

**ACTA DA NONA REUNIÃO DO CONSELHO GERAL DO IPT
(QUADRIÉNIO 2022-2025)**

Ao terceiro dia do mês de julho do ano de dois mil e vinte e quatro, pelas dez horas e trinta minutos, através de videoconferência na plataforma Zoom (link: <https://videoconf-colibri.zoom.us/j/93821484774?pwd=kpQyWDiWUneFBLWJLZJh8CqIBysM3Q.1>), em reunião previamente convocada pela Senhora Presidente do Conselho Geral, Prof. Ingelore Scheunemann, compareceram os membros do Conselho Geral constantes da lista de presenças anexa a esta ata (anexo 1), para tratar, discutir e deliberar sobre os assuntos constantes da seguinte ordem de trabalhos: -----

Ponto Único – Projeto base de Plano Estratégico para 2023-2033 apresentado para análise e discussão no Conselho Geral pelo Presidente do IPT; -----

Esteve também presente o Senhor Presidente do Instituto Politécnico de Tomar, no exercício do seu direito a estar presente em todas as reuniões do Conselho Geral para acompanhar os trabalhos da reunião e neles participar, ainda que sem direito a voto, conforme estabelecido nos Estatutos do IPT. -----

Verificadas as condições necessárias para dar início à reunião, a Presidente do CG deu-a por iniciada, passando de seguida à discussão dos pontos da Ordem de Trabalhos. ----

Antes de se iniciar a discussão do ponto único da ordem de trabalhos, interveio o Secretário do CG, a pedido da Presidente do CG, para dar conta aos conselheiros do facto de a conselheira Isabel Ferreira ter renunciado ao seu mandato por motivos de ordem pessoal, conforme comunicação escrita que para o efeito remeteu à Presidente do CG, pelo que, de acordo com o despacho da Presidente do CG, que será oportunamente divulgado, irá ser substituída pelo conselheiro Carlos Coelho que é quem se segue na lista pela qual aquela havia sido eleita. -----

Prosseguiu-se com o ponto da ordem de trabalhos. -----

Ponto Único – Projeto base de Plano Estratégico para 2023-2033 apresentado para análise e discussão no Conselho Geral pelo Presidente do IPT: -----

A propósito deste ponto intervieram praticamente todos os conselheiros presentes, todos eles convergindo no entendimento, já resultante da última reunião, de que o documento elaborado pelo Professor Sérgio Nunes (anexo 13 da última reunião anexo à presente ata) não é o plano estratégico que se pretende, não deixando, porém, de ser uma base de trabalho importante e de grande utilidade para, a partir dele e, indispensavelmente em conjunto com a Presidência do IPT, construir o plano estratégico ideal, completo e devidamente contextualizado, a submeter a decisão do CG, devendo-se, para o efeito, constituir uma comissão, com membros do CG e de fora dele, e aprovar um plano dos trabalhos a desenvolver pela mesma. -----

Na sequência destas intervenções, interveio o Presidente do IPT afirmando que, se o CG desse o seu acordo, se disporia a preparar um plano de trabalho escrito e sucinto para, numa primeira fase, se discutir, trabalhar e assentar ao longo de, no máximo, três reuniões com a presença de todos os membros do CG, os fatores que têm, necessariamente, de enquadrar o desenvolvimento da estratégia do IPT a definir no plano, no caso as suas Visão e Missão, a análise SWOT, e as relações do IPT com a comunidade externa, fase após a qual se seguiria, então sim, a constituição de uma comissão para planificar e desenvolver os trabalhos conducentes à elaboração do plano estratégico final. -----

Tendo a proposta do Presidente do IPT merecido um acolhimento unânime por parte dos membros do Conselho Geral presentes, a Presidente do CG colocou à votação proposta no sentido de o CG deliberar que dá o seu acordo a que o Presidente do IPT prepare um plano de trabalho escrito e sucinto para, numa primeira fase, se discutir, trabalhar e assentar ao longo de, no máximo, três reuniões, com a presença de todos os membros do CG, um entendimento quanto à Visão e Missão, quanto à análise SWOT e quanto às relações do IPT com a comunidade externa. -----

No ato da votação, cada conselheiro expressou o seu sentido de voto, resultando da votação realizada, doze votos a favor da aprovação daquela proposta, por parte de todos os conselheiros do CG presentes, e nenhum voto de abstenção ou contra. -----

Em face dos resultados da votação foi dada como aprovada, por unanimidade, a proposta colocada a votação pela Presidente do CG. -----

Ainda antes de terminar a reunião e mesmo não havendo ponto da ordem de trabalhos para informações ou outros assuntos, o Presidente o IPT solicitou a palavra para dar duas informações que considera de grande importância para o futuro do IPT. -----

Após ser-lhe dada a palavra pela Presidente do CG o Presidente do IPT informou os presentes de que a candidatura a financiamento pela UE do projeto da universidade europeia KreativeEU, promovido em consórcio por várias instituições de ensino superior europeias e liderado pelo IPT, foi aprovada permitindo afetar um financiamento de cerca de 14,4 milhões de euros, que proporcionará nos próximos 3 a 3,5 anos a criação de fluxos de estudantes, professores e funcionários entre as instituições parceiras e a implementação de projetos e novos cursos de dupla titulação, nomeadamente doutoramentos, em parceria com as instituições que integram a KreativeEU. -----

Mais informou que o projeto de construção do Complexo Pedagógico de Abrantes, que permitirá criar novas e muito melhoradas condições para o desenvolvimento das atividades letivas da Escola Superior de Tecnologia de Abrantes, teve recentemente a notícia de uma eminente, embora ainda não confirmada, aprovação do seu financiamento a 100%, através do Fundo de Transição Justa. -----

A generalidade dos membros do CG presentes congratulou-se com estas duas notícias que consideram, também, de grande relevância para o futuro do IPT. -----

Nada mais havendo a tratar, a Presidente do CG deu por encerrada a reunião pelas doze horas e trinta minutos. -----

Lida a presente ata e aprovada por todos os membros do CG presentes na reunião, vai a mesma ser de seguida assinada pela Presidente e pelo Secretário do CG.





LISTA DE PRESENÇAS
CONSELHO GERAL
DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR
REUNIÃO DE 29 DE MAIO DE 2024

Nome	Assinatura
------	------------

PRESIDENTE DO CONSELHO GERAL:

Ingelore Scheunemann	Presente online
----------------------	-----------------

SECRETÁRIO DO CONSELHO GERAL:

José Júlio Mendes Martins Filipe	Presente online
----------------------------------	-----------------

REPRESENTANTES DA COMUNIDADE EXTERNA:

António Manuel Campos	Presente online
Anabela Gaspar Freitas	Ausente
Casimiro Francisco Ramos	Presente online
Gonçalo Costa Andrade	Ausente
Pedro Manuel Monteiro Machado	(renunciou o mandato)

REPRESENTANTES DOS PROFESSORES:

Luiz Miguel Oosterbeek	Presente online
Henrique Carlos dos Santos Mora	Presente online
Ana Paula Gerardo Machado	Presente online
Isabel Maria da Cruz Ferreira	(renunciou o mandato)
Paulo Manuel Machado Coelho	Presente online
Maria da Conceição Correia Salvado P. P. Barradas Romana	Ausente
Alexandra Águeda de Figueiredo	Presente online
Maria Graciete da Purificação Reis Henriques Honrado	Presente online
Flávio Rodrigues Fernandes Chaves	Presente online
Marta Margarida Santos Dionísio	Ausente
Luís Miguel Lopes Oliveira	Presente online

REPRESENTANTES DOS ESTUDANTES:

Vasim Tana	Ausente
Paula Cristina Guimarães Costa	Ausente
Pedro Miguel Henriques Monteiro	Ausente

O Secretário:

Plano Estratégico IPT (2023-2033)

Versão Final

Sérgio Nunes

Pró-presidente para a Estratégia e Desenvolvimento

28 de Setembro de 2023

Índice

Agradecimentos	3
1. Introdução.....	4
2. Quadro Analítico subjacente ao Plano Estratégico do IPT	6
2.1. A Matriz de Relevância Institucional e Territorial do IPT	6
2.2. As principais macrotendências e desafios para 2023-2033.....	7
2.3. A Análise SWOT do IPT	12
3. Missão, Visão e Áreas Estratégicas	19
3.1. A Missão	19
3.2. A Visão.....	19
3.3. As áreas estratégicas do IPT e os Objectivos Associados	19
4. As áreas estratégicas, os objectivos e as linhas de acção	24
5. As dimensões estruturais da eficácia da prossecução do plano	43
5.1. O limiar mínimo do número de alunos – a viabilidade técnica e financeira	43
5.2. A dinâmica entre os Custos de Localização e de Contexto (CLC) e os Benefício de Localização e de Contexto (BLC)	44
5.3. A estrutura orgânica e jurídica como espaço de eficácia e de eficiência das actividades do IPT	46
6. Conclusão	49
Anexo – Problemas Principais (suporte ao diagnóstico SWOT e à concepção de objectivos das áreas estratégicas).....	52

Agradecimentos

Este documento é o resultado de um processo onde participaram diversos intervenientes com valiosas contribuições ao longo de muitos meses. Para além dos directores das Escolas, que foram formalmente ouvidos sobre o processo em duas ocasiões (Julho de 2021 e Setembro de 2023), gostaria de agradecer aos colegas Rui Gonçalves e Helena Grilo que, conjuntamente com outros colegas das três Escolas do IPT que participaram nos trabalhos com níveis diferenciados de intensidade e em horizontes temporais diferentes (também os serviços técnicos e administrativos), contribuíram para a diversidade de soluções apresentadas.

Finalmente, o meu agradecimento a todos os membros da Presidência do IPT (presidente, vice-presidente e pró-presidentes) que contribuíram para esta versão final do documento. Agradeço também a liberdade de pensamento e de acção que me foi concedida pelo Senhor Presidente João Coroadó na concepção deste documento, exemplo de uma cultura que se deve ser continuamente prosseguida numa instituição de ensino superior madura, lúcida e responsável.

1. Introdução

O Instituto Politécnico de Tomar (IPT) foi criado em 1973, publicado em Decreto-Lei 402/73, de 11 de Agosto, pelo então Ministro da Educação e Ciência, Veiga Simão. Com a revolução de Abril, em 1974, o processo da sua instalação não se concretizou.

Em 1979, foi criada a Escola Superior de Tecnologia de Tomar (ESTT), não integrada, pelo então Ministro da Educação, Luis Veiga da Cunha, cuja comissão instaladora só seria nomeada em Outubro de 1982, pelo então ministro Fraústo da Silva, constituída pelo Presidente, Professor Doutor Pacheco de Amorim, e vogais, Dr. Júlio Dias das Neves e Dr.^a Maria do Rosário Baeta Neves. Os primeiros cursos entraram em funcionamento em 1986, nas instalações sitas na Av. Cândido Madureira, em Tomar.

A política de ensino superior em Portugal definia que só poderia existir um Politécnico por Distrito e, assim, em 1985, pelo Decreto-Lei 46/85, de 22 Novembro, a ESTT foi integrada no Instituto Politécnico de Santarém. Mais tarde, em 1994, pelo Decreto-Lei 304/94, de 19 de Dezembro, o seu nome foi alterado para Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Tomar (ESTGT).

Em 1986, entraram em funcionamento os primeiros cursos do IPT: Gestão de Empresas, Construção Civil e Tecnologia de Celulose e Papel. Em 1987, entrou em funcionamento o Curso de Artes Gráficas e, em 1988, o Curso de Estudos Especializados em Arte, Arqueologia e Restauro.

Em 1996, pelo Decreto-Lei 96/96, de 17 de Julho, o então Ministro da Educação e Ciência, Eduardo Marçal Grilo, fez publicar a criação do Instituto Politécnico de Tomar (IPT), integrando a Escola Superior de Gestão (ESGT) e a Escola Superior de Tecnologia (ESTT), ambas em Tomar, já no seu novo Campus, com efeitos a partir de 1 de Janeiro de 1997. Em 1999, pelo Decreto-Lei 264/99, de 14 de Julho, foi criada, no IPT, a Escola Superior de Tecnologia de Abrantes (ESTA).

O IPT, enquanto instituição de ensino superior, obedece ao disposto no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), diploma aprovado pela Lei n.º 62/2007, de 10 de setembro, que regula, entre outros, a sua constituição, atribuições e organização, o funcionamento e a competência dos seus órgãos e, ainda, a tutela e fiscalização pública do Estado sobre a mesma, no quadro da sua autonomia. O IPT é dotado de autonomia estatutária, pedagógica, científica, cultural, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar. Os seus Estatutos constituem a norma fundamental de organização interna e de funcionamento do IPT. No âmbito da sua autonomia estatutária, o IPT, em regime de direito público, elaborou os seus atuais estatutos, tendo sido homologados pelo Despacho normativo n.º

17/2009, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 84, de 30 de abril de 2009.

O IPT, tem desenvolvido as atribuições previstas na Lei, contribuindo para o aumento de qualificação da população portuguesa e internacional, garantindo mais e melhor formação para mais estudantes e reforçando a actividade científica e da investigação aplicada, em ligação directa com o meio empresarial. Tendo em vista a concretização da sua missão, bem como a especificidade do contexto social, económico e cultural em que se insere, o IPT dispõe de uma estrutura orgânica aprovada pelo Despacho de 26 de julho de 2019, que visa o cumprimento da sua missão de modo eficiente e sustentável.

O presente documento, denominado Plano Estratégico IPT:2023-2033, identifica as principais orientações estratégicas que o IPT pretende prosseguir no horizonte temporal considerado. O capítulo seguinte identifica o quadro analítico que suportou a concepção do plano estratégico, nomeadamente sugerindo uma matriz de relevância institucional e territorial do IPT, apresentando as principais tendências e desafios para a próxima década e, finalmente, termina com a apresentação de uma análise SWOT tradicional. O terceiro capítulo apresenta a missão, a visão e as cinco áreas estratégicas do IPT, diferenciando-as entre centrais e de suporte, e os objectivos estratégicos associados. O capítulo quarto associa às áreas estratégicas anteriores e aos seus objectivos linhas de acção que devem contribuir para a prossecução desses objectivos. O capítulo quinto identifica as principais dimensões estruturais que condicionam directamente a eficácia do plano: o limiar mínimo de alunos desejado, a importância dos custos de localização e de contexto (CLC) na fase de viabilidade do IPT e as correspondentes alterações de natureza orgânica e jurídica associadas. Finalmente, o último capítulo apresenta a conclusão.

2. Quadro Analítico subjacente ao Plano Estratégico do IPT

Este capítulo tem três objectivos. O primeiro apresenta o quadro analítico que permite enquadrar as principais dimensões que servem para se aferir sobre a racionalidade, a coerência e a consistência do Plano Estratégico do IPT. O segundo objectivo é o de identificar as principais tendências, nacionais e internacionais, que condicionam e determinam, em alguns casos, as opções estratégicas do IPT e o desenvolvimento das suas acções. Finalmente, apresenta-se uma análise SWOT tradicional onde se identificam as principais condicionantes que ajudaram na determinação dos objectivos deste plano estratégico.

2.1. A Matriz de Relevância Institucional e Territorial do IPT

A figura 1 apresenta as três dimensões estruturais da construção e desenvolvimento activo e consciente de uma matriz de relevância institucional e territorial de uma qualquer instituição.

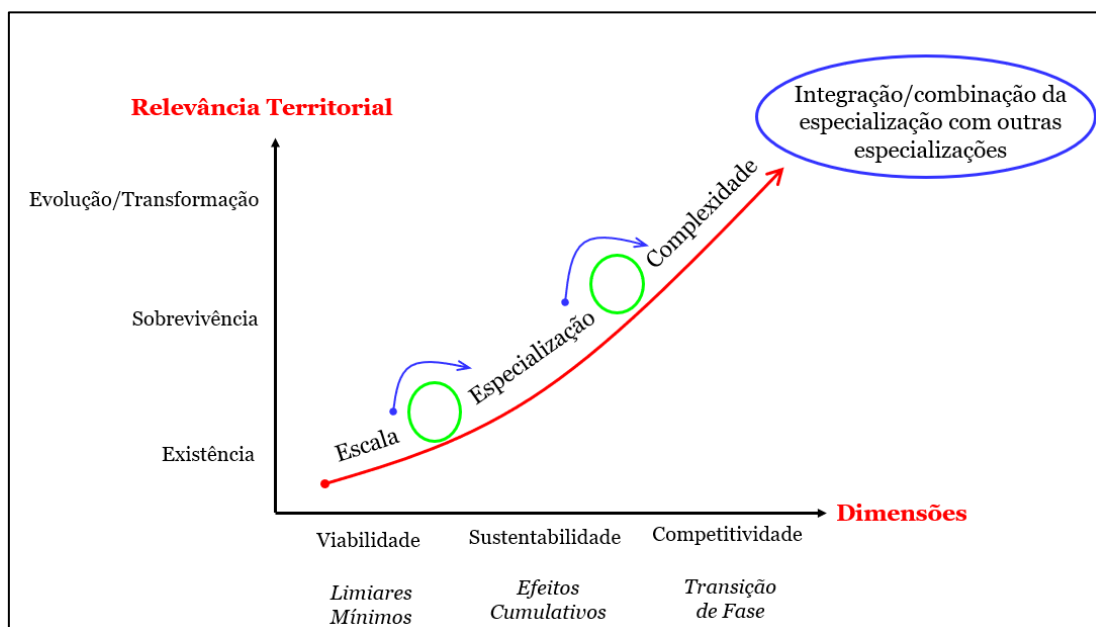
Qualquer sistema integra na sua dinâmica de evolução três dimensões interdependentes, com uma lógica de articulação funcional muito clara. A relevância institucional e territorial do IPT (a sua matriz de valor) caracteriza-se, como em qualquer outra organização, mesmo que implicitamente, pelo nível de actividades (existência, natureza e intensidade) desenvolvidas em cada uma destas três dimensões.

A dimensão “Viabilidade” está associada à existência formal da instituição, que é determinada pela escala (e pelo perfil) das suas actividades e que depende, por isso, da obtenção de limiares mínimos de funcionamento em todas as suas funções. A segunda dimensão, a “Sustentabilidade” do IPT está associada à sua capacidade de especialização, através da combinação dos efeitos cumulativos obtidos do funcionamento eficaz das suas funções. Finalmente, a “Competitividade” do IPT está associada à sua capacidade de realizar transições de fase, à sua capacidade de competir de forma eficiente com outras instituições, demonstrando capacidades de entender e transformar contextos pessoais, territoriais e institucionais complexos.

A lógica é fácil de enunciar, embora mais difícil de implementar: não se pode ser competitivo sem se ser sustentável e só se pode aspirar à sustentabilidade depois de ser viável: limiares mínimos (existência), efeitos cumulativos (sobrevivência) e transição de fase (evolução em complexidade). Esta perspectiva é verdadeira para todas as dimensões de análise e para todos os objectivos e acções que a instituição venha a desenvolver, assim como para todos os papéis que aspire vir a desempenhar, seja na formação, na produção

e difusão de conhecimento ou mesmo num papel mais activo de catalisador do desenvolvimento regional.

Figura 1 – As Dimensões da Relevância Institucional e Territorial do IPT



Fonte: Elaboração própria

Esta lógica cumulativa deve servir para que os responsáveis pela gestão da instituição e toda a comunidade académica avaliem, quer nas fases de diagnóstico quer nas de concepção, implementação e monitorização de políticas, os níveis de consolidação e os acréscimos de valor que essas políticas produzam na matriz de relevância territorial do IPT.

2.2. As principais macrotendências e desafios para 2023-2033

As principais macrotendências identificadas pela generalidade das organizações nacionais e internacionais com fortes impactos nas várias dimensões da sociedade concentram-se na revolução tecnológica (tecnologias de interconectividade global, digitalização, inteligência artificial e aprendizagem profunda, redes neuronais, robotização, automatização, desterritorialização da produção, do consumo e da aprendizagem, com impactos no emprego, na produtividade, na produção e no aparecimento de novos sectores económicos), na sustentabilidade ambiental (alterações climáticas; transição energética; alterações sectoriais da economia; alterações da regulação económica e social; saúde pública – gestão de pandemias; inflação, acesso habitação e a bens e serviços essenciais), instabilidade geopolítica, militar e económica (existência de conflitos dentro e entre países;

instabilidade política e polarização geopolítica e económica; desglobalização política e económica com consequências nos mercados de trabalho; aumento das desigualdades salariais e sociais; consolidação dos processos de urbanização e de dualidade territorial com impactos profundos na qualidade de vida das populações) e nas dinâmicas demográficas (envelhecimento das populações, quebra populacional em determinadas regiões; decréscimo da natalidade; aumento da esperança média de vida; processos migratórios formais e informais; aumento das despesas sociais; aumento da necessidade de investimentos públicos em saúde, educação, justiça e infraestruturas; perda de centralidade dos territórios).

Cada uma destas macro-tendências apresenta, na sua orgânica de funcionamento, características e desafios suficientemente sérios para toda a sociedade, mas o maior desafio passa por compreender que estas macro-tendências são interdependentes. Neste sentido, também os seus efeitos apresentarão esse atributo, que deve tomar-se como condição prévia de eficácia e eficiência na construção de soluções que os permitam enfrentar.

Um exemplo destas interdependências, aplicado aos nossos desafios e nas preocupações diárias das IES, decorre da integração no espaço físico e virtual da fase tecno-digital actual do capitalismo, da prevalência dos mercados como mecanismos de excelência de afectação de eficiência técnica e económica, e da (aparente) fórmula mágica para as IES, no sentido de que “formarem para o mercado de trabalho” se torne na sua função mais nobre. A pressão dos indivíduos, das famílias, das associações empresariais, da política pública (também de educação e ciência) é para que as IES “formem para o mercado de trabalho”, dito sempre sem se questionar a natureza do mercado de trabalho (por exemplo, a sua relação com a natureza do perfil de especialização da região e do país, ou a obsolescência do seu papel de contexto mediador entre as qualificações, a produtividade, o emprego, o salário e a qualidade de vida).

Isto significa que as IES são pressionadas socialmente para se transformarem em instrumentos de criação de novas bases de conhecimento e de competências que devem fazer chegar ao “mercado de trabalho”. Esta função – “formar para o mercado de trabalho” –, a consequência mais visível (e pouco contestada) da interdependência das macro-tendências enunciadas, tem vindo a tornar-se no “Alfa e o Ómega” de qualquer IES que queira ser vista como competitiva.

Estas macro-tendências colocam desafios muito exigentes a toda a sociedade, governos, instituições de ensino superior, empresas, administrações públicas, sociedade civil e interpelam-nos individual e colectivamente nos nossos comportamentos e escolhas diárias. Focamo-nos aqui nos contextos de ensino-aprendizagem (materiais e relacionais), nos contextos de trabalho (materiais e relacionais) e nos contextos de relacionamentos mais gerais da sociedade (relacionamentos pessoais, entre produção, poupança e distribuição da riqueza, entre trabalho humano e tecnologia, entre salário e produtividade, entre sustentabilidade ambiental e sustentabilidade económica e territorial).

Se os problemas e os desafios que se colocam aos diferentes actores são cada vez mais globais (embora com tensões e dilemas cada vez mais acentuados entre a dimensão local e global, e virtual/digital e territorial dos modos de organização da vida em sociedade) e sempre interdependentes, apenas com quadros regulatórios colectivamente consolidados e políticas territorialmente integradas será possível compreender e gerir os principais desafios que teremos pela frente.

A construção e a evolução, cada vez mais enraizados em cenários pouco nítidos, dos desafios-soluções não poderão ser equacionados fora de um contexto que esqueça que a vida em sociedade está altamente dependente das “opções do passado” (aquilo que hoje se designa por curto-prazo é o longo prazo de há 20 anos) e que todos os binómios desafios-soluções apresentarão, inevitavelmente, disrupções no curto-prazo, nem todas positivas, sentidas no aumento de preços, de custos, de desemprego, da assimetria salarial, da exclusão territorial e social, etc., decorrentes nomeadamente da integração das exigentes restrições ambientais nos contextos de produção, de distribuição e de consumo.

Em termos globais, os desafios que se colocam às IES estão estabilizados em torno de algumas questões definidas de forma ampla: alargar as competências genéricas tradicionais para as competências que o Séc. XXI irá exigir, desenvolver contextos pedagógicos e científicos suficientemente qualificados (material, pedagógica e cientificamente) para gerir as novas dinâmicas de conhecimento e das competências que lhes estão subjacentes, níveis elevados de planeamento que favoreça uma adaptação acelerada que antecipe as tendências disruptivas que se aproximam e ofereça aos alunos modelos de formação mais flexíveis, de construção modular e adequados às necessidades de mercados de trabalho tradicionais em extinção. Participar nos novos mercados de trabalho obriga a uma conversão mais rápida entre conhecimento e produtividade (*learning to earning*).

Contudo, estas questões apenas servem uma IES se lhe permitir orientar a sua estratégia particular para um quadro de actuação concreto e bem definido, face ao seu enquadramento jurídico, institucional, económico e territorial. Para uma IES, com as características do IPT, os desafios são diversos e muitos deles novos: competição global por alunos, construção de ofertas formativas em contextos de “ensino-aprendizagem-trabalho” em profunda transformação material e cognitiva (desmaterialização e desterritorialização da produção, consumo e gestão do conhecimento), de investigação e de prestação de serviços à comunidade que, por natureza e inevitavelmente, se altera mais rapidamente que a capacidade de lhe dar uma resposta efectiva. Curiosamente, admite-se que existem sempre respostas e que apenas é necessário encontrá-las, tal como se acha que por se enunciar um conjunto de “competências (novas e velhas)” elas se efectivam automaticamente (por exemplo, que todas as competências têm uma natureza binária, que todas elas podem ser igualmente ensinadas – ou aprendidas sem cuidado com os contextos e os respectivos mecanismos –,

ou que a sua aquisição ou utilização não varie no tempo e no espaço condicionadas por factores fora do nosso domínio particular) e com igual eficácia e eficiência, mas a realidade é muito mais complexa do que essa visão linear, mecanicista e determinista da criação e difusão do conhecimento.

Os modelos organizativos e de governância das diferentes funções de uma IES (também elas interdependentes) terão que ser modificados para preparar soluções para o principal desafio que se coloca ao IPT num contexto de mudança acelerada e estruturalmente incerta: estando integrado num território de baixa densidade de relações entre as suas funções centrais (mercado de trabalho, saúde, educação, habitação, transportes, infraestruturas tecnológicas, acesso a bens e serviços, justiça, política pública e empresarial), que gera uma procura de ensino superior reduzida, como captar e reter uma procura suficiente que permita ao IPT ser viável, sustentável e competitivo? Confrontamo-nos com a necessidade de se superarem os limiares de viabilidade e de construção de soluções de sustentabilidade e de competitividade, através do aumento da escala de todas as funções de uma IES, seja autonomamente seja em associação. Como construir soluções suficientemente sustentáveis para negociações colectivas?

Procurando estabelecer um contexto estratégico concreto para o IPT, apresenta-se em seguida algumas tendências mais específicas (que não são independentes das macrotendências enunciadas) que condicionam directamente as actividades do IPT e as respostas às questões colocadas.

O IPT e a sua integração no território do Médio Tejo

O declínio demográfico e as suas interdependências

As tendências negativas que são reconhecidas para a generalidade do território português apresentam manifestações ainda mais preocupantes para a região do Médio Tejo e dos seus centros tradicionalmente polarizadores e dinamizadores da restante região. O declínio da população residente, do número de alunos inscritos nos diferentes ciclos de estudos pré-ensino superior, o aumento dos índices de envelhecimento e o declínio das taxas de natalidade são dinâmicas que irão contribuir a médio prazo para a perda de capacidade deste território gerar procura de ensino superior, para a perda de centralidade da região do Médio Tejo (também da região Centro e do distrito de Santarém) e para o encolhimento do sistema urbano deste território, acentuando a fragmentação dos diferentes mercados de trabalho.

O dilema da “atração-repulsão” do território do Médio Tejo

A região do Médio Tejo e Tomar em particular tem, conjuntamente com o IPT, desenvolvido acções que tem permitido a localização na região de diversas empresas que, para além de assegurarem emprego qualificado, rendimento e consumo, têm-se envolvido em processos de enraizamento territorial que conduzem à partilha custos e de benefícios inerentes às actividades da região e não apenas às actividades económicas e financeiras das empresas. Contudo, a região e essencialmente os seus espaços urbanos defrontam-se com um dilema de difícil resolução no curto e médio prazo. A região necessita de atrair talento e recursos para o seu território, mas os custos de localização e de contexto, nomeadamente habitação e mercados conexos (mobilidade, acesso a bens de consumo, acesso a lazer e à cultura, ensino), são um entrave aos esforços de atracção e retenção de talento e recursos.

A estrutura económica, social e política do Médio Tejo

A região do Médio Tejo e Tomar em particular estão a passar por um processo de transformação estrutural. Tomar, uma cidade com um passado industrial muito vincado (desde o séc. XVIII até finais do séc. XX), tem sentido algumas dificuldades em modernizar-se. A estrutura produtiva tem vindo progressivamente a especializar-se no sector terciário (comércio, turismo e serviços pouco qualificados) e procura agora reinventar-se combinando ciência e tecnologia com cultura e com humanidade. Partindo deste facto, o Instituto Politécnico de Tomar e a Câmara Municipal de Tomar iniciaram o processo de construção de uma estratégia territorialmente integrada de competitividade e de coesão territorial denominada Tomar: cidade tecnológica, mas humana – *Smart Human City*. Um território Científico, porque os processos que se pretendem desenvolver como forma de suportar a criação de valor devem ser suportados em conhecimento científico. Tecnológico, porque está-se na presença de um território que compreende a revolução tecnológica em curso e as suas consequências nas principais dimensões da competitividade e da coesão territorial. Inteligente, porque se pretende construir um território que erra, aprende e inova; as diferentes dinâmicas estão enraizadas no território, mas, simultaneamente, relacionadas com as dinâmicas globais mais inovadoras e transformadoras de contextos e mentalidades. E, finalmente, Humano. Um território que não deve esquecer o que nos torna humanos; o conhecimento, a inovação e a tecnologia são socialmente determinados; as soluções devem ser ambientalmente sustentáveis, socialmente inclusivas e economicamente partilhadas.

A especialização no Turismo (e em serviços conexos de baixo valor acrescentado e suportado em baixos salários e níveis reduzidos de qualificações) vem acentuar os problemas anteriores, uma vez que é uma

actividade consumidora de espaço com elevados custos de oportunidade. As actividades turísticas podem conduzir a uma qualificação material dos territórios, embora não se possa olvidar o seu papel indutor de aumentos dos custos de contexto e de localização, nomeadamente no mercado imobiliário, mobilidade e consumos essenciais. Todas as actividades apresentam, em graus diferenciados, esta dupla natureza e a decisão final sobre os seus méritos decorrerá da análise entre benefícios (contribuição para o perfil da estrutura produtiva, criação de emprego qualificado, absorção de elevadas qualificações, interdependências com as economias e os recursos endógenos) e custos (ambientais, imobiliários, identitários e custos de oportunidade dos investimentos), ponderada pelo seu papel na evolução das assimetrias de criação e distribuição de rendimento regional.

Finalmente, a região do Médio Tejo, enquadrada politicamente pela tensão entre a política pública local e a da sua comunidade intermunicipal (CIMT), tem demonstrado dificuldade na definição de estratégias supra-municipais que ultrapassem a mera agregação de projectos municipais, cuja formulação é uma condição prévia à necessidade de aceder e executar os pacotes financeiros disponíveis.

2.3. A Análise SWOT do IPT

Nesta sub-secção apresentam-se as quatro dimensões de uma análise SWOT tradicional e dos principais factores associados a cada uma delas.

Os Pontos Fortes (Strengths)

1. Uma estrutura estatutária ágil e flexível que permite responder rapidamente aos desafios com que uma IES se confronta numa sociedade marcada por elevados níveis de incerteza estrutural que se reflecte, por exemplo, na integração do IPT em diversas redes nacionais e internacionais ou na celeridade com que o IPT se integra e ajuda a definir projectos de atracção empresarial;
2. Recuperação financeira materializada nos principais indicadores de viabilidade da instituição, permitindo que o IPT registe actualmente uma situação de equilíbrio financeiro;
3. Um sistema interno de garantia da qualidade em processo de consolidação e sustentabilidade, que em breve permitirá a monitorização de múltiplos processos e, conseqüentemente, a obtenção de informação útil para a tomada de decisões de gestão estratégica e operacional;

4. Existência de projetos ligados à sustentabilidade ambiental com resultados na otimização da gestão de alguns recursos;
5. O IPT tem vindo a construir uma imagem institucional que ajuda à afirmação reputacional da instituição. A presença do IPT na região tem dois efeitos inequívocos nesta matéria. Por um lado, a existência do IPT consubstancia uma função central muito especializada que permite a existência e a consolidação de outras funções centrais. É particularmente relevante a presença de uma função com este nível de especialização num território com muitas debilidades, nomeadamente em termos demográficos e de criação de novas dinâmicas económicas. Por outro lado, existe actualmente um conjunto de iniciativas empresariais que não se localizariam em Tomar sem a existência do IPT. Esta dimensão é relevante não apenas pelos seus efeitos multiplicadores na região (emprego, rendimento, investimento, exportações, fixação da população, atracção de novas empresas), mas também porque permite à região atenuar a excessiva especialização em turismo e serviços pouco qualificados;
6. Avanços significativos no potencial científico do IPT, através do reconhecimento e do financiamento de três unidades de investigação pela parte da FCT. Esta dimensão tem permitido também uma maior participação em projectos financiados que contribuem fortemente para a diminuição da elevada dependência financeira do Orçamento de Estado.
7. A existência de uma área científica diferenciada nacionalmente no cruzamento das artes, imagem e património (cTeSP, licenciaturas, mestrados, doutoramentos e investigação associada).

Os Pontos Fracos (Weaknesses)

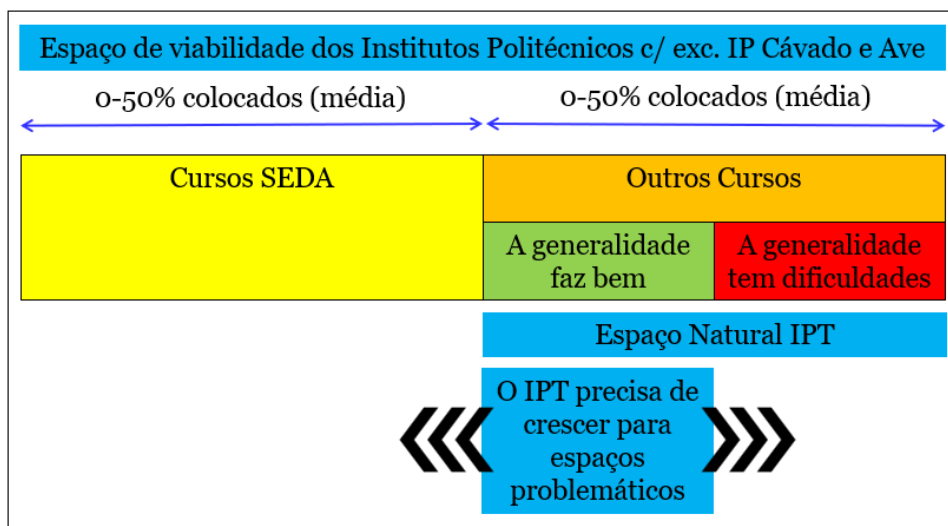
1. O corpo docente do IPT, que se encontra num processo de envelhecimento muito acentuado, apresenta níveis elevados de rigidez para produzir novas ofertas formativas e aumentar a qualidade da oferta existente. Adicionalmente, apresenta, na sua generalidade, uma reduzida relação com o tecido económico, social e empresarial, quer da região quer do país. Este aspecto tem diversas consequências negativas, uma das mais importantes é a falta de capacidade para se desenharem projectos de ensino-aprendizagem com a comunidade.
2. Falta de atractividade de algumas áreas da rede formativa do IPT. Este facto traduz-se numa insuficiência estrutural da procura para satisfazer os limiares mínimos de viabilidade dessa oferta e do IPT, através de níveis reduzidos de ocupação de uma parte substancial da sua oferta

formativa. Adicionalmente, o perfil da rede formativa do IPT não integra oferta formativa numa dimensão estrutural para a viabilidade, sustentabilidade e competitividade da generalidade dos Institutos Politécnicos portugueses, a oferta formativa nas áreas SEDA (Saúde, Educação, Desporto e Agronomia). Embora esta condicionante esteja presente desde a fundação do IPT não deixa de ser um facto que tem de ser sempre considerado nas fragilidades e nas soluções futuras do IPT.

A figura seguinte procura ilustrar o principal problema do IPT em termos da construção da sua oferta formativa. O espaço de crescimento da oferta formativa tem duas barreiras objectivas: aquilo em que todos os IP têm dificuldade em fazer e o espaço SEDA, cursos e áreas de formação em que o IPT terá muitas dificuldades em entrar directamente, através de formações tradicionais. Acresce que a importância relativa para a viabilidade das instituições de cada uma das componentes identificadas na figura é muito diferente.

Finalmente, os desafios inerentes à Fig. 2 são agravados por duas dinâmicas adicionais: a procura de proximidade para a actual oferta formativa é muito reduzida, assim como o potencial do IPT em atrair procura fora desse contexto¹.

Figura 2 – A exiguidade do espaço para o crescimento e desenvolvimento da oferta formativa do Instituto Politécnico de Tomar



Fonte: Elaboração própria

¹ Ver, por favor, <https://www.review-rper.com/index.php/rper/article/view/562/449>

3. Elevada taxa de abandono e uma reduzida taxa de retenção natural (taxa de ocupação de vaga). O IPT apresenta não apenas taxas de abandono muito elevadas, como também apresenta fragilidades na retenção de candidatos (colocados que não se matriculam) que já foi capaz de atrair.
4. A produção científica do corpo docente do IPT apresenta níveis reduzidos de viabilidade, sustentabilidade e de competitividade, medidos por critérios de mérito internacional. Adicionalmente, não existe um centro de investigação que integre as áreas científicas da Gestão e da Economia. Este aspecto colocará muitas dificuldades na acreditação futura de oferta formativa nessas áreas e da captação de recursos para projectos competitivos.
5. A área de influência – técnica, científica e territorial – no âmbito da prestação de serviços à comunidade é reduzida. Para além das questões financeiras, coloca-se uma insuficiente penetração territorial e uma consequente fragilização do efeito reputacional do IPT e dos seus recursos. Adicionalmente, a transferência de conhecimento para a comunidade apresenta fragilidades ao nível dos seus limiares mínimos e da sua sustentabilidade, medida, por exemplo, pelos seus efeitos no acréscimo de viabilidade, sustentabilidade ou competitividade dos territórios (indivíduos, empresas, administrações públicas, ONG).
6. A generalidade das infraestruturas físicas do IPT apresenta um nível de manutenção e modernização reduzido, seja pela insuficiência de parceiros externos, seja pela escassez de recursos financeiros que lhe tem sido afectos nas últimas décadas.
7. Insuficiência de troca formal e informal de conhecimento entre toda a comunidade académica.
8. A lógica e os mecanismos de afectação do pessoal não docente (com níveis reduzidos de mobilidade interna) às necessidades da instituição não são claros e inequívocos. Neste sentido, há escassez de planeamento e de monitorização que permita gerir eficientemente o binómio recursos-necessidades existentes, identificar as necessidades futuras e proceder aos reajustamentos potenciadores de níveis mais elevados de eficácia-eficiência.
9. O sistema de avaliação do corpo docente não está alinhado com as dimensões estruturantes da viabilidade, da sustentabilidade e da competitividade de uma instituição de ensino superior do século XXI, uma vez que não valoriza devidamente a dimensão científica das actividades desenvolvidas pelos docentes. A principal consequência é que não sinaliza adequadamente as actividades que o corpo docente

deve privilegiar, no sentido de serem cumpridos a missão, a visão e os objectivos do IPT.

10. O Conselho Geral do IPT tem demonstrado pouca dinâmica na construção de soluções de viabilidade, sustentabilidade e competitividade do IPT e, consequentemente, da região onde este se insere, nomeadamente na Escola Superior de Tecnologia de Abrantes.
11. Insuficiência de massa crítica para viabilizar escolhas científicas e pedagógicas em todas as escolas do IPT contribuindo-se, explicitamente, para situações de falta de diversidade e de consequente fechamento institucional (*lock-in*), com consequências negativas para a viabilidade da instituição.
12. O IPT tem uma elevada dependência dos recursos financeiros provenientes do Orçamento de Estado. Este facto fragiliza de forma muito acentuada a capacidade do IPT tomar decisões de médio e longo prazo, que possam contribuir efectivamente para a superação dos limiares de viabilidade e para se operarem transições de fase, quer para a sustentabilidade quer para a dimensão mais complexa de competitividade.
13. O IPT ainda não consolidou de forma suficiente a sua estratégia para internacionalização de forma que esta seja instrumental da missão e da visão da instituição. Este facto não favorece a racionalidade, coerência e consistência das diversas iniciativas desenvolvidas neste domínio, não permitindo avaliar devidamente em que fase da matriz de valor se encontra esta dimensão. A internacionalização é uma dimensão fundamental da evolução da matriz de valor do IPT e não é possível avaliar o impacto actual da internacionalização nessa matriz.
14. O IPT não tem um “Plano de Comunicação e Promoção Institucional” que integre de forma racional, coerente e consistente as diversas iniciativas que tem vindo a desenvolver ao longo dos anos e que lhe permita articular-se com as principais opções estratégicas que deve ajudar a promover interna e externamente.

As Oportunidades (Opportunities)

1. A diferença de remuneração entre indivíduos com formação superior e sem formação superior é das mais elevadas da Europa. A formação superior é um activo valioso no mercado de trabalho nacional e altamente diferenciador no internacional.
2. A disponibilidade de múltiplas fontes de financiamento nacional e comunitário até 2030;

3. O aprofundamento das relações entre uma sociedade com novas necessidades (envelhecimento activo, acesso a condições de bem-estar, aprendizagem ao longo da vida) e uma economia demasiado fluída (economia transterritorial suportada por uma combinação desconhecida de necessidades e tecnologias digitais com necessidades e tecnologias tradicionais) favorece a criação de novas tipologias conhecimento e de oferta formativa das instituições, nomeadamente na confluência das artes, bem-estar, educação e tecnologia;
4. Novo quadro legislativo de enquadramento das instituições de ensino superior em Portugal, nomeadamente quanto à possibilidade de autonomamente conferirem o grau de doutor e à mudança de denominação das instituições, isto é, a possibilidade de se adoptar a designação de Universidades Politécnicas;
5. A afirmação reputacional do IPT na região, enquanto instituição que atrai dinâmicas empresariais, produz e transfere conhecimento para a sociedade, assim como constituindo-se como um parceiro viável e confiável na discussão e resolução de problemas regionais;
6. O esforço da região para se reindustrializar através do enraizamento territorial de múltiplas iniciativas empresariais em áreas estruturantes da economia e da sociedade (*smart-tech*, energia, saúde, mobilidade e logística, protecção de pessoas e bens).
7. As relações privilegiadas de Portugal com os PALOP devem ser aprofundadas, no sentido de ajudarem a concretizar a missão e a visão do IPT.

As Ameaças (Threats)

1. Contexto de incerteza estrutural, nomeadamente de natureza geopolítica (guerra da Ucrânia, EUA-China), económica (redesenho da globalização, reindustrialização tecno-digital, menor disponibilidade de investimento das famílias em formação e das empresas), ambiental (alterações climáticas, transição energética) e de saúde pública (pandemias e garantia de serviços mínimos a todos os cidadãos), que caracteriza os contextos de vida da população: condições de vida, ensino, aprendizagem e de trabalho;
2. A estrutura empresarial portuguesa e o perfil da estrutura económica correspondente – e das suas regiões menos competitivas –, limita a absorção de jovens com qualificação superior e desqualifica igualmente os seus mercados de trabalho e as remunerações dos mais qualificados;

3. O declínio demográfico estrutural da generalidade das regiões portuguesas (onde, por exemplo, apenas 25% da população residente tem idades até 24 anos), associado ao novo quadro jurídico de acesso ao ensino superior, traduz-se em consequências negativas para a formação da procura de ensino superior para a oferta formativa do IPT e, por essa via, para a perda de centralidade do território do Médio Tejo (redução de funções especializadas e muito especializadas);
4. O nível reduzido de qualificação superior dos pais residentes na região do Médio Tejo tem impactos negativos na procura de ensino superior;
5. Insuficiente discussão e clarificação pública sobre o papel do ensino superior na sociedade moderna portuguesa, nomeadamente na sua dicotomia universidade-politécnico;
6. A NUT 3 do Médio Tejo não tem demonstrado capacidade de formular estratégias políticas coerentes de desenvolvimento regional, colocando dificuldades à interdependência de estratégias entre ciência, tecnologia, economia e desafios sociais. Este é um aspecto que dificulta a articulação de actores e estratégias para minimizar um dos principais entraves de procura de ensino superior no país e na região: os elevados custos de localização e de contexto.
7. Os limiares mínimos – em termos de massa crítica regional – de actores, de recursos e essencialmente de coordenação de esforços estratégicos regionais são reduzidos. Adicionalmente, as relações entre o Tagus Valley e o IPT são pouco coerentes e consistentes, nomeadamente num necessário alinhamento estratégico e operacional na produção e transferência de conhecimento e em candidaturas conjuntas a projectos financiados em ambiente competitivo, que permitam fortalecer a estrutura económica regional e os recursos de cada uma das instituições;
8. O processo de financiamento das IES está a ser revisto pela tutela, com previsíveis consequências negativas na viabilidade financeira das IES mais frágeis e periféricas.

3. Missão, Visão e Áreas Estratégicas

Este capítulo tem três objectivos: identificar a missão do IPT, a visão que lhe está associada e as principais áreas estratégicas para o normal funcionamento do IPT.

3.1. A Missão

O IPT assume como sua missão a expansão do acesso ao saber em benefício das pessoas e da sociedade, através da investigação, do ensino e da cooperação, num projeto de formação global do indivíduo; a participação ativa na construção de um espaço europeu de investigação e de educação, e de um modelo de desenvolvimento regional assente na criação, na inovação e na valorização do conhecimento científico e tecnológico.

3.2. A Visão

O Instituto Politécnico de Tomar tem como visão tornar-se, numa década, numa Universidade Politécnica viável, sustentável e competitiva, com capacidade de conferir autonomamente todos os graus académicos previstos na lei.

3.3. As áreas estratégicas do IPT e os Objectivos Associados

O IPT definiu cinco áreas estratégicas funcionais, interdependentes, que circunscrevem conceptual e operacionalmente o desenvolvimento das suas actividades e a prossecução da visão enunciada. Estas áreas estratégicas dividem-se em 2 áreas estratégicas centrais (Docentes e Rede Formativa; e Investigação, Produção e Transferência de Conhecimento) e 3 áreas estratégicas transversais ou de suporte (Infraestruturas e Apoio Técnico e Administrativo; Governação, Finanças e Qualidade; e Relações Externas, Imagem e Comunicação).

Docentes e Rede Formativa

A génese da natureza do binómio docentes-rede formativa é determinada pelos alunos (em quantidade e em qualidade) e pelas suas necessidades de formação, seja para ingressarem no mercado de trabalho seja, mais genericamente, para a vida. A viabilidade (seguindo-se a sustentabilidade e a competitividade) de uma IES começa sempre pela quantidade-qualidade de alunos que consegue atrair, reter e formar.

Os docentes e os efeitos de escala e de rede das suas actividades são uma dimensão estruturante e insubstituível no normal funcionamento e na prossecução de todos os objectivos de uma instituição de ensino superior. A rede formativa integra todas as formações ministradas pelo IPT, quer de forma autónoma quer em parceria ou consórcio com outra instituição, seja pública ou privada. A rede formativa é uma área estratégica central à viabilidade, à sustentabilidade e à competitividade de qualquer instituição de ensino superior.

Investigação, Produção e Transferência de Conhecimento

Esta área estratégica integra todas as actividades de investigação realizadas nos centros (financiados pela FCT e por outros centros não financiados) e nos laboratórios do IPT. A investigação é uma área estratégica de qualquer instituição de ensino superior e os seus resultados devem ser susceptíveis de poderem vir a ser usados nos processos de ensino-aprendizagem da instituição e pela sociedade em geral, como forma de melhorar a sua qualidade de vida. A produção de conhecimento (cada vez mais integrando actores externos à academia) pode assumir diversas modalidades e deve poder ser transferido para a sociedade, quer formalmente quer através de diversas interacções informais. A relação desta área estratégica com a anterior é directa e insubstituível numa instituição de ensino superior moderna que compete por alunos, recursos, credibilidade e reputação.

Infraestruturas e Apoio Técnico e Administrativo

As infraestruturas e o apoio técnico e administrativo são uma área estratégica de suporte a todas as outras dimensões consideradas. A quantidade e a qualidade dos recursos físicos, tecnológicos e humanos contribuem de forma determinante para a eficácia e eficiência dos processos diários do IPT e a sua adequação aos objectivos a atingir é uma condição necessária ao normal funcionamento da instituição.

Governança, Finanças e Qualidade

Os modelos de governação adoptados (estatutos, modelo organizativo, quadro de normas e regulamentos, sistemas de incentivos), os recursos financeiros associados e um Sistema de Garantia Interna da Qualidade são dimensões estruturantes da eficácia e da eficiência de todas as restantes componentes do sistema material e imaterial do IPT.

Relações Externas, Imagem e Comunicação

As relações externas, integrando as de proximidade e as dinâmicas associadas à internacionalização, são um pilar fundamental de todas as instituições de ensino superior, quer pelo facto de contribuírem para a atracção e acolhimento temporário de alunos oriundos de diversas geografias, quer pelo estabelecimento de todo o tipo de relações formais e informais com outras instituições nacionais e internacionais produtoras e transformadores de conhecimento. A concepção de uma imagem identitária, assim como a comunicação eficaz e eficiente de conteúdos de elevada qualidade são instrumentais de todas as actividades de uma instituição de ensino superior.

A Tabela 1, que se apresenta em seguida, sistematiza a Missão, a Visão e os quinze Objectivos Estratégicos associados às cinco Áreas Estratégicas enunciadas anteriormente. As Tabelas 2 e 3, também apresentadas nas páginas seguintes mostram um nível elevado de coerência e de racionalidade entre os objectivos estratégicos das Áreas Estratégicas Centrais e das Áreas Estratégicas Transversais e um nível também elevado de impacto esperado entre as áreas estratégicas e o conjunto de objectivos que lhes estão associadas.

Tabela 1 – Missão, Visão e Objectivos Estratégicos do Instituto Politécnico de Tomar (IPT)

Missão		O IPT assume como sua missão a expansão do acesso ao saber em benefício das pessoas e da sociedade, através da investigação, do ensino e da cooperação, num projeto de formação global do indivíduo; a participação ativa na construção de um espaço europeu de investigação e educação, e de um modelo de desenvolvimento regional assente na criação, inovação e valorização do conhecimento científico e tecnológico.
Visão		O IPT tem como visão tornar-se, até final da década, numa Universidade Politécnica viável, sustentável e competitiva com capacidade de conferir autonomamente todos os graus académicos previstos na lei.
AE1	Obj. AE1.1	Rejuvenescimento do corpo docente do IPT
	Obj. AE1.2	Aumentar a atractividade da oferta formativa do IPT
	Obj. AE1.3	Aumentar o número de alunos em toda a oferta formativa do IPT
AE2	Obj. AE2.1	Aumentar os níveis de produção científica do IPT
	Obj. AE2.2	Alargar a área de influência territorial do IPT
	Obj. AE2.3	Integrar um maior número de redes colaborativas interdisciplinares
AE3	Obj. AE3.1	Modernizar as infra-estruturas físicas do IPT
	Obj. AE3.2	Melhorar a eficiência organizativa dos serviços de apoio e do pessoal não docente
	Obj. AE3.3	Criar espaços multiusos de partilha informal de conhecimento entre toda a comunidade
AE4	Obj. AE4.1	Promover uma cultura institucional e aumentar a eficiência do modelo organizativo do IPT
	Obj. AE4.2	Reduzir os custos de localização e de contexto
	Obj. AE4.3	Consolidar o equilíbrio financeiro do IPT, diminuindo a sua dependência do Orçamento de Estado
AE5	Obj. AE5.1	Aumentar o efeito reputacional do IPT
	Obj. AE5.2	Definir uma estratégia de internacionalização do IPT
	Obj. AE5.3	Aumentar a eficiência do binómio comunicação-imagem do IPT

Tabela 2 – Áreas Estratégicas Centrais e Objectivos Estratégicos Associados

	AE1			
	Obj. AE1.1	Obj. AE1.2	Obj. AE1.3	
Obj. AE2.1	3	2	2	0,78
AE2 Obj. AE2.2	3	2	3	0,89
Obj. AE2.3	3	3	2	0,89
	1,00	0,78	0,78	

Nível de Coerência e Racionalidade: 1 – Média; 2 – Elevada; 3 – Crítica

Tabela 3 – Áreas Estratégicas Centrais, Transversais e Objectivos Estratégicos Associados

		AE1			AE2			
		Obj. AE1.1	Obj. AE1.2	Obj. AE1.3	Obj. AE2.1	Obj. AE2.2	Obj. AE2.3	
AE3	Obj. AE3.1	1	3	3	2	2	2	0,72
	Obj. AE3.2	1	2	2	2	2	3	0,67
	Obj. AE3.3	2	3	2	3	2	2	0,78
AE4	Obj. AE4.1	2	2	2	3	2	3	0,78
	Obj. AE4.2	1	3	3	2	3	2	0,78
	Obj. AE4.3	3	2	2	2	2	2	0,72
AE5	Obj. AE5.1	2	2	2	2	3	3	0,78
	Obj. AE5.2	1	2	2	2	2	3	0,67
	Obj. AE5.3	1	2	3	1	2	2	0,61

Relevância do impacto: 1 – Média; 2 – Elevada; 3 – Crítica

4. As áreas estratégicas, os objectivos e as linhas de acção

A primeira Área Estratégica Central (AE1) – Docentes e Rede Formativa – contempla três Objectivos Estratégicos. Para cada um destes objectivos apresentam-se linhas de acção que contribuem para a sua prossecução.

Área Estratégica Central (AE1) – Docentes e Rede Formativa	
OAE1.1	Rejuvenescimento do corpo docente do IPT
OAE1.2	Aumentar a atractividade da oferta formativa do IPT
OAE1.3	Aumentar o número de alunos em toda a oferta formativa do IPT

Linhas de Acção OAE1

OAE1.1 – Rejuvenescimento do corpo docente do IPT

LA1.1.1 – Gerir o envelhecimento do corpo docente

As Unidades Departamentais devem desempenhar um papel fundamental na gestão das actividades dos docentes, como instrumento dinamizador do rejuvenescimento do corpo docente. Deve avaliar, caso a caso, qual a relação entre carga horária lectiva, as actividades de extensão e o tempo dedicado à investigação científica e a dedicação a projectos financiados de forma competitiva.

Devem também ser criados programas de incentivos para que os docentes mais experientes possam desempenhar funções de mentoria de alunos com dificuldades académicas e de participação mais activa nas relações institucionais que o IPT quer desenvolver e dinamizar junto da região e de toda a comunidade local.

LA1.1.2 – Implementar uma política coerente e consistente de contratações de pessoal docente

A política de contratação de pessoal docente deve ser claramente dividida entre duas componentes, que se sabe serem complementares: a componente mais associada à viabilidade da instituição (Tesp, Microcredenciações e cursos breves) e a componente directamente associada à sustentabilidade e à competitividade da instituição (licenciaturas, mestrados e doutoramentos). A primeira componente, indispensável e indutora de recursos financeiros e de

formação em níveis superiores, deve ser sempre instrumental da segunda, não se podendo correr o risco de confundir a importância das duas componentes na matriz de valor do IPT.

Os conselhos Técnico-Científicos de cada unidade orgânica devem definir claramente os critérios para a passagem de um docente do período experimental para nomeação definitiva. Este é mais um mecanismo para que seja possível ao docente e à instituição alinharem estrategicamente as suas actividades de forma clara e transparente.

OAE1.1 – Aumentar a atractividade da oferta formativa do IPT

LA1.1.3 – Aprofundar a relação interdisciplinar entre artes, gestão, ciência e tecnologia

Há um enorme potencial competitivo no aprofundamento técnico e científico entre as áreas das Artes (onde o IPT detém alguns monopólios espaciais), da Gestão e as áreas Tecnológicas. Importa desenvolver um estudo profundo sobre a forma como integrar estas dimensões, integrando nas Artes diversas dimensões que estão hoje ausentes (por exemplo, as artes performativas, de palco e de saber técnico e imaterial) e avaliando se a escala (dimensão, diferenciação e variedade relacionada) desta nova oferta formativa, integrando a já existente, justifica a criação de uma nova unidade orgânica ou deve ser desenvolvida nas unidades existentes.

É, igualmente, fundamental conferir uma maior interdisciplinaridade à oferta formativa do IPT, com um envolvimento activo das Unidades Departamentais, dos Directores de Curso e das Unidades Orgânicas (Escolas). Há múltiplas vantagens nesta dinâmica, uma vez que pode ser prosseguida maioritariamente com o corpo docente existente e o esforço legislativo envolvido é relativamente reduzido, uma vez que as alterações (eventualmente) necessárias podem ser realizadas sem grande dependência da tutela.

LA1.1.4 – Consolidar as áreas formativas estruturais e apostar em novas áreas formativas

A definição estratégica sobre as prioridades da oferta formativa, quer em termos de perfil (Tesp, Licenciaturas, Mestrados, Doutoramentos, Pós-Graduações, Microcredenciações e outros cursos breves) quer em termos da racionalidade, coerência e da sua consistência territorial é uma medida fundamental. As apostas decorrentes da conjuntura política e económica,

nomeadamente do PRR, não podendo ser ignoradas – até pelo seu contributo decisivo para o equilíbrio financeiro do IPT –, não devem confundir-se (ou mesmo sobrepor-se) às opções estratégicas que irão definir a futura sustentabilidade e competitividade do IPT.

Existe todo um corpo de dinâmicas estruturais externas que importa integrar no funcionamento do IPT (Logística, Energia, Mobilidade, Saúde e Bem-Estar, Turismo, Gestão Hoteleira e Restauração, Políticas Públicas, Literacia Digital para a Literacia Funcional, Educação, Protecção de Pessoas e Bens, Protecção Civil) que devem integrar directa (novas ofertas formativas e de investigação) ou indirectamente (integradas em formações/actividades já existentes) as dinâmicas interdependentes do ensino, da investigação e da prestação de serviços do IPT.

Deve ser dada especial atenção ao desenvolvimento de actividades formativas e de investigação nas áreas da saúde e bem-estar. Deve-se abandonar a visão tradicional da saúde, centrada na gestão da doença e na minimização da dor, e colocar o foco na criação de nova oferta formativa numa perspectiva associada à prevenção da doença, à gestão do trauma, ao bem-estar e aos comportamentos saudáveis associados a uma vida inteligente e antifrágil. Para além dos benefícios pessoais, associadas aos ganhos de qualidade de vida da população, será também possível obter ganhos económicos de médio e de longo-prazo, assim como minimizar a redução da procura territorializada dos serviços de saúde tradicionais. Permite, adicionalmente, explorar soluções transversais de oferta formativa que integre a gestão, as tecnologias e algumas dimensões da engenharia.

Devem, também, ser implementadas medidas que permitam aumentar a proximidade tecnológica, económica e social entre os mestrados e as necessidades da estrutura económica e social do território, assim como a constituição de “bolsas de problemas e de desafios” para alunos de mestrado e de doutoramento.

Por outro lado, nem sempre a organização semestral favorece a flexibilidade do processo de ensino-aprendizagem, podendo-se testar experimentalmente em novas ofertas formativas uma maior utilização de estruturas modulares de ensino. Quer a consolidação quer a criação de nova oferta formativa deve ser sempre articulada com as principais dinâmicas empresariais regionais.

A aproximação do tecido económico regional ao perfil da oferta formativa do IPT é fundamental. Importa, por isso, criar condições favoráveis a uma maior interdependência entre o corpo docente, discente e os contextos de trabalho. O IPT deve criar um programa de “sabáticas em contexto de trabalho” (ou um mecanismo similar), em que os docentes do IPT possam realizar uma sabática

(durante 2-3 meses, por exemplo, de 3 em 3 anos) em empresas e organismos públicos. Este é um passo fundamental para uma melhor compreensão por parte do corpo docente do IPT do funcionamento e das necessidades do mercado de trabalho, com consequências positivas na qualidade da oferta formativa do IPT e, consequentemente, na sua atractividade. Esta solução permite também que as empresas e outros organismos públicos conheçam melhor o IPT, as suas competências e as suas actividades.

Devem ser criadas condições para que a oferta formativa mais atractiva do IPT possa ser consolidada, quer cientificamente (Tesp, licenciatura e mestrado – no mínimo) quer através do seu enraizamento territorial (tecido económico, políticas públicas e capital institucional).

OAE1.1 – Aumentar o número de alunos em toda a oferta formativa do IPT

LA1.1.3 – Reduzir a taxa de abandono e aumentar a taxa de retenção natural (taxa de ocupação de vaga)

As elevadas taxas de abandono e os valores de retenção natural (alunos que foram colocados nos diversos ciclos de estudos, mas que não se matricularam) são um factor que condiciona negativamente o número de alunos a frequentar o IPT. Apenas a título de exemplo, considerando apenas o CNA, nos últimos 5 anos lectivos foram colocados 1936 alunos, dos quais se matricularam 1477, resultando numa perda real de 459 alunos. Não é possível reduzir a taxa de abandono e aumentar a taxa de retenção natural sem um estudo aprofundado das razões que fundamentam essas decisões. Importa, por isso, desenvolver estudos nessas dimensões, definindo planos de acção individual, apoios sociais (psicológicos e materiais) e valorizando através de bolsas de estudo para reingresso (dos melhores alunos) nos casos de abandono sem matrícula. A inclusão dos Conselhos Pedagógicos das diferentes escolas do IPT na gestão destes processos é fundamental, quer no processo de diagnóstico quer nos processos posteriores.

Deve também ser dada especial atenção à promoção de metodologias de ensino modernas para a aquisição de competências dos estudantes (que permitam valorizar a literacia funcional com a literacia digital), desenvolvendo projetos pedagógicos inovadores capazes de aumentar a qualidade do processo ensino/aprendizagem. As metodologias de ensino necessitam de integrar novas tecnologias de apoio à criação e gestão do conhecimento (IA e tecnologias conexas), nomeadamente através da aprendizagem que foi possível fazer-se da pandemia e das novas necessidades do mercado de trabalho, quer nacional quer internacional. Por outro lado, a componente pedagógica é cada

vez mais necessária para se encontrar a melhor forma de ensinar uma cada vez maior diversidade de alunos que procura o ensino superior.

É também de fundamental importância o desenvolvimento de processos e mecanismos que permitam realizar uma Análise de Coerência e Racionalidade aos programas dos cursos do IPT, permitindo dessa forma a identificação de estrangulamentos susceptíveis de diminuir a qualidade intrínseca dos conhecimentos ministrados aos alunos. A introdução de melhorias contínuas, quer disciplinares quer interdisciplinares são uma factor fundamental para que o aluno compreenda a exigência e a relevância dos conhecimentos adquiridos e do seu processo de aprendizagem no ensino superior. Estes são processos que permitem minimizar algumas sobreposições de conteúdos (entre licenciaturas e mestrados, por exemplo), que levam muitas vezes os alunos a perder o interesse pelas aulas e contribuindo, dessa forma, para dificuldades de atracção e retenção de procura.

LA1.1.4 – Eliminar, ou reduzir substancialmente, os custos de localização e de contexto

Esta é uma linha de acção estrutural e decisiva para todos os objectivos do IPT. O perfil de aluno que procura a oferta formativa do IPT é muito sensível à redução de custos de localização e de contexto (que estão a aumentar para todos os territórios e instituições) e a sua redução – ou mesmo eliminação – deve concentrar a atenção de todos os corpos do IPT e de toda a comunidade externa, nomeadamente das autoridades locais e regionais. O IPT precisa de criar uma estrutura formal que tenha como objectivo específico a redução destes custos, identificando-os claramente, estabelecendo protocolos com as entidades que podem contribuir para a sua redução e obter financiamento (público e/ou privado) para trabalhar nas suas principais dimensões (habitação, mobilidade e acesso a bens e serviços essenciais).

A Segunda Área Estratégica Central (AE2) – Investigação, Produção e Transferência de Conhecimento – contempla três Objectivos Estratégicos. Para cada um destes objectivos apresentam-se linhas de acção que contribuem para a sua prossecução.

Área Estratégica Central (AE2) – Investigação, Produção e Transferência de Conhecimento	
OAE2.1	Aumentar os níveis de produção científica do IPT
OAE2.2	Aumentar a área de influência territorial do IPT
OAE2.3	Aumento da participação em redes colaborativas interdisciplinares

Linhas de Acção OAE2

OAE2.1 – Aumentar os níveis de produção científica do IPT

LA2.1.1 – Criar um sistema de incentivos à investigação científica

Deve ser potenciada a produção científica e promovida a sua divulgação, valorizando a propriedade intelectual e criando sistemas de incentivo para os docentes e investigadores para a produção atividade científica de elevado impacto. A criação de um sistema de incentivos próprio deve ser desenvolvida no curto-prazo, como forma de produzir resultados no médio prazo. Este sistema deve ser construído de tal forma que possa vir a ser facilmente integrado numa futura revisão do sistema de avaliação do pessoal docente. Devem também ser desenvolvidas actividades e eventos que ajudem a desenvolver uma consciência colectiva sobre o papel que uma instituição de ensino superior representa na comunidade e sobre os deveres éticos e profissionais de um docente do ensino superior, nomeadamente do papel da investigação científica na viabilidade, na sustentabilidade e na competitividade de uma IES.

LA2.1.2 – Criar e consolidar centros de investigação científica

As áreas científicas estruturais das actividades do IPT devem estar devidamente integradas em centros de investigação financiados pela FCT. Ainda existem áreas, por exemplo a Economia e Gestão, que necessitam de aumentar a sua escala de investigação integrada em centros de investigação financiados pela FCT. As acções conducentes a este objectivo serão favoráveis aos processos de acreditação futura de oferta formativa e de captação de

recursos (talento e recursos financeiros) em projectos competitivos (FCT ou outros, nacionais e internacionais).

Por outro lado, ainda existem em funcionamento algumas unidades de investigação não financiadas (centros e laboratórios) sem massa crítica mínima para produzir investigação, produção e transferência de conhecimento viável, sustentável e competitiva. Devem ser promovidas acções para que, gradualmente, e sempre que possível, os seus investigadores possam ser integrados nos centros de investigação (financiados) existentes (ou que o IPT integra) como forma de aumentar a sua coerência, consistência e especialização.

OAE2.2 – Alargar a área de influência territorial do IPT

LA2.2.1 – Criar condições para que o IPT desempenhe um papel activo na criação e aplicação das políticas regionais

O IPT deve criar um sistema dinâmico de informação e de conhecimento regional que lhe permita um conhecimento mais apurado das dinâmicas regionais. O seu papel de catalisador dos processos de desenvolvimento regional será tanto mais eficaz quanto maior for o conhecimento que o IPT for capaz de criar sobre a região e as suas dinâmicas de desenvolvimento (económicas, sociais, institucionais, culturais, relacionais). O conhecimento atempado destas dinâmicas e o estudo da sua relação com as tendências macroeconómicas darão ao IPT um papel fundamental no desenvolvimento territorial e na definição e aplicação das políticas públicas. O IPT deverá criar uma secção transversal a todos os centros de investigação que tenha como objectivo o estudo e a investigação sobre as dinâmicas regionais que suportam ou podem vir a determinar a qualidade de vida da região.

LA2.2.2 – Criar condições para que o Conselho Geral tenha um papel mais activo na atracção de recursos regionais e nacionais

A linha de acção anterior deve articular-se directamente com as dinâmicas promovidas pelo Conselho Geral, que integra as personalidades mais capacitadas para aceder aos actores regionais e nacionais mais relevantes, integrando-os neste processo de aprendizagem regional.

O Conselho Geral é um órgão de vital importância para a matriz de valor do IPT e deve dedicar especial importância às fases em que possa ajudar o IPT nos processos críticos que este atravessa, entre a viabilidade e a sustentabilidade e

entre esta e a competitividade. A evolução do IPT só será possível em articulação muito concreta e operativa com o Conselho Geral.

OAE2.3 – Integrar um maior número de redes colaborativas interdisciplinares

LA2.3.1 – Aumento da escala, em termos de recursos científicos e relacionais, das áreas estratégicas para o IPT

O desenvolvimento de parcerias internacionais é fundamental para esta necessidade de aumento de escala, como condição necessária a uma especialização eficiente. A criação da universidade europeia, a construção de doutoramentos em associação, assim como todas as iniciativas no âmbito da Cátedra da Unesco são experiências com as quais toda a comunidade deve aprender, de forma que seja possível desenvolverem-se novas parcerias que aprofundem a mobilidade de conteúdos e conhecimentos interdisciplinares.

Deve ser conduzida uma reflexão interna sobre o foco de investigação e de produção de conhecimento que permita ao IPT integrar (como líder ou não) Laboratórios Colaborativos (CoLAB), permitindo dessa forma a participação em redes colaborativas interdisciplinares. A linha de acção LA2.1.1 articula-se directamente com este objectivo, uma vez que o conhecimento sobre as dinâmicas da região é um pressuposto para o processo de tomada de decisão sobre a afectação de recursos (financeiros e humanos) escassos à criação e consolidação de linhas de investigação estratégicas dentro do IPT.

O aprofundamento orientado das relações entre o Tagus Valley e o IPT é uma condição de sucesso para o aumento da escala e da consequente especialização do potencial colaborativo da rede IPT. Importa também que este aprofundamento seja feito com um claro alinhamento estratégico e operacional entre ambos, tendo em vista a produção e a transferência de conhecimento e o desenvolvimento de candidaturas conjuntas a projectos financiados em ambiente competitivo.

LA2.3.2 – Criação de um gabinete de apoio dedicado exclusivamente à gestão de redes colaborativas

Deve proceder-se à criação (ou a afectação desta competência para uma entidade já existente) de uma OTIC competitiva, que permita aproximar a ciência, a produção de conhecimento e a tecnologia das necessidades da comunidade empresarial e das restantes instituições que estruturam a qualidade de vida dos territórios. Neste âmbito, uma OTIC devidamente

equipada com os recursos necessários é também fundamental para o aumento do esforço que deve ser colocado na criação de patentes e na sua exploração comercial. O responsável pelo funcionamento desta estrutura deve ter um profundo conhecimento das realidades regionais, da forma como se constroem projectos em ambientes competitivos e com elevada capacidade de mobilização e de diálogo com actores externos.

A primeira Área Estratégica Transversal (AE3) – Infraestruturas e Apoio Técnico e Administrativo – contempla três Objectivos Estratégicos. Para cada um destes objectivos apresentam-se linhas de acção que contribuem para a sua prossecução.

Área Estratégica Transversal (AE3) – Infraestruturas e Apoio Técnico e Administrativo	
OAE3.1	Modernizar as infra-estruturas do IPT
OAE3.2	Melhorar a eficiência organizativa dos serviços de apoio e do pessoal não docente
OAE3.3	Criar espaços multiusos de partilha informal de conhecimento entre toda a comunidade

Linhas de Acção OAE3

OAE3.1 – Modernizar as infra-estruturas do IPT

LA3.1.1 – Promover uma auditoria técnica ao parque de infraestruturas do IPT

Criar um grupo de trabalho para realizar uma auditoria técnica às infraestruturas do IPT, avaliando as suas necessidades de manutenção e de modernização. Devem, também, ser identificados os parceiros externos susceptíveis de envolver na resolução das insuficiências identificadas.

Simultaneamente, deve ser realizado uma Análise de Coerência e Racionalidade aos laboratórios do IPT, tendo como critério o seu alinhamento coerente e consistente com as principais orientações estratégicas da instituição e as suas necessidades.

LA3.1.2 – Dedicar volumes financeiros mais significativos à modernização das infraestruturas do IPT

Em articulação directa com a linha de acção anterior, deve ser desenhado um plano de investimentos financeiros adequado às necessidades identificadas. Esse plano de investimentos deve contemplar não apenas as despesas de curto-prazo, mas também as despesas de manutenção e constante modernização de todas as infraestruturas do IPT.

OAE3.2 – Melhorar a eficiência organizativa dos serviços de apoio e do pessoal não docente

LA3.2.1 – Reorganizar os serviços de apoio e do pessoal não docente

Devem ser desencadeadas medidas que permitam gradualmente juntar secretariados, começando pelos secretariados dos CTesp.

Devem expandir-se os serviços do balcão único para que os estudantes tenham apenas um ponto de contacto relativamente às necessidades durante o seu percurso académico. O conceito de “Balcão Único”, ou ponto único de contacto, deve ser normalizado para os docentes, no sentido de minimizar a carga burocrática que está associada às suas necessidades.

Deve ser avaliado a composição etária do pessoal não docente nas suas diferentes categorias profissionais, de modo a garantir a continuidade e o rejuvenescimento dos serviços através de um planeamento adequado.

LA3.2.2 – Desenvolver programas de mobilidade interna e de flexibilidade dos serviços de apoio e do pessoal não docente

Devem ser promovidas reuniões periódicas entre serviços para melhorar o fluxo de informação que permitam ganhos de eficiência colectiva.

Devem ser criados mecanismos que permitam identificar atempadamente as necessidades de formação (geral e específica) para todos os serviços, de modo a incrementar a qualidade dos serviços prestados a toda a comunidade académica.

Dever também ser desenvolvidos programas de mobilidade entre serviços, por forma a garantir o enriquecimento e o alargamento das competências do pessoal técnico e administrativo. Devem, neste particular, ser criados espaços e mecanismos de incentivo e de valorização de propostas de resolução das necessidades diárias e de criação de projetos inovadores que permitam acréscimos de eficácia e de eficiência colectivas.

Os objetivos individuais e as competências definidas nos vários níveis do SIADAP devem estar inequivocamente alinhados com os objetivos da instituição, de forma a contribuírem objectivamente para os mesmos.

OAE3.3 – Criar espaços multiusos de partilha informal de conhecimento entre todas a comunidade

LA3.3.1 – Desenvolver um espaço multiusos que permita a aproximação da comunidade IPT

A existência de espaços que permitam integrar as diferentes tipologias de proximidade (espacial, tecnológica, cognitiva, organizacional, social e cultural) é fundamental para a exploração da relação entre a serendipidade e o conhecimento adjacente. Estes espaços relacionais e de acesso e absorção de conhecimento formal e tácito são fundamentais para a criação de novas oportunidades de formação, investigação e de prestação de serviços à comunidade. Deve, por isso, avaliar-se a viabilidade de organização de um contexto físico que permita atingir estes objectivos, não colocando de parte a possibilidade de se criarem “clubes” a partir do IPT (surf, skate, xadrez, leitura, matemática, culinária, etc.).

LA3.3.2 – Envolver a comunidade interna e externa IPT na discussão dos seus problemas em actividades que estimulem a aprendizagem colectiva

O IPT, as suas unidades orgânicas e os seus centros de investigação devem promover um planeamento anual de actividades (conferências, workshops, debates, etc.) com o objectivo específico de estimular a aprendizagem colectiva, nomeadamente sobre as grandes tendências (e correspondentes desafios) que irão determinar os espaços de trabalho, de aprendizagem e de organização social da próxima década. Devem ser desenvolvidas plataformas de trabalho lideradas por docentes, mas operacionalizadas por alunos e integrando, sempre que possível, membros da comunidade externa.

A segunda Área Estratégica Transversal (AE4) – Governação, Finanças e Qualidade – contempla três Objectivos Estratégicos. Para cada um destes objectivos apresentam-se linhas de acção que contribuem para a sua prossecução.

Área Estratégica Transversal (AE4) – Governação, Finanças e Qualidade	
OAE4.1	Promover uma cultura institucional e aumentar a eficiência do modelo organizativo do IPT
OAE4.2	Reduzir os custos de localização e de contexto (CLC)
OAE4.3	Consolidar o equilíbrio financeiro do IPT, diminuindo a sua dependência do Orçamento de Estado

Linhas de Acção OAE4

OAE4.1 – Promover uma cultura institucional e aumentar a eficiência do modelo organizativo do IPT

LA4.1.1 – Alinhar o sistema de avaliação do pessoal docente com a missão, visão e objectivos estratégicos do IPT

O sistema de avaliação do corpo docente deve estar inequivocamente alinhado com as dimensões estruturantes da viabilidade, sustentabilidade e competitividade de uma instituição de ensino superior do século XXI. A sinalização adequada das actividades que contribuem para a prossecução da missão, da visão e dos objectivos estratégicos do IPT deve ser inequívoca, partilhada e assumida por toda a comunidade académica.

O sistema de avaliação do corpo docente deve ser revisto no curto prazo, introduzindo-lhe as alterações necessárias à prossecução dos objectivos pretendidos. As alterações podem resultar em diversas possibilidades, desde uma reponderação das dimensões já existentes, até à criação de diversos perfis a que cada docente decide submeter as suas actividades do triénio correspondente. Nunca será possível alinhar as actividades desenvolvidas pelo corpo docente do IPT com a missão, a visão estratégica da instituição se o principal sistema de incentivos do corpo docente não valorizar adequadamente as actividades que concorrem directamente para a prossecução desses objectivos.

LA4.1.2 – Criar um grupo de trabalho que estude em profundidade a comparabilidade de modelos organizacionais de uma IES

Deve ser criado um grupo de trabalho para estudar os diferentes modelos organizacionais possíveis por lei para as IES. Devem ser avaliados os custos e os benefícios, tendo sempre como critério principal a missão, a visão e os objectivos (de médio e longo prazo) que a instituição pretende prosseguir.

LA4.1.3 – Envolver toda a comunidade na consolidação do sistema interno de garantia da qualidade

A consolidação do sistema interno de garantia da qualidade é uma condição necessária ao funcionamento de qualquer instituição, quer por imposição legal quer pelos acréscimos de eficácia e eficiência que pode trazer aos processos e às actividades desenvolvidas diariamente numa IES. Deve, por isso, planejar-se um conjunto regular de momentos de divulgação, onde a comunidade seja alertada e envolvida para as suas vantagens, mostrando claramente os benefícios do envolvimento anterior.

OAE4.2 – Reduzir os custos de localização e de contexto

LA4.2.1 – Desenvolver estudos aprofundados que permitam compreender a relevância dos custos de localização e de contexto na viabilidade, sustentabilidade e competitividade do IPT

Deve ser desenvolvido um estudo sobre a relevância dos custos de localização e contexto na atracção e retenção de alunos, nomeadamente comparando os custos de localização e de contexto com os benefícios de localização e de contexto, tendo como critério de análise o perfil académico e social da procura da oferta formativa do IPT.

LA4.2.2 – Criar um grupo de trabalho alargado a entidades externas para a sensibilização, a concepção e o financiamento de soluções de redução dos custos de localização e de contexto

Deve ser constituído um grupo de trabalho com o objectivo de identificar as necessidades materiais para a implementação de uma estratégia de redução de custos de localização e de contexto, assim como identificar potenciais parceiros, modelos de partilha de risco e de financiamento associado.

OAE4.3 – Consolidar o equilíbrio financeiro do IPT, diminuindo a sua dependência do Orçamento de Estado

LA4.3.1 – Criar, a partir dos centros de investigação do IPT, um consórcio regional de prestação de serviços à comunidade

Deve ser promovida a constituição de um consórcio interdisciplinar regional – que integre o conhecimento acumulado no IPT com o conhecimento e as necessidades do território (administrações locais, empresas, associações empresariais, ONG, IPSS, etc.) – com capacidade para, em tempo útil, responder aos desafios sociais.

Deve ser constituída uma equipa dentro do IPT que avalie as necessidades de produção anual de documentos estratégicos por parte de todas as autarquias do Médio Tejo, de modo a que seja possível propor um contrato programa entre o IPT e a CIMT para a realização de parte desses estudos pelo IPT.

LA4.3.2 – Fazer uma aposta clara na participação mais activa de toda a comunidade académica em projectos financiados

O IPT, as suas unidades orgânicas e os seus centros de investigação devem desencadear actividades que permitam integrar todas as competências e conhecimento especializado da generalidade da comunidade académica, nomeadamente em projectos financiados. A redução da dependência financeira do Orçamento de Estado e o aumento da eficiência do potencial do capital humano, científico e tecnológico do IPT são condições necessárias à viabilidade, sustentabilidade e competitividade do IPT e da região onde este se insere.

A terceira Área Estratégica Transversal (AE5) – Relações Externas, Imagem e Comunicação – contempla três Objectivos Estratégicos. Para cada um destes objectivos apresentam-se linhas de acção que contribuem para a sua prossecução.

Área Estratégica Transversal (AE5) – Relações Externas, Imagem e Comunicação	
Obj. AE5.1	Aumentar o efeito reputacional do IPT na comunidade
Obj. AE5.2	Definir uma estratégia de internacionalização do IPT
Obj. AE5.3	Aumentar a eficiência do binómio comunicação-imagem do IPT

Linhas de Acção OAE5

OAE5.1 – Aumentar o efeito reputacional do IPT na comunidade

LA5.1.1 – Garantir que a aplicação do sistema interno de garantia da qualidade se manifesta de forma concreta na reputação institucional e científica do IPT

Devem ser construídos e aplicados sistemas de monitorização e de avaliação dos processos e dos resultados do IPT, para além dos mecanismos de avaliação externa. A reputação científica de uma instituição está relacionada com a qualidade da sua investigação e com o reconhecimento dos seus diplomas e certificados pelos empregadores e pela sociedade em geral.

Um SIGQ bem estruturado torna os processos institucionais mais transparentes, conduzindo ao aumento da confiança da comunidade. A implementação do SIGQ ajuda o IPT a identificar processos ineficientes e a melhorá-los, resultando num uso mais eficiente dos recursos e serviços de melhor qualidade para os estudantes e para outras partes interessadas, conduzindo a uma melhoria na reputação institucional.

É importante investir na capacitação/formação dos colaboradores para que estes possam implementar e gerir efetivamente o SIGQ (através de Microcredenciações, por exemplo). É fundamental envolver todos os membros da instituição na implementação do SIGQ. Devem, também, ser estabelecidos indicadores de desempenho suficientes para medir o sucesso dos 14 processos do SIGQ. Estes indicadores devem ser monitorizados regularmente (anualmente, no mínimo) e devem incluir métricas da qualidade, como satisfação das partes interessadas (estudantes, docentes e não docentes),

número de reclamações recebidas e tempo médio de resposta a solicitações de estudantes e docentes.

Os resultados dos indicadores devem ser comunicados, demonstrando o compromisso do IPT para com a qualidade e aumentando a confiança e a credibilidade da instituição. É fundamental garantir que as melhorias sejam reconhecidas e valorizadas. Devem-se continuar a realizar auditorias internas regularmente para avaliar o funcionamento do SIGQ, permitindo identificar pontos fracos ou não-conformidades e oportunidades de melhoria.

LA5.1.2 – Desenvolver um plano anual de eventos técnico-científicos de importância internacional, nacional e regional

Deve ser criado um plano anual de eventos, que necessita previamente de definir quais os objetivos a alcançar e quais os impactos esperados nas actividades do IPT e no seu papel na comunidade. É necessário identificar temas relevantes que são do interesse dos estudantes, investigadores, professores e actores regionais, definir o formato dos eventos (congressos, simpósios, workshops, palestras, entre outros) e definir a sua periodicidade. Esta periodicidade deve ser definida de acordo com a disponibilidade de recursos e com a capacidade do IPT de organizar os eventos.

Devem também ser desenvolvidas actividades que envolvam toda a rede educativa regional, nomeadamente com as escolas secundárias e profissionais.

OAE5.2 – Definir uma estratégia de internacionalização do IPT à luz da sua missão, visão e objectivos estratégicos

LA5.2.1 – Definir uma a estratégia de internacionalização do directamente alinhada com a matriz de valor territorial do IPT

A estratégia de internacionalização deve ser focada na atratividade e no reconhecimento internacional do IPT, suportada em quatro dimensões: atração de alunos, construção de redes de projectos e de investigação; promoção da mobilidade de docentes, não docentes e estudantes; e criação e dinamização da universidade europeia.

Esta estratégia deve valorizar fortemente as relações internacionais existentes e promover novas redes, através do aumento dos fluxos de mobilidade do corpo docente, com objetivo de promover projetos de investigação e de disseminação do conhecimento. Deve, igualmente, incentivar-se a mobilidade internacional do corpo técnico e administrativo, para partilha de boas práticas e troca de experiências.

Deve ser consolidado o processo de criação da universidade europeia em que o IPT é líder, e que já opera informalmente. Esta iniciativa tem como principal objetivo potenciar a cooperação institucional e estratégica de longo prazo entre as várias instituições de ensino superior europeias envolvidas. O objetivo é apostar na implementação de um modelo educativo competitivo e atrativo, baseado na promoção e assimilação de várias tradições culturais, artesanato e folclore local e nacional, numa perspetiva verdadeiramente inclusiva e europeia.

LA5.2.2 – Definir modelos de relacionamento externo que funcionem como janelas colaborativas e de aprendizagem

Com base nas redes colaborativas internacionais existentes no IPT, constituídas por instituições parceiras, devem definir-se modelos de relacionamento capazes de apoiar a estratégia de internacionalização do IPT, promovendo a partilha de boas práticas num processo de aprendizagem colectivo.

Neste domínio é fundamental intensificar as relações com os PALOP dinamizando acções internacionais conjuntas entre as instituições da Rede Internacional Académica da Lusofonia, do qual o IPT faz parte.

Devem também dinamizar-se novos projectos entre a rede politécnica dando continuidade ao projeto Portugal Polytechnics International Network Project (PPINP), o qual contempla iniciativas conjuntas de divulgação da oferta formativa e das empresas regionais parceiras, em diversos países.

OAE5.3 – Aumentar a eficiência do binómio comunicação-imagem do IPT

LA5.3.1 – Dinamizar uma presença mais assídua do IPT no exterior

Aumentar a atratividade e o reconhecimento internacional do IPT, intensificando a presença em redes e estabelecendo parcerias estratégicas bilaterais. Deverão ser desencadeados esforços para mobilizar todo o potencial do corpo docente e discente para desenvolver “A Voz do IPT” na comunidade.

Devem desenvolver-se iniciativas que permitam projetar a marca IPT, garantindo visibilidade nacional e internacional e potenciando a atratividade da instituição, promovendo simultaneamente a eficácia da comunicação interna (plano de comunicação orientado e alinhado com as áreas estratégicas).

O IPT deve delinear um “Plano de Comunicação e Promoção Institucional” que integre de forma racional, coerente e consistente as diversas iniciativas que tem vindo a desenvolver ao longo dos últimos anos e que permita articular-se com as principais opções estratégicas que deve ajudar a promover interna e externamente. A operacionalização desse plano deverá contribuir para atribuir de forma clara funções de comunicação aos responsáveis das unidades orgânicas, fazer corresponder uma classificação da informação aos canais e potenciais alvos da mensagem a transmitir ou, mesmo, diferenciar claramente a natureza interna e/ou externa da informação produzida (ou a produzir).

LA5.3.2 – Aumentar o investimento financeiro nos recursos de comunicação e imagem

Associado à concepção do “Plano de Comunicação e Promoção Institucional” referido na linha de acção anterior, deve existir um plano de investimentos que permita dotar adequadamente em termos de recursos humanos e materiais os serviços afectos à prossecução dos objectivos pretendidos.

5. As dimensões estruturais da eficácia da prossecução do plano

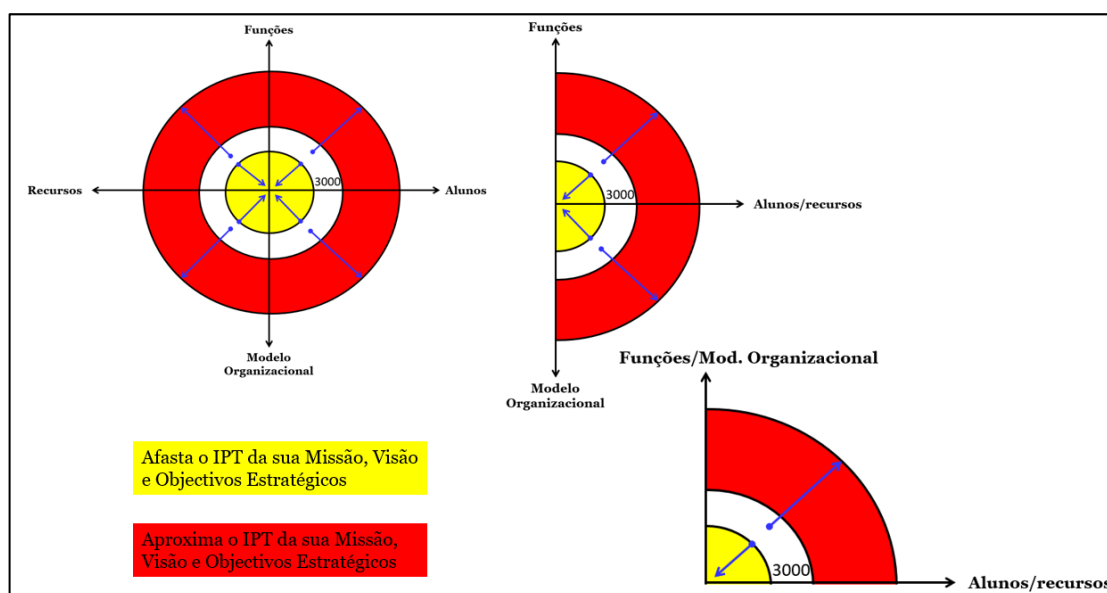
Neste capítulo quinto faz-se a identificação e a sistematização das principais dimensões que condicionam directamente a viabilidade, a sustentabilidade e a competitividade do IPT, nomeadamente aquelas de que dependem os processos de transição de fase.

É fundamental sublinhar que a prossecução da viabilidade (e a posterior sustentabilidade e competitividade) do IPT tem de ser enquadrada pelos desafios subjacentes à Figura 1, levando em consideração a evolução da procura de proximidade (muito reduzida para o perfil de oferta actual do IPT) e a capacidade de atracção (muito reduzida) da maioria das instituições fora da sua área de influência territorial natural.

5.1. O limiar mínimo do número de alunos – a viabilidade técnica e financeira

A Figura 3 procura sistematizar a relevância estrutural do aumento do número de alunos em todos os ciclos de estudo, com predominância nos cursos de Tesp, licenciaturas, mestrados e doutoramentos. O número de alunos é o ponto de partida para a obtenção dos recursos (financeiros, humanos, equipamentos) necessários para que o IPT possa prosseguir a sua missão e os seus objectivos.

Figura 3 – A importância do número de alunos



Fonte: Elaboração própria

Considera-se que o IPT deve atingir o valor de 3000 alunos como limiar mínimo de viabilidade técnica e financeira. A viabilidade técnica e financeira é um objectivo em si próprio e, consequentemente, um instrumento de transição de fase, nomeadamente para se prosseguirem objectivos de sustentabilidade e, posteriormente de competitividade. O desafio passa então por encontrar mecanismos de atracção desse nível de procura, partindo do enquadramento subjacente à Fig. 1.

5.2. A dinâmica entre os Custos de Localização e de Contexto (CLC) e os Benefício de Localização e de Contexto (BLC)

Uma segunda dimensão fundamental na eficácia da estratégia do IPT passa pela identificação dos contextos que afectam directamente a obtenção do limiar mínimo de alunos referido e, por via de alcançada essa viabilidade, da prossecução de objectivos de fases mais exigentes (sustentabilidade e competitividade).

A lógica subjacente a esta análise suporta-se numa ideia chave: os alunos fazem as suas escolhas (curso/instituição) resultantes da dinâmica (minimização vs. Maximização) entre CLC e BLC. A tabela seguinte procura sistematizar os principais custos e benefícios associados a cada um dos contextos referenciados.

Tabela 3 – Custos e Benefícios de Localização e de Contexto

Custos de Localização e de Contexto (CLC)	Benefícios de Localização e de Contexto (BLC)
Habitação e custos associados	Prestígio da instituição
Transportes	Corpo docente
Alimentação	Investigação e integração em projectos
Propinas	Redes activas de experimentação
	Contextos de interacção social

Fonte: Elaboração própria

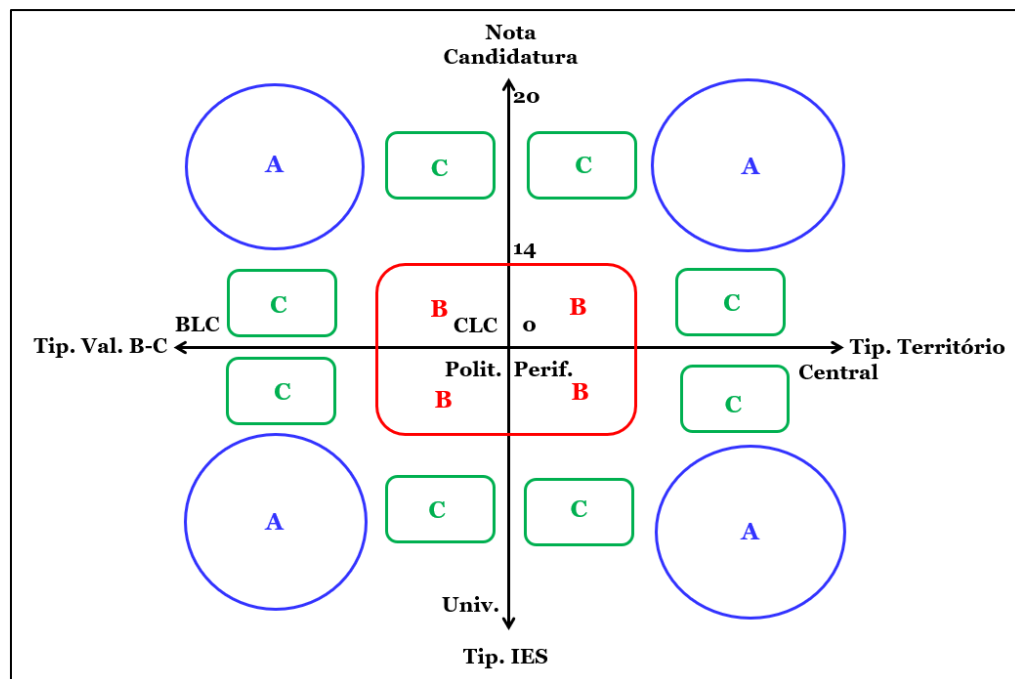
Numa situação sem restrições de acessibilidade ao ensino superior (territoriais, financeiras e de perfil de candidatura: nota de candidatura, condição socioeconómica, valorização do conhecimento), portanto meramente teórica e como ponto de partida para a reflexão, um candidato escolhe o curso e a instituição que deseja frequentar procurando maximizar os BLC, uma vez que são estes que lhe permitem uma formação mais valorizada pelos mercados (e também pelo prestígio e mimetização social). Estes são os benefícios que, devidamente aproveitados, permitem obter as qualificações e as competências

mais valorizadas pelos mercados de trabalho ou simplesmente sinalizam os mercados do potencial de cada indivíduo. Nesta situação inicial, os CLC são uma restrição que tem um peso relativamente menor face aos BLC e que, teoricamente, podem ser ultrapassados pela condição socioeconómica das famílias ou pelos apoios públicos aos estudantes (admitindo uma oferta de habitação elástica, o que está longe de vir a acontecer num futuro a médio prazo no nosso país).

Contudo, no mundo em que vivemos, as restrições de acessibilidade ao ensino superior desempenham um papel decisivo na escolha dos candidatos (os tempos actuais não poderiam ser mais ilustrativos desse papel). A Figura 4 procura relacionar a importância da dinâmica entre CLC e BLC com a atracção e retenção de recursos pelas instituições de ensino superior, ponderada pelo perfil da procura, tomando como critérios a nota de candidatura e a sua origem territorial (centrais ou periféricos, isto é, com maior ou menor número de funções centrais, especializadas e altamente especializadas).

Os candidatos podem ter origem em territórios centrais ou periféricos, e a valorização da dinâmica entre CLC e de BLC não é independente do seu perfil de candidatura. Candidatos que, sem restrições de acessibilidade, fariam uma escolha particular, podem alterar essa escolha face à sua situação concreta no âmbito da evolução da dinâmica, cada vez mais uma tensão, entre os CLC e os BLC.

Figura 4 – A dinâmica entre os Custos e Benefícios de Localização e de Contexto



Fonte: Elaboração própria

Os círculos azuis (A), os rectângulos verdes (C) e o rectângulo vermelho (B) representam padrões gerais, existindo, por vezes, transferências entre eles. Por exemplo, um candidato com uma nota de candidatura de 18 valores, com origem num território periférico e em condições socioeconómicas precárias (na prática, os CLC pesam mais na decisão – imposição, na verdade – do que os BLC) pode transferir-se para um círculo azul através de uma bolsa de estudo que lhe permita suportar (uma parte cada vez menor) desses CLC. A figura pode ser discutida e explorada em detalhe e a partir dela encontrarem-se mecanismos de eficiência do sistema de ensino superior, mas não é esse o propósito neste ponto.

A figura faz um corte na nota de candidatura (14 valores), em função da situação concreta que importa analisar: como é que a evolução desta dinâmica condiciona as escolhas dos alunos que procuram a oferta formativa do IPT. O passado mostra que o perfil de candidatura dos alunos ao IPT se caracteriza por candidatos que valorizam fortemente os CLC, devido à sua condição socioeconómica, conjugada com o seu perfil de candidatura.

Em síntese, para o perfil de candidato à oferta formativa do IPT, os CLC desempenham um papel fundamental. Isto não significa, obviamente, que os BLC não sejam importantes ou que não sejam valorizados pelos candidatos. Significa compreender claramente a relevância dos CLC na captação de procura de ensino superior para o IPT e, simultaneamente, a relevância dos BLC na construção da credibilidade e no efeito reputacional da instituição. Para o objectivo em causa – atingir o limiar mínimo de 3000 alunos – os esforços e as medidas levadas a cabo no IPT devem ser enquadrados pela evolução da dinâmica destes dois contextos, trabalhando com pragmatismo na redução de CLC e activamente na construção de BLC.

5.3. A estrutura orgânica e jurídica como espaço de eficácia e de eficiência das actividades do IPT

Os objectivos enunciados ao longo deste documento dependem também de forma decisiva das alterações orgânicas e jurídicas que permitam criar contextos favoráveis à prossecução das actividades previstas.

Em primeiro lugar, a designação (e o conteúdo) de “Universidade Politécnica” tem associada critérios que têm de ser formalmente cumpridos, quer quanto ao número de unidades orgânicas, quer quanto à natureza da sua investigação. Se quanto à investigação os centros FCT existentes no IPT são um ponto de partida razoável para os desenvolvimentos futuros, a reorganização das actuais

unidades orgânicas e a eventual criação de uma nova escola levanta maiores interrogações.

A reorganização das actuais três escolas do IPT (ESGT, ESTT e ESTA) deverá, por isso, ser equacionada. Para além de características comuns, nomeadamente o suporte da sua actividade em poucos cursos atractivos e a existência de diversos cursos sem procura, a ESTA apresenta um quadro de muita fragilidade decorrente, nomeadamente, da elevada precariedade das suas instalações. As actuais instalações são um factor de elevada instabilidade, contribuindo negativamente para a atração e retenção de alunos e para o desenvolvimento das restantes exigências académicas e territoriais.

A não resolução deste problema grave conduzirá necessariamente a que os responsáveis do IPT tenham de equacionar a pertinência da manutenção de uma unidade orgânica que se deteriora continuamente, com múltiplos efeitos negativos para a instituição e para a região. Tal situação – equacionar o seu encerramento – não é desejável, nomeadamente porque o potencial estratégico de ensino superior viável, sustentável e competitivo em Abrantes e na sua área de influência é muito elevado. Abrantes necessita de ensino superior vibrante, atractivo e profundamente articulado com o tecido económico e social da região. Isto significa, em primeiro lugar, que deve ser feita uma clarificação sobre possíveis soluções para a superação deste entrave estrutural ao crescimento e diversificação do ensino superior no IPT e na região do Médio Tejo.

Por outro lado, querendo o IPT integrar o grupo das Universidades Politécnicas terá de equacionar a criação de uma nova unidade orgânica, uma quarta escola. Neste aspecto, sugerem-se algumas possibilidades para aprofundamento futuro (formas de expandir o espaço de intervenção do IPT, ver Figura 1).

- Criação em Tomar de uma Escola de Artes;
- Criação de um Hotel-Escola, permitindo ligar o Turismo à Gestão Hoteleira e à Restauração;
- Criação de uma Escola de Saúde (tecnologias da saúde, bem-estar, *one wealth*);
- Criação de uma Escola de Educação (cursos tradicionais, tecnologias de ensino e formação pedagógica em contexto de ensino superior).

Estas possíveis alterações têm necessariamente consequências em termos estatutários e de regulamentos associados. Importa, por isso, que seja realizado um trabalho profundo sobre a identificação das alterações estatutárias necessárias. Neste domínio, importa também acomodar algumas alterações que permitam que os estatutos do IPT integrem mecanismos adequados aos desafios actuais e futuros que se colocam à instituição (competências das unidades departamentais, das unidades orgânicas, grau de autonomia financeira, mecanismos de monitorização e responsabilização, equilíbrios entre órgãos eleitos e nomeados...). Finalmente, aspecto igualmente relevante é o da alteração do modelo de avaliação docente, no sentido de valorizar as actividades que contribuem para a viabilidade, sustentabilidade e competitividade de uma “Universidade Politécnica”, tal como é comum ao grupo das restantes instituições congéneres e ao qual o IPT quer, de mérito próprio, pertencer.

Ainda associado directamente ao aumento do número de alunos, sugere-se a possibilidade de autonomização de todos os Tesp, Cursos Breves, Microcredenciações, Pós-Graduações e cursos similares numa estrutura autónoma, uma nova estrutura com uma direcção autónoma e instrumentos legais e financeiros para prosseguir os seus objectivos (eficiência financeira e geração de procura para cursos conferentes a grau do IPT). Esta nova estrutura deverá de integrar no seu conselho consultivo os principais parceiros empresariais da região e, quando se justificar, supra-regionais. Todos os cursos desenvolvidos neste âmbito devem ser desenvolvidos numa lógica de fileira (que alimentará o percurso licenciatura-mestrado-doutoramento), mas com protocolos muito sólidos associados ao tecido económico regional.

6. Conclusão

O horizonte temporal de uma década está enquadrado por dinâmicas (económicas, tecnológicas, demográficas e quadro jurídico) similares para todo o contexto de ensino superior português, embora naturalmente com impactos muito diferenciados entre instituições. A competição entre regiões e entre instituições continuará naturalmente a fazer-se, tendo como elementos decisivos na sua viabilidade, sustentabilidade e competitividade os seus contextos territoriais e institucionais específicos, assim como os resultados acumulados pelo seu passado mais ou menos recente e as escolhas que cada organização mostre capacidade para fazer no futuro.

A consolidação do IPT está directamente dependente do seu crescimento, materializado no número de alunos (3000 alunos, como limiar mínimo de viabilidade), nomeadamente nos ciclos de estudo de Tesp, licenciatura, mestrado e doutoramento. Sem esta alteração – a força motriz com efeitos de arrastamento de todas as outras dinâmicas (docentes, oferta formativa, investigação e prestação de serviços à comunidade) estruturais –, as restantes modificações necessárias não serão sustentáveis, quer financeiramente quer cientificamente no tempo e no espaço. Terão certamente muitos méritos, mas não terão um efeito multiplicador suficiente para secundarizar o número de alunos como factor determinante da viabilidade do IPT.

O crescimento do IPT, em termo do número de alunos, pode acontecer de forma orgânica ou por associação, nas suas diversas modalidades juridicamente possíveis. Cabe aos responsáveis máximos pela instituição, em articulação com a sua comunidade, avaliarem em profundidade os diferentes cenários possíveis.

Todos os objectivos identificados neste documento dependem, directamente, da prossecução deste objectivo. Contudo, aumentar o número de alunos – mesmo para além do limiar enunciado – é apenas uma condição necessária, diferente de se demonstrar como sendo também uma condição suficiente para a passagem da viabilidade financeira para dimensões mais profundas de sustentabilidade e de competitividade, cumprindo a missão e a visão da instituição.

Dadas as características estruturais actuais do IPT (natureza da oferta formativa, evolução do perfil da procura, nível de produção científica e difusão de conhecimento, modelo organizacional) e da região (reorganização industrial, declínio demográfico acentuado, reorganização político-funcional) onde este se insere e se determina no curto-prazo, a estratégia mais eficaz e eficiente passa pela aposta activa e empenhada na redução (ou mesmo eliminação) dos custos de localização e de contexto como forma de incidir

directamente no objectivo que se pretende atingir. Esta é a opção mais racional e coerente, não só porque o impacto de melhorias nos benefícios de localização e de contexto no objectivo pretendido é, previsivelmente, marginal (face ao ganho de alunos necessário), como também o perfil da procura da oferta formativa do IPT se caracteriza por alunos com uma nota de candidatura média de 13-14 valores que valorizam fortemente, como critério de tomada de decisão, as dimensões integrantes dos custos de localização e de contexto. Dito de outro modo, é mais eficaz e eficiente captar (ou reter e manter) mais 100 alunos por via da redução dos custos que têm de suportar durante a sua permanência no ciclo de estudos escolhido, do que por via de melhoramentos em dimensões (fundamentais) que são critérios de decisão determinantes com um perfil de candidatura diverso daquele que procura, no curto-prazo, o IPT.

A redução (ou eliminação) dos custos de contexto e de localização – não deixando, naturalmente, de trabalhar das dimensões chave dos benefícios de localização e de contexto (até pelos imperativos da credibilidade e da reputação externa, fundamentais para o enraizamento territorial do IPT e das suas actividades) – contribui directamente para a expansão da área de atracção do perfil da oferta formativa do IPT e das suas escolas, que pode permitir alcançar os patamares quantitativos que permitam melhorias qualitativas futuras. Importa, também, salientar que este contexto estratégico não é específico do IPT, é partilhado pela generalidade das IES portuguesas localizadas em territórios periféricos com contextos socioeconómicos frágeis e com debilidades similares em termos de viabilidade e de sustentabilidade. Significa isto que a vantagem inicial é fundamental para gerar trajectórias virtuosas de crescimento para os “primeiros a agir”.

Sublinhando o que foi referido anteriormente, importa nunca perder de vista que o alcance da viabilidade (e a posterior sustentabilidade e competitividade) do IPT tem de ser enquadrada pelos desafios subjacentes à Figura 1, levando em consideração a evolução da procura de proximidade (muito reduzida para o perfil de oferta do IPT) e a capacidade de atracção (muito reduzida) da maioria das instituições fora da sua área de influência territorial natural.

Os objectivos e as acções enunciadas ao longo deste documento necessitam de um quadro organizativo e jurídico que permita acomodar as aspirações do IPT. A revisão estatutária, a reorganização orgânica e territorial e o desenvolvimento de um sistema de incentivos directamente alinhado com os objectivos que se pretendem atingir são inevitáveis da viabilidade do IPT e da passagem a fases posteriores de maior complexidade e valor social, institucional e territorial.

Finalmente, qualquer Plano Estratégico depois de aprovado necessitará de mecanismos de monitorização sobre diversos aspectos, nomeadamente que assegurem a racionalidade, coerência e consistência do plano, a eficácia e a eficiência entre áreas estratégicas, linhas de acção, medidas e objectivos, e revisões periódicas do próprio plano, que deve ser um instrumento dinâmico e capaz de acomodar e dar resposta aos diferentes desafios que surgirão certamente na próxima década.

Anexo – Problemas Principais (suporte ao diagnóstico SWOT e à concepção de objectivos das áreas estratégicas)

Docentes e Rede Formativa

O corpo docente do IPT apresenta diversas fragilidades que o impedem, no curto prazo, de ser utilizado como instrumento de sustentabilidade e de competitividade da instituição. Destacam-se as mais relevantes:

- A evolução do quadro jurídico que enquadra as instituições de ensino superior, as restrições de natureza financeira impostas pela tutela e alguma falta de visão e ambição estratégica do IPT traduz-se numa falta de clareza – com consequências de gestão de processos e de actividades – sobre a hierarquia de categorias profissionais no IPT.
- O corpo docente do IPT, que se encontra num processo de envelhecimento muito acentuado (e que coloca grandes desafios à evolução geracional), apresenta níveis elevados de rigidez para produzir novas ofertas formativas e aumentar a qualidade da oferta existente. O corpo docente co-evoluiu de acordo com as necessidades da oferta formativa e a sua presente escala – na maioria das áreas científicas – não permite construir novas ofertas formativas competitivas no mercado de ensino superior português, quer regional quer nacional.
- As actividades do corpo docente ressentem-se de um excesso de carga burocrática que lhes é continuamente solicitado. Este aspecto é altamente penalizador para o desenvolvimento pleno das actividades de ensino, investigação e prestação de serviços à comunidade, criando-se a sensação de um corpo docente mais reduzido do que a realidade.
- Excesso de carga horária de muitos docentes, enquanto uma parte do corpo docente, nomeadamente aquele associado à oferta formativa de menor (ou inexistente) procura, não tem uma carga horária necessária para satisfazer os mínimos legais. Este aspecto traduz-se em diversas ineficiências, nomeadamente num desequilíbrio entre as componentes contratuais dos docentes (ensino, investigação, organização e prestação de serviços à comunidade).
- As metodologias de ensino necessitam de um choque de modernidade, nomeadamente através da aprendizagem que foi possível fazer-se da pandemia e das novas necessidades do mercado de trabalho, quer nacional quer internacional. Por outro lado, as componentes pedagógicas são cada vez mais necessárias para encontrar a melhor

forma de ensinar a diversidade cada vez maior de alunos que procura o ensino superior.

- O corpo docente apresenta, na sua generalidade, uma reduzida relação com o tecido económico, social e empresarial, quer da região quer do país. Este aspecto tem diversas consequências, mas uma das mais importantes é a falta de capacidade para se desenharem projectos de ensino-aprendizagem com a comunidade.

A rede formativa do IPT apresenta diversas fragilidades que a impedem, no curto prazo, de ser utilizado como instrumento de sustentabilidade e de competitividade da instituição. Destacam-se as mais relevantes:

- Falta de atractividade da rede formativa do IPT. Este facto traduz-se numa insuficiência estrutural da procura (em quantidade e qualidade) para satisfazer os limiares mínimos de viabilidade (em primeiro lugar financeira) do IPT, através de níveis reduzidos de ocupação da generalidade da sua oferta formativa.
- O perfil da rede formativa do IPT não integra, por exemplo, oferta formativa numa dimensão estrutural para a viabilidade, sustentabilidade e competitividade da generalidade dos Institutos Politécnicos portugueses, a oferta formativa nas áreas SEDA (Saúde, Educação, Desporto e Agronomia).
- A oferta formativa do IPT é muito pesada, nomeadamente nas horas de contacto de mestrados e de pós-graduações, onde também se reconhece uma falta de ligação mais profunda entre o ensino e a investigação (ou mesmo com a prestação de serviços à comunidade).
- Insuficiência (ou mesmo inexistência) de processos e mecanismos que permitam realizar uma Análise de Coerência e Racionalidade aos programas dos cursos do IPT, permitindo dessa forma a identificação de estrangulamentos susceptíveis de diminuir a qualidade intrínseca dos conhecimentos ministrados aos alunos. Os actuais Relatórios de Curso não são um instrumento suficiente para se realizar essa análise (de coerência e de racionalidade) e para introduzir melhorias contínuas, quer disciplinares quer interdisciplinares.
- Nota-se uma indefinição estratégica sobre as prioridades da oferta formativa, quer em termos de perfil (Tesp, Licenciaturas, Mestrados, Doutoramentos, Pós-Graduações, Microcredenciações) quer em termos da racionalidade, coerência e da sua consistência territorial.

As apostas decorrentes da conjuntura política e económica, nomeadamente do PRR, não podendo ser ignoradas – até pelo seu contributo decisivo para o equilíbrio financeiro do IPT –, não devem confundir-se (ou mesmo sobrepor-se) às opções estratégicas que irão definir a futura sustentabilidade e competitividade do IPT.

- A organização semestral prejudica a flexibilidade do processo de ensino-aprendizagem, com pouca utilização de estruturas modulares de ensino.
- Os cursos de licenciatura e os cursos de mestrado apresentam uma excessiva sobreposição, levando os alunos a perder o interesse e contribuindo, dessa forma, para dificuldades de atracção e retenção de procura.
- O número de alunos por turma em muitos cursos da oferta formativa do IPT não permite que se atinjam limiares mínimos de viabilidade (financeira, de ensino e de aprendizagem). Sem essa viabilidade não é possível procurar a sustentabilidade e a competitividade dessa oferta formativa.
- Falta de aprofundamento técnico e científico entre as áreas das Artes (onde o IPT detém alguns monopólios espaciais) e as áreas Tecnológicas.
- Insuficiência de oferta formativa ao nível de cursos de mestrado em associação, diminuindo assim o potencial de internacionalização da oferta formativa do IPT.
- Falta de diferenciação face à formação do sistema universitário. Esta é uma diferenciação que se entende necessária, mas que é difícil de realizar, nomeadamente pela natureza da formação do corpo docente das instituições politécnicas portuguesas.
- Elevada taxa de abandono e uma reduzida taxa de retenção natural. O IPT apresenta não apenas taxas de abandono muito elevadas como também apresenta muitas fragilidades na retenção de alunos (colocados) que já foi capaz de atrair.

Investigação, Produção e Transferência de Conhecimento

- Falta de consciência colectiva sobre o papel que uma instituição de ensino superior representa na comunidade e sobre os deveres éticos e profissionais de um docente do ensino superior.

- A produção científica do corpo docente do IPT apresenta níveis reduzidos de viabilidade, sustentabilidade e de competitividade, medidos por critérios de mérito internacional (publicações em revistas de referência, número de citações, presença dos investigadores nas principais plataformas científicas, conselhos editoriais de revistas de referência, editores, número de patentes).
- Falta de relação coerente e consistente dos mestrados do IPT com a produção científica nacional e internacional.
- Inexistência de um centro de investigação que integre as áreas científicas da Gestão e da Economia. Este aspecto, para além do facto em si, colocará muitas dificuldades na acreditação futura de oferta formativa e de captação de recursos (talento e dinheiro) em projectos competitivos (FCT ou outros).
- A existência de múltiplas unidades de investigação (centros e laboratórios) sem massa crítica mínima para produzir investigação, produção e transferência de conhecimento viáveis, sustentáveis e competitivas. Este é um aspecto que não contribui para os necessários ganhos de coerência e consistência da produção científica dos centros de investigação financiados pela FCT do IPT (ou que o IPT integra).
- A área de influência – técnica, científica e territorial – no âmbito da prestação de serviços à comunidade é manifestamente reduzida, contribuindo negativamente para diversos aspectos. Para além das questões financeiras, que não são menores, coloca-se uma insuficiente penetração territorial e uma fragilização do efeito reputacional do IPT e dos seus recursos.
- A transferência de conhecimento para a comunidade apresenta fragilidades ao nível dos seus limiares mínimos e da sua sustentabilidade, medida, por exemplo, pelos seus efeitos no acréscimo de viabilidade, sustentabilidade ou competitividade dos territórios (indivíduos, empresas, administrações públicas, ONG). Acresce que os limiares mínimos – em termos de massa crítica regional – de actores, de problemas e essencialmente de coordenação de esforços estratégicos regionais ainda não são suficientes.
- Inexistência de uma OTIC competitiva, que permita aproximar a ciência, a produção de conhecimento e a tecnologia das necessidades da comunidade empresarial e das restantes instituições que estruturam a qualidade de vida dos territórios. Uma OTIC devidamente equipada com os recursos necessários é também fundamental para o aumento do

esforço que deve ser colocado na criação de patentes e na sua exploração comercial.

- As relações entre o Tagus Valley e o IPT são reduzidas, nomeadamente num necessário alinhamento estratégico e operacional na produção e transferência de conhecimento e em candidaturas conjuntas a projectos financiados em ambiente competitivo.
- Reduzida reflexão interna sobre o foco de investigação e produção de conhecimento que permita ao IPT integrar (como líder ou não) um Laboratório Colaborativo (CoLAB), permitindo dessa forma a participação em redes colaborativas interdisciplinares.
- Não é clara em que dinâmica (investigação, produção e transferência de conhecimento) se integram os especialistas do IPT.

Infraestruturas e Apoio Técnico e Administrativo

- A generalidade das infraestruturas físicas do IPT apresenta um nível de manutenção e modernização muito reduzido, seja pela insuficiência de parceiros externos seja pela escassez de recursos financeiros e humanos internos.
- Os laboratórios do IPT estão insuficientemente equipados, quer em termos tecnológicos quer em termos de recursos humanos (quantidade e qualidade).
- Inexistência de uma Análise de Coerência e Racionalidade aos laboratórios do IPT, tendo como critério o seu alinhamento coerente e consistente com as principais orientações estratégicas da instituição e as suas necessidades.
- A organização pouco eficiente do pessoal não docente às diversas actividades contribui para resultados pouco eficazes e, por isso, sugerem muitas vezes a falta de pessoal não docente (o rácio recursos humanos não docentes por aluno é o mais elevado dos institutos politécnicos portugueses).
- A lógica e os mecanismos de afectação do pessoal não docente às necessidades da instituição não são claros e inequívocos. Neste sentido, há escassez de planeamento e de monitorização que permita gerir eficientemente o binómio recursos-necessidades existentes, identificar as necessidades futuras e proceder aos reajustamentos potenciadores de níveis mais elevados de eficácia-eficiência.

- Os serviços de apoio do IPT estão demasiado descentralizados e dispersos. Este facto contribui para uma falta de eficácia e eficiência dos seus processos e consequentes resultados. Neste âmbito, o poder (e a responsabilidade) das chefias intermédias deve aumentar, concomitantemente com uma necessária reorganização dos serviços do IPT.
- A diversidade de funções que os SAS prosseguem não favorece o seu principal objectivo: os alunos e as suas necessidades. A sua não integração na estrutura organizativa do IPT contribui de forma decisiva para esta fragilidade.
- A mobilidade interna de pessoal não docente é reduzida.
- Não é perceptível a forma como os planos de formação preparam o pessoal não docente para a construção de perfis profissionais adequados às necessidades do futuro próximo (tecnológicas, adaptabilidade, flexibilidade, aprendizagem contínua, elevada exigência técnica de análise, planeamento, concepção, implementação, monitorização e avaliação).
- Existe uma escassez de investimento financeiro na última década que, certamente, será parte da explicação do diagnóstico actual.
- Falta de espaços de convívio que permitam uma troca informal de conhecimento entre toda a comunidade académica.

Governança, Finanças e Qualidade

- Há uma insuficiência de reflexão na comunidade do IPT sobre a cultura institucional de uma instituição de ensino superior em geral e do IPT em particular.
- Algumas dificuldades em termos de flexibilidade organizativa e de operacionalização de actividades sugerem que o modelo organizativo geral (natureza jurídica, número de escolas...) pode não ser o mais adequado à prossecução da sua missão e objectivos.
- O sistema de incentivos do corpo docente do IPT, nomeadamente o sistema de avaliação do corpo docente, não está alinhado com as dimensões estruturantes da viabilidade, sustentabilidade e competitividade de uma instituição de ensino superior do século XXI. A principal consequência é que não sinaliza adequadamente as

actividades que o corpo docente deve privilegiar no sentido de serem cumpridos a missão, a visão e os objectivos do IPT.

- Não existem mecanismos suficientes de monitorização, avaliação e responsabilização dos corpos dirigentes não eleitos. Num modelo de governação do tipo “bola de neve” (snowball), estes mecanismos são essenciais para uma evolução positiva da instituição na sua matriz de valor.
- A política de contratação de pessoal docente não é explícita e conhecida por toda a comunidade académica, nomeadamente sobre os critérios que permitam tornar as novas contratações realmente eficazes face às necessidades actuais e do processo de evolução da matriz de valor do IPT.
- O Conselho Geral do IPT tem demonstrado pouca dinâmica na construção de soluções de viabilidade, sustentabilidade e competitividade do IPT e, consequentemente, da região onde este se insere.
- Há uma insuficiência de massa crítica para viabilizar escolhas científicas e pedagógicas em todas as escolas do IPT contribuindo-se, explicitamente, para situações de falta de diversidade e de consequente fechamento institucional (lock-in).
- Existe uma falta de sistemas de informação actuais e sistematizados que permitam a qualquer interessado aferir da evolução das principais variáveis de viabilidade, sustentabilidade e competitividade do IPT.
- Não existe uma definição clara da hierarquia funcional e de importância na matriz de valor do IPT (viabilidade, sustentabilidade e competitividade) das opções que as fontes de financiamento conjunturais (PRR) favorecem (Tesp e Microcredenciações) no curto prazo, em termos de oferta formativa e de actividades conexas. Esta situação pode conduzir a ciclos viciosos de viabilidade, sustentabilidade e competitividade em vez de ciclos virtuosos.
- O Sistema Interno de Garantia da Qualidade do IPT está pouco integrado na vida diária da instituição. Apesar de necessário, quer por razões de obrigatoriedade legal quer de qualificação das actividades da instituição, não é perceptível a relação, inevitável, entre as necessidades inerentes à existência e ao funcionamento do SIGQ e os efeitos (existentes ou esperados) nas dimensões estruturantes da instituição (ensino, investigação, organização e prestação de serviços à comunidade).

- Existe uma elevada resistência à mudança, pela generalidade dos corpos do IPT (alunos, docentes e não docentes), que resulta em níveis indesejáveis de iliteracia digital. Contudo não se deve contribuir, nomeadamente junto do corpo estudantil, para a substituição de uma iliteracia funcional por uma pseudo-literacia digital.
- O IPT tem uma elevada dependência dos fundos financeiros provenientes do Orçamento de Estado. Este facto fragiliza de forma muito acentuada a capacidade do IPT tomar decisões de médio e longo prazo que possam contribuir efectivamente para a superação dos limiares de viabilidade e para de operarem transições de fase, quer para a sustentabilidade quer para a dimensão de competitividade.
- Há uma necessidade de consolidar o equilíbrio financeiro da instituição, como forma de suportar decisões estratégicas na evolução da matriz de valor institucional e territorial do IPT.

Relações Externas, Imagem e Comunicação

- O IPT tem uma penetração reduzida na concepção e operacionalização das estratégias locais e regionais, facto que não se pode dissociar das diversas insuficiências em termos de reputação institucional neste âmbito, que muito se ficam a dever às relações do passado entre o IPT e a comunidade local e regional.
- O IPT não tem uma estratégia claramente definida para a internacionalização. Este facto não favorece a racionalidade, coerência e consistência das diversas iniciativas desenvolvidas neste domínio, não permitindo avaliar devidamente em que fase da matriz de valor se encontra esta dimensão. A internacionalização é uma dimensão fundamental da evolução da matriz de valor do IPT e não é possível avaliar o impacto actual da internacionalização nessa matriz.
- A presença do IPT no espaço público é reduzida e, apesar de reduzida face ao seu potencial instalado, é difícil conferir-lhe algum tipo de racionalidade institucional. Acresce que também não tem sido possível mobilizar todo o potencial do corpo docente e discente do IPT para desenvolver “o som do IPT” na comunidade.
- Os recursos humanos e financeiros afectos à Comunicação” e “Imagem” não são suficientes para prosseguir eficazmente as várias necessidades de comunicação e imagem institucional.

- Existem diversas insuficiências relativamente à comunicação interna: definição de órgãos, agentes, canais, formas de interacção, conteúdos e responsabilidades associadas. Associada a esta dimensão, existem muitas insuficiências na identificação dos principais interesses dos alunos do IPT e da forma mais eficaz de interagir com eles.
- O IPT não tem um “Plano de Comunicação e Promoção Institucional” que integre de forma racional, coerente e consistente as diversas iniciativas que tem vindo a desenvolver ao longo dos últimos anos e que permita articular-se com as principais opções estratégicas que deve ajudar a promover interna e externamente.

Este facto traduz-se na dificuldade de, por exemplo, atribuir de forma clara funções de comunicação aos responsáveis das unidades orgânicas, fazer corresponder uma classificação da informação aos canais e potenciais alvos da mensagem a transmitir ou, mesmo, diferenciar claramente a natureza interna e/ou externa da informação produzida (ou a produzir).

- O IPT apresenta diversas insuficiências em termos da comunicação (interna e externa) da simbiose entre ciência, conhecimento e tecnologia resultante das actividades da instituição.

/SN, 27.09.2023