a investigação na CESPU caracterizam-se, essencialmente, pela sua elevada qualidade e pelo seu rigor e nível de exigência. A CESPU tem implementado um projeto educativo inovador, com metodologias de ensino baseadas em PBL (Problem Based Learning) e em ABL (Article Based Learning), de forma a que os seus alunos usufruam da melhor formação possível. Para tal, contamos com uma infraestrutura de rede e comunicações que permite o acesso a todas as ferramentas de trabalho, investigação e ensino de uma forma rápida e eficaz.

Desde 2006 que a CESPU e todos os seus estabelecimentos de ensino superior estão certificados pelo referencial de gestão pela qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001, sendo a primeira instituição do sector a obter a certificação na globalidade.

A estratégia de internacionalização tem marcado, desde a sua origem, a vida da Instituição. Presentemente, em Espanha, em Angola, a CESPU está a desenvolver vários projetos no âmbito do ensino e da prestação de serviços de saúde. Em Angola, mais concretamente em Benguela, detém participação na PEA – Projetos Educativos de Angola, SA, entidade instituidora de outra Universidade (o Instituto Superior Politécnico de Benguela), cuja

primeira fase de construção do campus se encontra concluído. Também nesta província se constituiu a CESPÚ Formação Angola, SA, maioritariamente detida pela congénere portuguesa, a qual tem prestado, em regime de consultadoria, o apoio direto ao Governo Provincial nos sectores chave, nomeadamente ao nível da requalificação dos seus recursos humanos.

No ano de 2010, foi considerada a maior cooperativa do Distrito do Porto, de acordo com a publicação do INSCOOP - Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo.

# MISSÃO

A CESPÚ tem como Missão *criar e difundir conhecimento na área das ciências da saúde*, fornecendo aos seus estudantes uma **formação sólida e consistente** dotando-os de **espírito crítico e criativo**, dando-lhes condições adequadas ao nível dos recursos para desenvolvimento das atividades de Investigação & Desenvolvimento e **potenciando a proximidade destes com a comunidade**, tornando-os uma mais valia no ambiente global em que atuamos.

# VALORES

- *Integridade / Ética*

Os colaboradores da CESPÚ colocam a sociedade e o interesse público no centro da sua atuação e regem-se por elevados padrões éticos;

- *Competência, eficácia e eficiência*

A CESPÚ tem colaboradores altamente qualificados nas suas diferentes áreas. O seu modelo de gestão, organização interna e processos estão alinhados com as melhores práticas;

- *Independência*

A CESPÚ possui independência funcional, institucional, pessoal e financeira, condição fundamental para que possa cumprir a sua missão. A independência pressupõe um mandato claro, a impossibilidade de solicitar ou receber instruções de entidades terceiras, a proteção do estatuto dos membros dos órgãos de decisão e a independência financeira;

- *Criatividade / Inovação / Reconhecimento*

A CESPÚ reconhece e fomenta a criatividade, a inovação, valorizando o trabalho dos seus docentes, investigadores, estudantes e trabalhadores não docentes.

- *Transparência e responsabilidade*

A CESPÚ, no respeito das suas obrigações presta contas em Assembleia Geral aos seus cooperantes sobre o que faz, por que faz e como faz;

*• Espírito de equipa / Valorização das pessoas*

Os colaboradores da CESPÚ atuam num espírito de entreajuda e de partilha do conhecimento, com lealdade e transparência;

*• Responsabilidade social*

A CESPÚ atua com sentido de responsabilidade social, assumindo-se como um elemento ativo na sociedade e meio envolvente.

# VISÃO

A CESPU pretende ser *uma das instituições de referência no ensino privado das ciências da saúde em Portugal.*

Para isso desenvolverá a sua atividade centrada numa política de qualidade e exigência, captando jovens promissores nacionais e internacionais, proporcionando aos estudantes, docentes, funcionários e comunidade tecnologia de ponta e infraestruturas modernas.

# CONTEXTO ATUAL DA CESPU

Para avaliar a situação atual da CESPU foi necessário fazer uma análise clara do ambiente, ou seja, pesquisar profundamente as forças e fraquezas e saber identificar as oportunidades e ameaças

Com base na metodologia de análise SWOT que resultou de um trabalho de diagnóstico profundo sobre a CESPU, onde TODOS participaram, foi possível conhecer e analisar os pontos fortes e pontos fracos. Uns de origem interna que, numa primeira análise, a CESPU mais facilmente conseguirá atuar sobre eles, e outros de origem externa, que serão de controlo mais difícil, mas para os quais se poderá preparar.

	Fatores positivos	Fatores negativos
Interno	<b>Forças</b> S	<b>Fraquezas</b> W
Externo	<b>Oportunidades</b> O	<b>Ameaças</b> T

## Forças

- ✓ Histórico compromisso para com a Qualidade;
- ✓ Qualidade e juventude do corpo docente e investigador;
- ✓ Qualidade do corpo técnico;
- ✓ Tendência crescente no número de publicações científicas;
- ✓ Bom relacionamento com as associações de estudantes;
- ✓ Excelente relacionamento de proximidade dos Estudantes com os Docentes e com os órgãos das Instituições;
- ✓ Forte desenvolvimento da internacionalização;
- ✓ Recetividade à mudança.

## Fraquezas

- ✓ Custo da formação superior no ensino superior privado;
- ✓ Dificuldades no alinhamento dos objetivos estratégicos da entidade instituidora com as escolas;
- ✓ Alguns problemas no que concerne a motivação do pessoal;
- ✓ Sistema informático com grandes necessidades de reestruturação;
- ✓ Difícil aderência da população estudantil a algumas iniciativas;
- ✓ Algumas barreiras na comunicação interna e externa;
- ✓ Necessidade de intervenções ao nível das infraestruturas e manutenção dos edifícios decorrentes da idade;
- ✓ Distanciamento dos Antigos Alunos com a instituição

## Oportunidades

- ✓ Globalização da sociedade e dos mercados;
- ✓ Internacionalização;
- ✓ Necessidades da população ao nível dos cuidados de saúde;
- ✓ Importância da formação específica na área dos cuidados de saúde;
- ✓ Desenvolvimento tecnológico;
- ✓ Novas formas de aprendizagem
- ✓ Horizonte 2020

## Ameaças

- ✓ Situação económico-financeira do país e as suas consequências para o ensino privado em Portugal;
- ✓ Frequentes alterações legislativas que influenciam fortemente as atividades das Instituições de Ensino;
- ✓ Retração do setor privado de Ensino Superior;
- ✓ Forte concorrência no Ensino Superior
- ✓ Diminuição do n.º de alunos no Ensino Superior;
- ✓ Diminuição do financiamento externo para as Bolsas escolares;
- ✓ Alterações frequentes ao nível dos regulamentos para reconhecimento das Unidades de Investigação.

# LINHAS GERAIS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

A CESPU deseja afirmar-se como uma instituição de referência, sendo reconhecida como uma universidade portuguesa na área da saúde de grande qualidade.

Foram definidas as seguintes linhas gerais de orientação estratégica:

- Educação, formação e difusão do conhecimento
- Investigação científica e produção do conhecimento
- Responsabilidade social
- Produção de serviços
- Recursos

## Educação, formação e difusão do conhecimento

Esta é a área principal de atuação, por isso é nosso objetivo **formar os melhores profissionais em ciências da Saúde.**

Para a concretização deste objetivo, foram definidas as seguintes linhas de ação:

- Aumentar a atratividade da instituição e dos nossos ciclos de estudo;
- Aumentar a notoriedade institucional nos diversos âmbitos de intervenção a nível nacional e internacional;
- Promover a internacionalização da instituição e dos seus estudantes;
- Consolidar e redimensionar a oferta formativa existente;
- Continuar a promover a cooperação com outras instituições de ensino superior que tenham atividade complementar por forma a criar sinergias.

## Investigação científica e produção do conhecimento

A CESPU integra a investigação no seu plano estratégico, tendo como objetivo **contribuir para o desenvolvimento do conhecimento e integrar o estado da arte do conhecimento nas suas ofertas formativas**. A investigação tem tido ao longo dos últimos cinco anos um crescimento e reconhecimento a nível interno e externo, tendo contribuído para a compreensão de questões complexas com relevância para a saúde e com repercussões socioeconómicas. É um objetivo estruturante e esta atividade deverá ser consolidada através do aumento do impacto da investigação de acordo com os mais elevados padrões internacionais, em alinhamento com os padrões de excelência que a instituição se propõe atingir.

Para alcançar este objetivo, será decisiva a manutenção de um conjunto de medidas, nomeadamente: reforço das estruturas de suporte aos projetos, coordenação eficaz e eficiente da investigação, divulgação e aconselhamento na seleção de projetos, apoio à visibilidade da produção científica, redução da carga letiva, implementação da carreira do pessoal investigador.

Este conjunto de ações e medidas reforçam a nossa ambição de alcançar uma Unidade de Investigação com avaliação positiva, considerando o mecanismo de avaliação FCT após 2012.

Para a concretização deste objetivo, foram definidas as seguintes linhas de ação:

- Promover a investigação de qualidade;
- Reforçar a captação de fundos competitivos da investigação;
- Promover parcerias e o acesso a redes de conhecimento internacionais;
- Promover a cooperação interinstitucional na investigação.

## Responsabilidade social

A CESPU, como instituição, pretende exercer também um papel social no meio em que se insere e atua, valorizando-o. Tradicionalmente, disponibiliza já um conjunto de serviços e ações, que entende contribuir significativamente para o bem-estar dos seus alunos e da comunidade envolvente.

Pretende-se que a ação da CESPU enquanto elemento inserido na sociedade envolvente, seja criadora de valor para as partes-interessadas. Como tal, a CESPU deverá **promover o desenvolvimento económico e social da sociedade que a envolve.**

Para a concretização deste objetivo, foram definidas as seguintes linhas de ação:

- Dinamização de uma rede *Alumni*;
- Reforçar as relações institucionais com a envolvente;
- Aumentar a divulgação de conhecimento científico e cultural;
- Promoção de uma cultura de qualidade.

## Produção de serviços

Decorrente da sua atividade de ensino, surge a prestação de serviços à comunidade quer na vertente de cuidados de saúde quer na vertente de difusão de conhecimentos.

Esta prestação de serviços justifica-se não só na medida em que permite auxiliar a população e aumentar o seu grau de cultura, mas também é de extrema importância pedagógica no ensino, permitindo um primeiro contacto dos alunos a contextos de trabalho ou a realização de atividades de aplicabilidade dos conhecimentos e competências adquiridos no processo de aprendizagem nos Ciclos de Estudo que frequentam.

Para o próximo quadriénio, o objetivo estratégico é o **reforço da posição da CESPU no desenvolvimento social e cultural da região, aumentando a ligação ao meio envolvente.**

Como linhas de ação definidas para este objetivo temos:

- Definição de uma política de desenvolvimento cultural;
- Posicionar a CESPU como principal entidade promotora de conhecimento e referência na região;
- Reforçar o papel da CESPU como prestador de cuidados de saúde na região.

## Recursos

Uma cultura de qualidade de ensino é algo que não surge de um momento para o outro, nem através de medidas isoladas no espaço e no tempo. Antes pelo contrário, essa cultura de qualidade deverá resultar de um processo e de uma preocupação contínua e abarcar toda a organização, para que o conceito de “Escola” ganhe dimensão no sentido da qualidade global perante uma Sociedade que, finalmente, retoma o gosto pelo “espírito crítico”.

A gestão sustentada dos recursos é essencial para a longevidade saudável de uma instituição. Garantindo a gestão integrada dos recursos disponíveis por parte das escolas que compõe o universo CESPÚ CRL, caminhamos para a consolidação financeira da instituição.

### Recursos - Pessoas

A **valorização dos recursos humanos** nos seus diferentes níveis, é essencial para aumentar o sentimento de pertença e para a manutenção dos talentos necessários, sendo este o principal objetivo ao nível dos Recursos – Pessoas.

Para a concretização deste objetivo, foram definidas as seguintes linhas de ação:

- Promover a participação e o contributo de toda a comunidade CESPÚ para o desenvolvimento da Instituição;
- Potenciar o aumento do grau de formação da comunidade docente e não docente

### Recursos – Financeiros

Tendo em conta a evolução económica nacional e as suas consequências para o ensino, principalmente para o ensino privado, a CESPÚ define como principal objetivo estratégico **garantir a sustentabilidade financeira da instituição.**

Para a concretização deste objetivo, foram definidas as seguintes linhas de ação:

- Promover a implementação de metodologias que garantam rigor na gestão financeira da instituição;
- Aumentar o financiamento obtido através da participação em projetos.

#### Recursos – Organizacionais

A instituição deverá ser capaz de implementar melhorias significativas nas metodologias de gestão e sistemas de apoio implementados, de forma a **potenciar uma gestão eficiente e eficaz da instituição.**

Para a concretização deste objetivo, foram definidas as seguintes linhas de ação:

- Reorganizar o modelo de gestão atual;
- Implementar um sistema de monitorização, de forma a melhorar o desempenho da gestão;
- Promover a reformulação dos programas informáticos de apoio à gestão.

#### Recursos - Infraestruturas

Para garantir a sustentabilidade e a modernização necessária das infraestruturas da CESPU, é essencial a sua boa gestão, de forma a conseguir a longevidade desejada para a instituição. Passa por aqui o principal objetivo estratégico: **garantir a disponibilidade de instalações modernas e adequadas à prática de ensino de Ciências da Saúde de referência.**

Para a concretização deste objetivo, foram definidas as seguintes linhas de ação:

- Reorganizar a infraestrutura e os espaços existentes, tendo em conta as alterações da oferta formativa e a sua utilização;
- Garantir a sustentabilidade das instalações através do rigoroso planeamento e controlo da manutenção das infraestruturas;
- Garantir a modernização dos edifícios e equipamentos.

# ACOMPANHAMENTO

O Plano Estratégico 2017-2020 é um documento vivo ao longo dos próximos quatro anos. A identificação de iniciativas para concretizar as Linhas Gerais de Orientação Estratégica é realizada anualmente nos planos operacionais, o que confere ao Plano a flexibilidade necessária para dar resposta à evolução da atividade e aos desafios de contexto.

A execução do Plano é faseada: nem todas as prioridades são iniciadas e concretizadas ao mesmo tempo. No imediato, avançam as ações com impacto no ensino, na internacionalização e na sustentabilidade da CESPU; seguem-se as transformações relacionadas com a gestão das competências, as iniciativas de reforço da transparência, a capacitação da CESPU para progredir na análise, na investigação e nas áreas de missão e as ações destinadas a melhorar a gestão da informação e dos sistemas e tecnologias.

A execução do Plano Estratégico 2017-2020 será avaliada anualmente, com base num relatório, em sede de reunião do Conselho de Administração. Esta avaliação permitirá à CESPU detetar eventuais desvios na execução do Plano e fazer os necessários ajustamentos.

O sucesso do Plano será monitorizado através de critérios claros e quantitativos de avaliação da performance.

Toda a equipa de gestão da CESPU está comprometida com o Plano Estratégico 2017-2020 e é corresponsável pelos resultados. O acompanhamento da execução do Plano é da responsabilidade do Gabinete de Gestão da Qualidade e Auditorias. Cada linha de ação tem um responsável direto, que responde pela sua execução operacional.