



Plano de Desenvolvimento do IPT

2007-2013

Orientação Estratégica e Linhas de Acção
Documento de Estratégia



Augusto Mateus & Associados
Sociedade de Consultores, Lda

Plano de Desenvolvimento do IPT 2007-2013

Orientação Estratégica e Linhas de Acção
Documento de Estratégia

DEZEMBRO 2007

FICHA TÉCNICA

Título

Plano de Desenvolvimento do Instituto Politécnico de Tomar
(2007-2013) – Orientação Estratégica e Linhas de Acção

Relatório Final

Dezembro 2007

Autoria

Augusto Mateus e Associados

Equipa AM&A

Coordenação global

Augusto Mateus

Coordenação executiva

Sandra Primitivo

Equipa Técnica

Manuel de Jesus Farto, Hermano Rodrigues, André Barbado, Cristina Cabral

Equipa IPT

Coordenação Global

António Pires da Silva

Coordenação Executiva

Eugénio Pina de Almeida

Tradução para Inglês

Fátima Paiva

Design e Produção Gráfica

Gabinete de Comunicação e Imagem

Tiragem

1000 exemplares

Registo ISBN

978-972-9473-42-5

Depósito Legal

294064/09

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA	5
1. OS GRANDES DESAFIOS QUE SE COLOCAM ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO SÉC. XXI	6
1.1. O enquadramento da sociedade global do conhecimento	6
1.2. Os desafios inerentes à Estratégia de Lisboa Reforçada	7
1.3. O processo de Bolonha	8
1.4. O novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior	10
2. PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO IPT – ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	11
2.1. Reformulação do modelo organizacional e de gestão do IPT e reposicionamento da oferta formativa nuclear	13
2.2. Abertura e Integração no Contexto Regional e Nacional	17
2.3. Alargamento da Área de Influência e Extensão da Oferta de Produtos	21
3. PLANO DE ACÇÃO	24
3.1. Eixo 1: Reformular o modelo organizacional e de gestão do IPT	24
3.2. Eixo 2: Reposicionar a oferta formativa nuclear do IPT	33
3.3. Eixo 3: Aprofundar a integração do IPT na envolvente regional de proximidade	39
3.4. Eixo 4: Aprofundar a integração do IPT na Rede Nacional de Ensino Superior e no Sistema Nacional de Inovação	44
3.5. Eixo 5: Intensificar a internacionalização	46
3.6. Eixo 6: Expandir a oferta formativa, captando novas procuras	50

LISTA DE ABREVIATURAS DOS CURSOS

Adm. Pub.	Administração Pública
Aud. Fisc.	Auditoria e Fiscalidade
C. Social	Comunicação Social
Cons. Rest.	Conservação e Restauro
DDP	Design e Desenvolvimento de Produtos
E. Amb.	Engenharia do Ambiente
E. Civil	Engenharia Civil
E.E. Comput.	Engenharia Electrotécnica e de Computadores
E.G. Indust.	Engenharia e Gestão Industrial
E. Inform.	Engenharia Informática
E. Mecânica	Engenharia Mecânica
E.Q. Industrial	Engenharia Química Industrial
E. Química	Engenharia Química
Fotografia	Fotografia
G. Empresas	Gestão de Empresas
G.C. Serviços	Gestão de Comércio e Serviços
G.T. Cultural	Gestão Turística e Cultural
GASS	Gestão e Administração de Serviços de Saúde
GRHCO	Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional
GTPC	Gestão do Território e do Património Cultural
Pintura	Artes Plásticas - Pintura
T. Arq.	Técnicas de Arqueologia
T. A. Gráficas	Tecnologia e Artes Gráficas
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

NOTA INTRODUTÓRIA

A elaboração do Plano de Desenvolvimento do Instituto Politécnico de Tomar pretendeu dotar esta instituição de uma estratégia credível de desenvolvimento no horizonte do próximo período de programação estrutural da União Europeia (2013).

O presente documento inclui um conjunto de Orientações Estratégicas e um Plano de Acção que conduz à sua operacionalização, constituindo um guia efectivo de referência para as iniciativas e acções a empreender no futuro próximo, que permita ao Instituto enfrentar com sucesso as profundas reformas que a “Estratégia de Lisboa Renovada”, o “Processo de Bolonha” e o novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior lhe exigem, e contribuir positivamente para os desafios que o desenvolvimento da competitividade e do emprego na região lhe colocam.

A delineação da estratégia a adoptar foi precedida de um aprofundado estudo de diagnóstico às actividades do IPT nos últimos sete anos, que incidiu, nomeadamente, nas seguintes áreas: (i) organização, recursos e actividades (recursos humanos, actividades pedagógicas, infraestruturas de suporte, cooperação institucional e modelo de financiamento); (ii) análise da procura dirigida ao IPT (actividades de ensino e prestação de serviços); (iii) actividades de investigação; (iv) posicionamento face à concorrência (ao nível de cada curso e das actividades de investigação) e (v) perspectivas de desenvolvimento das actividades do IPT no contexto das dinâmicas económicas e sociais da região do Médio Tejo. Neste processo foi essencial a colaboração dos dirigentes e da comunidade científica e académica, o que permitiu alimentar uma reflexão e discussão interna sobre os principais problemas e desafios que se colocam à Instituição.

1. OS GRANDES DESAFIOS QUE SE COLOCAM ÀS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO SÉC. XXI

1.1. O enquadramento da sociedade global do conhecimento

O sistema de ensino superior é hoje chamado a prover a formação de recursos e de capital humano em quantidade e perfil adequados à sociedade global do conhecimento e a participar em processos de produção e desenvolvimento do conhecimento científico e tecnológico. Esta dupla missão, sendo indissociável e inalienável, exerce-se num contexto com características próprias que a condicionam e que modelam os desafios que se colocam no mundo contemporâneo ao que denominamos de sistema de ensino superior. Algumas destas características merecem ser sublinhadas:

1. *Globalização e sociedade do conhecimento* - A globalização, independente da forma mais ou menos precisa como seja definida, constitui hoje um dos traços característicos do mundo contemporâneo. Este facto imprime cada vez mais aos sistemas de educação características transnacionais não apenas do lado da oferta de serviços educativos, constituindo-se estruturas e redes cada vez mais internacionalizadas e concorrenciais mas também do ponto de vista da procura onde se perfilam escolhas cada vez mais internacionalizadas. Neste sentido a emergência de um mercado europeu de trabalho exige a criação de um espaço europeu de ensino superior que produza, compare e reconheça qualificações, criando condições gerais de mobilidade e empregabilidade para os agentes inseridos naquele espaço.

2. *Dinamismo, mobilidade e competitividade* - Um dos traços característicos das sociedades onde vivemos associa-se a um dinamismo acrescido dos sistemas económicos e sociais e do próprio conhecimento. Por outro lado, à mobilidade crescente entre fronteiras e mercados junta-se uma volatilidade crescente dos perfis formativos em ambientes cada vez mais competitivos, decorrente da generalização da lógica de funcionamento mercantil tanto a novas regiões como a novas funções. Estas tendências das economias contemporâneas implicam uma versatilidade e complexidade no perfil da oferta de produtos formativos tanto na definição de menus adequados à juventude em ciclo inicial de formação como na captação de novos públicos e na organização da formação ao longo da vida.

3. *Sistemas globais de tecnologias de informação e comunicação* - O rápido desenvolvimento da tecnologia e dos sistemas de informação e comunicação, sendo em parte responsáveis pelas dinâmicas referidas, contribuem igualmente para o desenvolvimento de novos sistemas organizativos e métodos de ensino-aprendizagem e de investigação. Desempenham, também, um papel fundamental na criação de novas formas de organização de métodos pedagógicos e de relacionamento entre professores, alunos e investigadores. O e-learning constitui apenas um eixo possível deste desenvolvimento complexo e multifacetado. O estabelecimento de redes no âmbito do ensino e da investigação constitui um dos aspectos decisivos neste campo, sendo proporcionadas pelos meios cada vez mais notáveis postos a disposição dos diversos agentes.

4. *Qualidade e avaliação* - Numa sociedade competitiva os padrões de qualidade tendem a elevar-se constituindo-se como um objectivo primeiro dos sistemas de produção em geral. No caso de ensino

superior, a qualidade dos seus produtos tem-se vindo a transformar numa condição fundamental para o seu desenvolvimento. A definição de padrões de qualidade e a prossecução de estratégias conducentes à implementação das melhores práticas, tanto em matéria de conteúdos formativos como de organização e gestão, deve constituir uma preocupação permanente das instituições de ensino superior. Neste sentido, a introdução de sistemas de avaliação permanente e das suas performances constitui um instrumento indispensável e uma necessidade vital ao desenvolvimento dos sistemas de ensino superior.

5. Eficiência e accountability - A eficiência constitui uma característica dos espaços competitivos modernos. Igualmente, o funcionamento dos sistemas de ensino superior não pode deixar de se ater em permanência a critérios de eficiência que permitam um controle estrito e rigoroso dos seus custos, embora, naturalmente, sem alienar os princípios de equidade e de igualdade de oportunidades. No caso dos sistemas públicos, tem-se vindo a afirmar o dever de prestar inequivocamente contas perante os poderes públicos, no quadro de um sistema transparente de cálculo económico. O ensino superior público não pode eximir-se a este movimento de afirmação da transparência na utilização dos recursos públicos.

1.2. Os desafios inerentes à Estratégia de Lisboa Reforçada

Durante a Primavera de 2000, sob a presidência portuguesa da UE, nasceu a vontade de fazer da Europa a economia mais competitiva e dinâmica do mundo, baseada no conhecimento. Foram assumidos uma série de objectivos quantificados que deveriam ser atingidos em 2010 em matéria de educação, formação, inovação, ciência e tecnologia e desenvolvimento.

A Estratégia de Lisboa pode ser vista como tentativa de resposta de cada país individualmente e da Europa no seu conjunto aos desafios e às mudanças impostas pela globalização:

- Crescimento económico sustentável (baseado no conhecimento);
- Mais e melhor emprego;
- Maiores níveis de coesão social.

Esta estratégia obriga a dar dimensão e visibilidade fundamental às políticas europeias de educação e formação, de ciência, tecnologia e investigação. Em consequência, emerge a relevância do papel do ensino superior na produção e gestão do conhecimento. A necessidade de uma nova base de qualificação dos indivíduos com correspondente alteração do paradigma de ensino-aprendizagem, com maior enfoque na aprendizagem.

Podem assim identificar-se como principais consequências ao nível dos sistemas de ensino, as seguintes:

- O papel fundamental dos sistemas de educação e formação, nomeadamente as instituições de ensino superior, na qualificação dos indivíduos para a integração com sucesso na sociedade do conhecimento;
- Uma alteração dos enquadramentos teórico-conceptuais em que se organiza o sistema de ensino, em cada país e na UE como um todo.

1.3. O processo de Bolonha

1.3.1. O processo e principais orientações (segmentação/focos):

Neste âmbito, Bolonha deve ser vista como o vector operacional da alteração de paradigma de ensino superior, representando um dos pilares estruturais da Estratégia de Lisboa e desempenhando um papel activo na produção das tipologias de qualificações e formações altamente qualificadas que o enquadramento mundial obriga.

O Processo de Bolonha tem o propósito de criar, até 2010, um Espaço Europeu do Ensino Superior coerente, competitivo e atractivo para estudantes e docentes europeus e de países terceiros. Um Espaço comum que promova mobilidade e empregabilidade, baseado numa educação e formação eficaz e de qualidade. A Declaração de Sorbonne (1998), a Declaração de Bolonha (1999), o Comunicado de Praga (2001), o Comunicado de Berlim (2003) e o Comunicado de Bergen (2005) são passos decisivos neste Processo, onde foram estabelecidos objectivos e linhas de acção:

- Adopção de um sistema de graus legível e comparável que promova a mobilidade de alunos e restantes agentes de ensino e investigação;
- Adopção de um sistema de ensino superior baseado em 2 ciclos;
- Estabelecimento de um sistema de créditos (ECTS) e de um Suplemento de Diploma;
- Promoção da aprendizagem ao longo da vida;
- Cooperação europeia no domínio da avaliação da qualidade;
- Promoção da dimensão europeia no Ensino Superior e da sua atractibilidade;
- Maior envolvimento dos estudantes na gestão das instituições de Ensino Superior;
- Promoção de sinergias entre o Espaço Europeu do Ensino Superior e o Espaço Europeu de Investigação.

1.3.2. Principais implicações para o ensino superior português

No novo sistema que está a emergir, o sistema de ensino superior deve produzir conhecimento útil e indivíduos capazes de o compreender e utilizar na criação de valor. As palavras-chave são o desenvolvimento de capacidades, competências e aptidões que permitam aos indivíduos criar e utilizar as diversas bases interligadas de conhecimento, preparando-os para o mercado de trabalho e para o exercício de uma cidadania activa numa sociedade democrática.

1. Criação de uma nova forma de organização do ensino - Centrada no aluno e em objectivos explícitos de formação, suficientemente flexível para permitir a formação de diversos perfis curriculares que devem conduzir a objectivos de formação equivalentes.

2. Organização curricular dos cursos - Os cursos existentes são demasiado rígidos para fazer face aos desafios impostos pela sociedade do conhecimento, nomeadamente na necessidade de articular diversas bases de conhecimento locais, regionais, nacionais e supranacionais; Necessidade de pensar novos produtos capazes de responder nomeadamente à inevitabilidade da educação e formação ao longo da vida.

3. Reorganização do processo de ensino - aprendizagem com base num sistema de créditos ECTS - Passagem

de uma metodologia de transmissão acrítica e magistral do conhecimento para o enfoque numa metodologia onde são promovidas capacidade e competências do aluno enquanto agente activo do ensino e da formação. Refiram-se as mais relevantes constantes dos Descritores de Dublin: conhecimento e compreensão, aplicação do conhecimento e compreensão, capacidade para formular juízos, capacidade para comunicar e competências de aprendizagem. Estes descritores têm objectivos específicos no que se refere a cada um dos ciclos de estudos.

4. **Modelos de governância académica e relacionamento inter-institucional e articulação territorial** - Adopção de modelos de ensino superior diferenciados, nomeadamente modelos de contratualização entre poder político e académico e modelos de gestão integrando personalidades de elevado mérito da sociedade civil, atribuindo-lhes funções de decisão.
5. **Problemas orçamentais**, com necessidade de aumento gradual das receitas próprias, que conduzirão ao desenho de modelos alternativos de financiamento.
6. **Enquanto que na Europa se verifica um crescimento da procura de formação superior**, em Portugal as instituições de ensino enfrentam uma diminuição da procura e da qualidade dos estudantes candidatos.
7. **A internacionalização da formação e da investigação** obriga a uma concorrência supranacional, com necessidade de ganhos de escala nas diversas componentes das instituições.
8. **Necessidade urgente de racionalizar a rede de ensino superior portuguesa** que produziu desequilíbrios acentuados de quantidade-qualidade com efeitos negativos na credibilização de graus e diplomas concedidos.
9. **Desenvolvimento de um modelo credível de avaliação e acreditação académica** - Criação de sistemas de garantia da qualidade internos e externos às instituições e a definição clara de padrões europeus para as agências de qualidade.

As instituições de ensino superior politécnico enfrentam desafios semelhantes às instituições de natureza universitária com a agravante decorrentes de problemas estruturais que estas instituições desenvolveram ao longo dos tempos, nomeadamente:

- **Mimetização de formações** face ao sistema universitário conducente a problemas graves de sustentabilidade das instituições, nomeadamente face à inexistência de respostas políticas à prossecução do segundo ciclo de estudos;
- **Insuficiência de limiares mínimos** ao nível de mestres e doutores, investigação, prestação de serviços à comunidade, bases de conhecimento, rede de relações externas e articulação inter-institucional;
- **Necessária articulação**, que nem sempre evolui no mesmo sentido, entre o papel desempenhado pelos politécnicos enquanto parceiros do desenvolvimento regional (economias de proximidade relacional e territorial) e a participação na economia global.

O principal desafio para as instituições de natureza politécnica passa pela demonstração da sua capacidade para elaborarem programas estratégicos que traduzam a sua missão e as suas funções, que explicitem as suas actividades decorrentes da coerência das suas unidades orgânicas, que definam metas e indicadores globais, sectoriais e regionais e que prevejam mecanismos de aferição da qualidade.

É neste enquadramento que será desenvolvido o trabalho posterior conducente à elaboração de um Plano Estratégico para o IPT 2007-2013.

1.4. O novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

A Lei nº 62/2007 de 10 de Setembro vem enquadrar e definir um novo quadro legal de funcionamento das instituições de ensino superior, dando uma expressão legal a muitas das ideias e preocupações que se vêm manifestando nas reflexões e debates sobre o ensino superior tanto na Europa como fora dela.

Esta lei explicita a missão do ensino superior, assume a natureza binária do ensino superior em Portugal, define como vocação das instituições de ensino politécnico "...a criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental", atribuindo-lhe o poder de conferir os "...graus de licenciado e mestre, nos termos da lei".

O diploma impõe às instituições um novo quadro de funcionamento que introduz exigências adicionais (corpo docente, por exemplo), aumenta as responsabilidades (apoio à inserção na vida activa, por exemplo), sublinha a importância do relacionamento entre ensino e investigação para o ensino superior, apela ao estabelecimento de redes de ensino e investigação a nível nacional e, sobretudo, internacional e impõe uma maior exigência (avaliação e acreditação).

Sendo certo que o ordenamento final dependerá dos estatutos a serem definidos com autonomia, no quadro da lei, por cada instituição, também em matéria de organização a lei impõe um novo enquadramento legal que clarifica a organização do poder e das responsabilidades nas instituições, opondo a concentração do poder à anterior tendência para a fragmentação. Desde logo, estabelecendo como órgãos de governo o Conselho Geral (integrando necessariamente personalidades externas) que elege o Presidente, o qual centraliza o poder, dado ser o órgão superior de governo e de representação externa (responsável pela criação de ciclos de estudos, por exemplo), designando e presidindo ao Conselho de Gestão.

Qualquer que seja a avaliação que dela se faça, esta lei constitui sem dúvida uma subida do patamar de exigências em relação às instituições mas deve também ser encarada como uma oportunidade para promover nestas um amplo debate, que conduza a uma qualificação das actividades desenvolvidas ao nível do ensino, da investigação e da prestação de serviços e a uma maior eficiência na utilização dos recursos através de melhores formas de organização.

2. PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO IPT – ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

O sistema de ensino superior depara-se actualmente com desafios muito mais exigentes que há algumas décadas, nomeadamente os que resultam da sua inserção num contexto bastante mais complexo, exigente e competitivo. As principais dinâmicas que condicionam o desenvolvimento das instituições de ensino superior são, num quadro mais alargado, o processo de globalização, o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, a exigência de uma sociedade gradualmente mais baseada no conhecimento, a Estratégia de Lisboa Renovada e o processo de Bolonha e, num contexto mais restrito, a redução da taxa de natalidade e o envelhecimento da população, a diminuição recente do nº de alunos que frequentam o ensino superior, o aumento da concorrência entre instituições e a redução do financiamento público.

As pressões externas e a necessidade imperiosa de encontrar fontes de receita alternativas ao financiamento público, têm conduzido a alterações nos modelos de organização das instituições de ensino superior, no sentido de uma gestão mais aproximada da lógica empresarial mas que respeita a natureza académica e a prossecução do interesse público que balizam a actividade destas instituições.

As instituições que seguem mais de perto uma organização de base empresarial gerem a sua actividade numa lógica polarizada pela **resposta às diferentes procuras**, de forma **pró-activa e estratégica** (por oposição à tradicional administração dos recursos, às dinâmicas polarizadas pela oferta estabelecida e pela resposta a solicitações pontuais e a uma cultura de resistência à mudança), asseguram **fontes de financiamento diversificadas** e gerem os seus activos num cenário de investimento futuro, assumindo **riscos controlados** (por oposição à total dependência do financiamento público, ao consumo integral das disponibilidades financeiras anuais e à total aversão ao risco), garantindo, desta forma, maior autonomia e sustentabilidade financeira e, por essa via, maior autonomia estratégica.

O diagnóstico realizado revela que o IPT enfrenta todos os desafios atrás referidos, apresentando como condicionantes fundamentais a diminuição/manutenção do nº de alunos e do financiamento público, que condicionam a prazo a sua sobrevivência.

O processo de desenvolvimento do IPT deve ancorar-se numa estratégia que promova a médio prazo a sua sustentabilidade. O reposicionamento do IPT no contexto do ensino superior em Portugal passa, sobretudo, por uma **reorientação dos seus principais produtos** – oferta formativa graduada e investigação – no sentido de os adaptar às novas procuras, valorizando-os e diferenciando-os face à concorrência, e **por uma abertura à região que o envolve**, numa lógica de simbiose que sai reforçada com a articulação de estratégias – o IPT contribui para o desenvolvimento da região melhorando a qualificação dos recursos humanos, promovendo a inovação e o desenvolvimento tecnológico das empresas e instituições, enquanto que a região contribui para o desenvolvimento do IPT porque se constitui como a origem primordial da procura dirigida a todos os produtos da instituição (ensino graduado, formação, investigação aplicada e prestação de serviços) e, como tal, contribui para a sua sustentabilidade. Neste processo, o aprofundamento da integração do IPT na rede nacional de instituições de ensino superior e das redes “nacionais” de investigação deve, sempre que possível, ser potenciado.

A reformulação do modelo organizacional e de gestão do IPT, no sentido de o tornar mais aberto, flexível, eficiente na gestão de recursos e ágil na resposta aos novos desafios surge, neste contexto, como uma pré-condição para a reorientação dos produtos e para a abertura do instituto à região, promovendo um melhor posicionamento da instituição no país. Uma vez consolidado este posicionamento poder-se-á apostar de forma mais sustentada no **alargamento da área de influência da actividade** do IPT (maior internacionalização e integração em redes de ensino superior e de investigação supranacionais, maior participação em programas de intercâmbio de docentes e alunos, reforço da participação em projectos de investigação supranacionais) e na **extensão da oferta formativa** a novas procuras geradas por indivíduos que pretendem valorizar-se (participações individuais não coincidentes com a procura originada pelo tecido produtivo da região).

A estratégia proposta para o IPT deve, face ao acima exposto, incidir em três áreas fundamentais:

1. **Reformulação** do modelo organizacional e reposicionamento no contexto da oferta formativa nuclear;
2. **Abertura** ao exterior;
3. **Alargamento** da área de influência e extensão dos produtos.

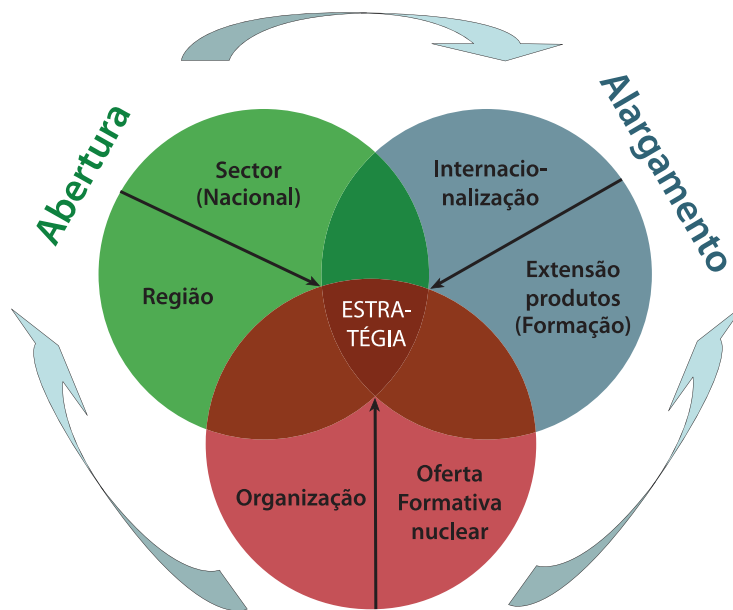
Estas áreas estruturam-se em seis eixos estratégicos que enquadram as linhas de acção a desenvolver no âmbito do Plano de Acção do IPT para o período 2007-2013. A construção das áreas estratégicas teve em consideração um horizonte de implementação diferenciado em função do binómio urgência/importância dos objectivos e linhas de acção a prosseguir (ver Figura 2-1):

- (i) primeiro reformular (o modelo e a oferta formativa nuclear), como pré-condição para a subsistência da instituição e para a resposta a novos desafios;
- (ii) depois, abrir a instituição ao exterior (articulação com a região, reposicionamento no contexto do “sector” do Ensino Superior em Portugal e aprofundamento da integração no “Sistema Nacional de Inovação”) e consolidar um novo posicionamento;
- (iii) por último, avançar para um alargamento da área de influência e dos produtos (internacionalização e extensão dos produtos formativos para captar novas procuras), reforçando a sustentabilidade do IPT a longo prazo.

A operacionalização da estratégia proposta deve, em geral, respeitar esta sequência, no entanto nada impede, sendo até aconselhável, que sejam em simultâneo desenvolvidas linhas de acção de eixos diferentes, desde que se considere que se reúnem as condições necessárias e suficientes para a sua implementação.

As áreas referidas serão, do ponto de vista estratégico, fundamentadas nos pontos seguintes. O Quadro 2-1 identifica os eixos estratégicos de intervenção correspondentes a cada área, enquanto que as linhas de acção a enquadrar em cada um dos eixos serão desenvolvidas no capítulo seguinte.

FIGURA 2-1:
Articulação das áreas em que se estrutura a Estratégia proposta



QUADRO 2-1:
Estratégia do IPT: Áreas e Eixos de Intervenção

Áreas Estratégicas	Eixos Estratégicos
Reformulação do modelo organizacional e reposicionamento da oferta formativa nuclear	1. Reformular o modelo organizacional e de gestão do IPT
	2. Reposicionar a oferta formativa nuclear do IPT
Abertura ao exterior	3. Aprofundar a integração do IPT na envolvente regional de proximidade
	4. Aprofundar a integração do IPT na Rede Nacional de Ensino Superior e no Sistema Nacional de Inovação
Alargamento da área de influência e extensão dos produtos	5. Intensificar a internacionalização
	6. Expandir a oferta formativa, captando novas procuras

2.1. Reformulação do modelo organizacional e de gestão do IPT e reposicionamento da oferta formativa nuclear

Algumas instâncias nacionais e internacionais têm vindo de modo mais ou menos sistemático a sublinhar as insuficiências dos modelos de organização e funcionamento existentes no ensino superior. A lei recentemente promulgada sobre o Novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior inscreve-se nesta linha de preocupações, designadamente quanto à necessidade de modernização e agilização do governo e gestão destas instituições.

A este propósito parece-nos que o caso do IPT é paradigmático. De acordo com o diagnóstico efectuado, as dificuldades existentes em alguns cursos, os baixos níveis de produção científica do seu corpo docente e a reduzida participação das suas estruturas de investigação em projectos de I&D são, em grande medida,

consequência de um sistema organizativo que não responde às novas exigências e concorrência existentes hoje no ensino superior.

A estratégia de desenvolvimento do IPT deverá procurar, neste contexto, reposicionar a sua oferta formativa nuclear e a sua actuação no domínio da investigação e, simultaneamente, ter em consideração os desafios e oportunidades colocados pelo Novo Regime Jurídico.

2.1.1. Reformular o modelo organizacional e de gestão do IPT

O IPT adopta como estrutura organizacional dominante uma estrutura departamental de características que podemos denominar de pulverizada. Existe um conjunto de departamentos, constituídos por diversas áreas de conhecimento, que são detentores de produtos (cursos) e recursos (docentes), para além das áreas interdepartamentais (matemática, física, desenho, línguas, TIC,...). Este modelo de organização não parece ser o mais consistente com uma lógica de qualidade e competitividade dos produtos apresentados nem promover a necessária criação de sinergias e eficiência na afectação dos recursos.

Considera-se assim que o modelo actual se encontra esgotado, revelando-se por consequência inevitável uma reestruturação que, a nosso ver, deve ser profunda. Sendo certo que um novo modelo de funcionamento não poderá, por si só, alterar completamente a situação existente, consideramos que ele é condição para poder enfrentar com sucesso os desafios que se colocam nos outros domínios. Neste sentido, uma orientação geral que consideramos fundamental refere-se à necessidade de estabelecer uma clara distinção entre duas lógicas: a lógica dos produtos e a lógica das competências.

Na presente situação entende-se que o IPT se deve posicionar face a **dois cenários contrastados** já que as variantes que naturalmente existem ou não resolvem nada de essencial ou têm custos acrescidos.

O primeiro é o da **manutenção da situação actual** ou proceder a alterações pouco profundas e, em consequência, não estruturantes, se tal se revelar possível no quadro da nova legislação.

O segundo implica uma clara **mudança de paradigma** estruturado na base das duas lógicas anteriormente referidas que acomodem a evolução da instituição para um modelo de organização que permita maior eficiência na gestão dos recursos materiais e humanos, maior eficácia na oferta e promoção dos produtos e a optimização da gestão financeira do IPT. Neste sentido, o IPT deve estruturar-se numa base de tipo empresarial, funcionando como uma holding, quer incorpore desde já uma Noção de Escola virtual desvinculada das infra estruturas (as escolas quer integram o IPT), quer mantenha a estrutura actualmente existente.

O IPT, num cenário de mudança, valorizando um modelo de organização e funcionamento onde, a par da afirmação de uma lógica (mais presente, actualmente) de gestão de recursos e carreiras científicas e pedagógicas (dinâmica polarizada pela oferta), isto é, uma **lógica de competências**, se poderia contar com desenvolvimento integral de uma lógica (menos presente, actualmente) de gestão de actividades de formação e educação avançadas (dinâmica polarizada pela resposta às procuras, nacionais, regionais e locais), isto é, uma **lógica de produtos**, ganharia em organizar-se num modelo coerente, numa plataforma institucional

adequada, com funções de direcção e organização estratégica com expressão ao nível interno – combinação otimizada de escolas e departamentos – e ao nível externo – prossecução sustentada de esforços de marketing promocional dos seus cursos e restantes produtos (formação, investigação, prestação de serviços) e de esforços de cooperação, nacional e internacional, com universidades numa lógica de resposta aos desafios de “Bolonha”. O IPT, a nível central, seria neste quadro, um centro de decisão efectivo mas global cuidando, em especial, da racionalidade dos investimentos e das decisões-chave, enquanto as escolas e os departamentos tomam funções de gestão operacional. O Quadro 2-2 identifica as principais características que diferenciam o actual modelo de organização do IPT do modelo de referência que se propõe para o futuro.

**QUADRO 2-2:
Modelo organizacional actual do IPT e Modelo de referência futuro:
principais características diferenciadoras**

O MODELO DE REFERÊNCIA ACTUAL
- Predomínio de uma dinâmica de oferta de formação insuficientemente valorizada e diferenciada, face ao modelo universitário, e sujeita a progressivas restrições de financiamento público.
- Instituto formatado como agregação de módulos orgânicos administrativamente “completos” (as escolas como “mini-faculdades”), originando uma “cabeça” pequena, um corpo “gordo”, uma reduzida cooperação interdisciplinar e uma gestão financeira não otimizada.
- Actividades de investigação polarizadas pelas carreiras académicas, limitada prestação de serviços à comunidade e reduzida ligação ao tecido empresarial (orientação “para dentro”).
O MODELO DE REFERÊNCIA DO FUTURO
- Conjugação equilibrada de duas dinâmicas mutuamente desafiantes: uma dinâmica de oferta de formação, investigação e prestação de serviços polarizada pelo desenvolvimento de competências e uma dinâmica de resposta a procuras diferenciadas polarizada pelo desenvolvimento de produtos .
- Instituto formatado como plataforma de aglutinação estratégica, descentralização operacional e autonomia científica e pedagógica, articulando competências e produtos (as escolas como gestoras de produtos, os departamentos como gestores de carreiras científicas, o Instituto como protagonista de uma dinâmica de investigação aplicada e prestação de serviços ancorada no desenvolvimento da inovação e do capital humano), originando uma “cabeça” forte, um “corpo” magro, uma maior cooperação interdisciplinar e uma gestão financeira otimizada , na contenção de custos e no alargamento das despesas de promoção (partilha alargada de custos e recursos).
- Reforço da investigação e prestação de serviços, abertura de colaborações com outras instituições de ensino superior e ligação privilegiada ao tecido empresarial (orientação “para fora”).

Desta forma acredita-se que é possível, simultaneamente, racionalizar recursos humanos e físicos e criarem-se limiares mínimos de massa crítica capaz de poder produzir verdadeira investigação aplicada e desenvolvimento experimental, que não é possível com a lógica existente.

A implementação de um novo paradigma deverá conter várias etapas uma vez que certas alterações estão dependentes do quadro legal actual e futuro. Ainda assim, trata-se de encetar o processo de reestruturação que se aproxime mais da mudança de paradigma, ainda que algumas variáveis possam exigir um processo de ajustamento e/ou período de transição.

Ao nível da organização de topo o futuro vai trazer-nos muito provavelmente um presidente e um conselho de administração saídos de um Conselho Geral de novo tipo que representará não apenas as forças vivas

do Instituto como exprimirá a abertura da instituição à sociedade nas suas múltiplas dimensões. Entretanto, torna-se indispensável desde já trazer o Conselho Geral para um funcionamento de facto junto da direcção actual e reforçar o poder da direcção central aumentando a massa crítica e a concentração de recursos.

Ao nível das escolas, os directores das escolas serão intermediários entre a afectação de competências e os produtos embora esta última deva ser a sua competência dominante. A iniciativa quanto a novos produtos, bem como o estudo da sua viabilidade, adaptabilidade e oportunidade pertence-lhes por inteiro no quadro da estratégia definida pelo Conselho Geral e pela presidência do Instituto Politécnico.

É importante notar que este processo de reestruturação interno deve simultaneamente acompanhar-se de um esforço em três eixos que se podem vir a revelar decisivos: a procura de novas fontes de financiamento (através na oferta estruturada de produtos complementares ao 1º ciclo, nomeadamente formação pós-graduada, inicial e profissional, investigação aplicada e prestação de serviços), a inserção no meio envolvente e desenvolvimento de redes (criando estruturas que assegurem o contacto permanente com a realidade exterior) e a criação/afinação dos processos de avaliação/acreditação.

2.1.2. Reposicionar a oferta formativa nuclear do IPT

Um dos resultados deste estudo dificilmente contestável relaciona-se com a necessidade de reposicionar a oferta formativa nuclear que neste momento se exprime no conjunto do 1º ciclo. Este reposicionamento implica o desenvolvimento de acções que conduzam à afirmação e consolidação de alguns produtos e ao possível encerramento de outros.

Neste sentido torna-se necessário definir um núcleo duro constituído pelos cursos que se têm vindo a afirmar, exprimindo o desenvolvimento de vantagens competitivas e que granjearam ao longo do tempo prestígio para a instituição.

Simultaneamente, torna-se indispensável compreender que as dinâmicas actuais tendem a determinar ciclos de vida cada vez menores para certos produtos. É necessário estar atento, estudando de maneira cuidada e em permanência novos produtos, desenvolvendo as estratégias adequadas para a sua implementação num contexto cada vez mais concorrencial. A estratégia a adoptar nesta matéria deverá, num estudo caso a caso, contemplar parcerias regionais de nível horizontal ou a constituição de consórcios com universidades.

O desenvolvimento de produtos próprios deverá apoiar-se firmemente na especial vocação dos politécnicos para o desenvolvimento das capacidades de realização e aplicação, mesmo se com algum custo nas matérias de concepção, não se deixando iludir com comportamentos miméticos em relação às universidades. Neste sentido, o lançamento ou manutenção de cursos que, por imposição legal, não permitam completar um ciclo de estudos de acesso a profissões reguladas deve ser seriamente repensado.

A cooperação horizontal com outras instituições pela partilha da procura poderá permitir uma melhor distribuição das procuras regionais, melhorando a eficiência na afectação dos recursos das instituições, evitando o funcionamento de cursos muito abaixo da massa crítica ou a perda de procura por impossibilidades de funcionamento.

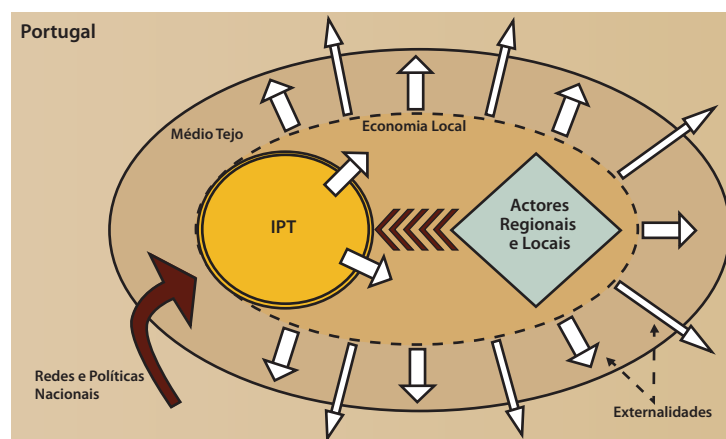
O estabelecimento de consórcios com as universidades pode ser um caminho para o desenvolvimento de actividades de 2º e 3º ciclos, mesmo se tal comportar a existência de “bridging programmes” que deverão ser necessariamente realizados no Instituto. Em qualquer caso, devem privilegiar-se parcerias que no futuro permitam uma autonomização dos produtos e um eventual desenvolvimento próprio.

O reposicionamento da oferta formativa implica a consolidação e aprofundamento da afirmação externa dos produtos “core” da Área das Artes e Património da ESTT, um estudo aprofundado que leve a uma revisão de conjunto dos produtos de engenharia ministrados no IPT, a reconsideração dos produtos de engenharia e a afirmação externa do curso de Comunicação Social da ESTA e finalmente a consolidação dos principais produtos da área da gestão, o desenvolvimento de parcerias e o reexame dos produtos em dificuldade na ESGT.

2.2. Abertura e Integração no Contexto Regional e Nacional

O IPT é uma instituição de ensino superior de origem regional, mas constitui parte integrante e activa da rede de ensino superior existente no nosso país. Por esta razão, IPT deverá procurar o melhor posicionamento possível no contexto dos recursos, sistemas e processos de âmbito nacional e regional por forma a poder integrá-los de forma efectiva entre missões de ensino, investigação, prestação de serviços e formação que potenciem as suas actividades e promovam círculos virtuosos de crescimento e desenvolvimento na região onde se insere (Figura 2-2).

FIGURA 2-2:
Posicionamento Estratégico do IPT no Contexto Regional e Nacional



Fonte: Augusto Mateus & Associados

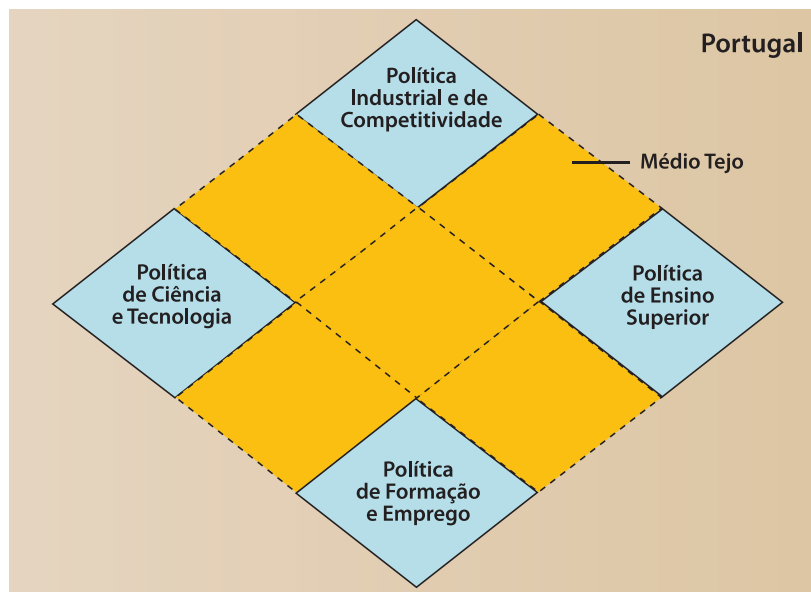
Do ponto de vista **nacional**, pelo menos ao nível da sua oferta formativa nuclear, o IPT terá inevitavelmente que concorrer e cooperar com parte dos inúmeros institutos politécnicos e universidades que compõem esta rede. Para o efeito, deverá tirar o maior partido possível dos instrumentos da política nacional de ensino superior neste domínio. Mas, mesmo ao nível dos restantes produtos que fazem parte da sua oferta (investigação, prestação de serviços, formação), isto também acontece. Neste caso, porém, a rede nacional estende-se a um número muito mais alargado e diversificado de entidades que formam o chamado Sistema Nacional de Inovação (Unidades de Investigação, Laboratórios Associados, Laboratórios de Estado, Infraestruturas Tecnológicas, Centros de Formação, Centros de Emprego, etc.). Como tal, o leque de políticas de apoio

disponíveis é bastante mais lato, estendendo-se à política de ciência e tecnologia, à política industrial e de competitividade e à política de formação e emprego.

Ao longo dos anos, a rede de concorrentes e parceiros efectivos e potenciais do IPT tem vindo a tornar-se mais alargada e mais competitiva no nosso país, mas simultaneamente mais integrada. Durante as últimas décadas, o número de instituições de ensino superior e de formação existente em Portugal cresceu dramaticamente, os centros de produção de conhecimento multiplicaram-se e as infraestruturas tecnológicas cresceram de forma quase exponencial, tanto em número como em importância. O valor do conhecimento tácito disperso pelos múltiplos tipos de agentes económicos existentes no país também se tornou extremamente importante. Ao nível do financiamento da I&D, os concursos públicos tornaram-se regra em Portugal. Em paralelo, os avanços ocorridos no nosso país na área da sociedade da informação e os investimentos efectuados no ensino superior ao nível da banda larga e da biblioteca do conhecimento (B-On) potenciaram, de forma sem precedentes, a ligação em rede de todas estas instituições.

No seu conjunto, estas alterações criaram um contexto de conhecimento socialmente distribuído e de funcionamento em rede ao qual as instituições de ensino superior obrigatoriamente se têm de adaptar o mais rápido possível. Naturalmente, o IPT não pode ficar arredado deste processo. Deve, pelo contrário, ser o mais pró-activo possível nesta matéria. Como tal, **a sua abertura à “rede nacional emergente” de ensino superior e de produção de conhecimento e a sua integração crescente nessa rede devem assumir um lugar central na sua estratégia de médio prazo.** Neste processo, o IPT deve procurar tirar o máximo partido das políticas nacionais disponíveis nesta matéria, afirmando-se nos seus elementos distintivos (Figura 2-3).

FIGURA 2-3:
IPT como Integrador de Políticas Nacionais em Benefício do Médio Tejo



Fonte: Augusto Mateus & Associados

Do ponto de vista *regional*, o IPT poderá contribuir de forma decisiva para o desenvolvimento da região onde se insere – o Médio Tejo – e, ao mesmo tempo, poderá vir a beneficiar enormemente desse mesmo desenvolvimento. Para tal, será necessário intensificar o processo em curso de aproximação ao meio envolvente de proximidade. O objectivo deve ser o de potenciar a sua ligação com os principais actores públicos locais e regionais, com as infraestruturas de suporte, com o tecido empresarial e com a sociedade civil em geral, que formam essa envolvente, seguindo a estratégia que, em regra, as principais instituições de ensino superior nacionais e internacionais estão a adoptar em anos recentes.

De facto, no passado, as instituições de ensino superior actuavam de forma muito desgarrada face às regiões onde se encontravam inseridas. A maioria dos seus produtos formativos apresentava um cariz marcadamente nacional e a sua investigação assumia uma natureza eminentemente básica, portanto sem qualquer ligação às economias regionais de proximidade. Contudo, nos últimos anos, esta realidade alterou-se de forma substancial. Hoje, a maior parte das instituições de ensino superior apresentam uma oferta formativa substancialmente orientada para as necessidades dos meios regionais envolventes e desenvolvem investigação aplicada muito focalizada nas necessidades das suas indústrias de especialização tradicional.

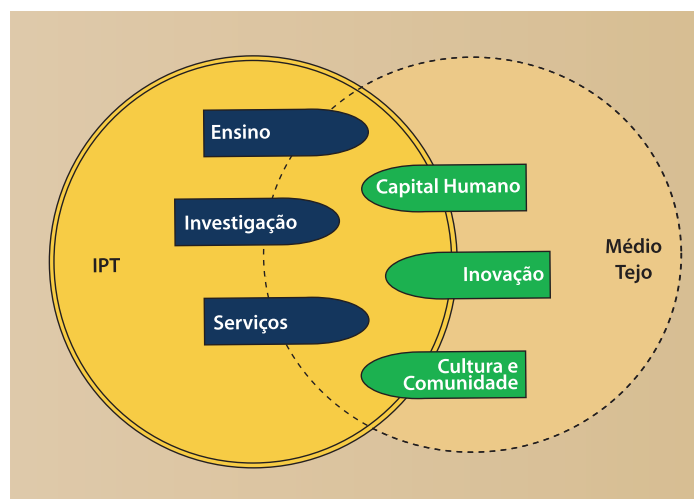
É certo que, independentemente do seu grau de orientação face à envolvente, as instituições de ensino superior influenciam sempre de forma muito positiva as regiões onde se encontram localizadas. Por um lado, asseguram emprego qualificado a um número significativo de pessoas que residem na envolvente de proximidade, por outro lado, atraem imensos estudantes para o seu meio regional. Além disso, são grandes clientes de bens e serviços produzidos ou comercializados localmente. Em regiões onde existe uma forte representação deste tipo de instituições, estas contribuições directas podem ter um impacto muito importante no produto regional.

Todavia, essa influência positiva pode ser muito mais significativa se existir uma ligação estreita entre as instituições de ensino superior e o seu meio regional envolvente. Tal pode ocorrer ao nível de três dimensões distintas: (i) capital humano e transferência de conhecimento, através da localização dos processos de aprendizagem, do aumento do emprego graduado na região, da educação contínua, do desenvolvimento profissional e da aprendizagem ao longo da vida; (ii) criação de conhecimento na região, através da investigação e sua exploração por via da transferência de tecnologia baseada em “spin-offs”, direitos de propriedade intelectual e consultoria; (iii) desenvolvimento cultural e comunitário enquanto factores cruciais para a coesão social, para o desenvolvimento sustentável e para o funcionamento dos sistemas regionais de inovação.

Ambas as partes podem ganhar pela aproximação em qualquer destas três dimensões. Por um lado, num contexto de redução dos recursos nacionais afectos ao ensino superior, as instituições de ensino superior estão cada vez mais activas (i) na busca de apoios locais para suportar as suas aspirações globais ao nível do recrutamento de alunos e da investigação, (ii) no recrutamento de estudantes na sua envolvente regional, (iii) no desenvolvimento de novas fontes de receita resultantes de investigação aplicada, prestação de serviços e formação profissional dirigida às empresas locais e (iv) na valorização das amenidades sociais existentes no seu meio local como elemento adicional de atracção. Por outro lado, os actores regionais vêem cada vez mais as instituições de ensino superior como (i) instrumentos de marketing territorial e de atracção

de investimento do sector privado, (ii) mecanismos de suporte às actividades económicas existentes, (iii) factores de potenciação do empreendedorismo e do desenvolvimento de novas actividades, (iv) actores essenciais para o aumento do capital humano local e (v) fornecedores de conteúdos e de audiências para os programas culturais locais.

FIGURA 2-4:
Principais Domínios Temáticos de Interpenetração entre o IPT e a Região



Fonte: Augusto Mateus & Associados

É, assim, neste espírito que o IPT deve procurar uma maior integração na região que o acolhe – isto é, no Médio Tejo. Para tal, será necessário adoptar uma atitude pró-activa na aproximação aos principais actores regionais (municípios, associações empresariais, infraestruturas de suporte, empresas, associações cívicas, etc.). Será, igualmente, necessário garantir a maior abertura e disponibilidade possível em relação às solicitações apresentadas por estes actores.

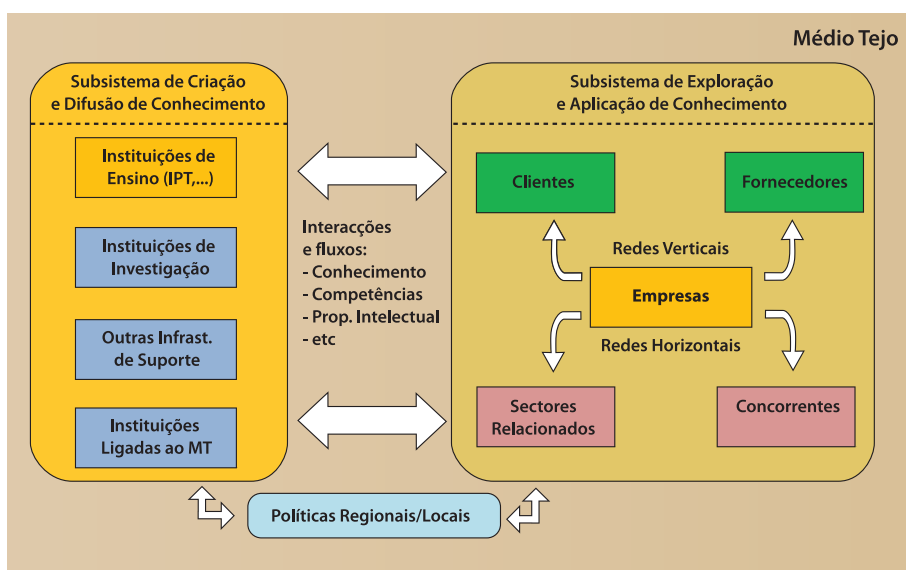
A integração do IPT no seu meio regional de proximidade é importante em todas as vertentes especificadas, mas assume particular relevância em tudo o que respeita ao sistema regional de inovação. A este nível, é pacífico assumir que o papel das instituições de ensino superior nunca se deve restringir à mera ligação entre actores de nível nacional/sectorial e actores de nível regional ou local. Ao invés, elas devem ser particularmente activas na determinação dos principais outputs do sistema e na formatação das redes de interacção que lhe estão subjacentes. No caso concreto do Médio Tejo, dado o estado embrionário do sistema regional de inovação, este posicionamento torna-se ainda mais imperativo.

A literatura recente sobre sistemas regionais de inovação apela para a relevância da distinção entre dois subsistemas de inovação: o subsistema de criação e difusão de conhecimento e o subsistema de aplicação e exploração do conhecimento (Figura 2-5).

O subsistema de criação e difusão de conhecimento é composto pelo conjunto de instituições que se ocupam da produção e difusão de conhecimento e de competências (instituições de investigação, instituições de mediação de tecnologia, instituições de ensino e as organizações de mediação da força de trabalho. Numa situação ideal, existirão relações de interacção muito intensivas dentro deste subsistema de modo a facilitar fluxos e trocas constantes de conhecimento, recursos e capital humano.

O subsistema de exploração e aplicação do conhecimento engloba as empresas, os seus clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros, bem como outras entidades públicas e privadas com relevância no sistema de governação regional. Estas constelações de actores, quando se encontram aglomeradas numa região, são vulgarmente conhecidas por clusters regionais. Uma grande parte destes actores, em termos ideais, encontra-se ligada por redes de cooperação horizontais e verticais que permitem solucionar problemas de natureza colectiva.

FIGURA 2-5:
Papel do IPT no Sistema Regional de Inovação



Fonte: Augusto Mateus & Associados

Em regra, estes dois subsistemas surgem articulados dentro das suas próprias cadeias de “produção”, podendo evoluir no tempo de forma mais ou menos separada. No entanto, a competitividade das regiões que os acolhem depende não apenas da evolução de cada um destes subsistemas mas, também, das suas inter-relações. É a este nível que o papel do IPT é fundamental na região do Médio Tejo. Apostando numa maior integração face ao tecido empresarial desta região, o IPT pode actuar como um dínamo que alimenta e direcciona a produção e difusão de conhecimento e potencia a sua exploração pelas empresas aí existentes, aumentando, dessa forma, os níveis de inovação e de empreendedorismo regional. Se tal acontecer, o Médio Tejo torna-se uma região mais atractiva, facto que acabará também por beneficiar directa e indirectamente o próprio IPT.

2.3. Alargamento da Área de Influência e Extensão da Oferta de Produtos

O alargamento da actividade do IPT deverá, no contexto da estratégia proposta, centrar-se em dois eixos diferenciados: a extensão da sua área de influência via internacionalização e a extensão da sua oferta formativa a cursos que não conferem grau.

No que respeita ao eixo de internacionalização, a instituição terá de fazer um esforço progressivo e sustentado no sentido de criar capacidade nas suas ofertas para responder às exigências e desafios relacionados com a globalização das sociedades, da economia e do mercado de trabalho. Isto deve ser feito através de um

processo no qual o IPT integra uma dimensão internacional, intercultural ou global nos propósitos, funções e produtos que lhe estão associados.

Os factores que justificam esta opção são vários. Por um lado, é já notório o acréscimo de exigências profissionais e académicas para graduados ao nível de competências que não se restringem às habilidades técnicas e linguísticas, estendendo-se igualmente a aptidões comportamentais resultantes de uma multiplicidade de valores culturais. Por outro lado, os elevados níveis de especialização patentes nos projectos de investigação e os elevados custos que lhe estão subjacentes exigem crescentemente esforços de cooperação e partilha de custos ao nível internacional.

Acresce que o recrutamento de estudantes estrangeiros, para além de ter passado a ser assumido como uma extensão do espectro da procura formativa, ganha adicionalmente visibilidade enquanto fonte de financiamento alternativo nas instituições de ensino superior. Por fim, a intensificação do uso de novas tecnologias de informação e comunicação e as suas repercussões na distribuição de programas educacionais via Internet e no ensino à distância representa um factor adicional em favor da internacionalização.

As vantagens potenciais desta opção estratégica que podem ser captadas pelo IPT são inúmeras, destacando-se as seguintes:

- *Reputação e perfil internacional:* A internacionalização é uma opção aberta ao IPT para que este possa alcançar um padrão académico internacional de excelência que lhe permita obter um elevado prestígio e reputação no quadro internacional, com a consequente atracção de estudantes e professores internacionais de qualidade para o desenvolvimento de projectos académicos ou de investigação;
- *Capacitação de estudantes e professores:* A diversidade cultural e o aumento da mobilidade no mercado de trabalho pressionam o IPT a auxiliar os seus estudantes e professores a entenderem as questões globais e as relações interculturais/ internacionais;
- *Geração de recursos financeiros:* Esta é uma razão essencialmente económica e vem de encontro aos motivos de muitas instituições de ensino superior que buscam, através das actividades de internacionalização, um meio para gerar fontes de receita alternativas;
- *Alianças estratégicas:* Nos primeiros estágios da internacionalização, o IPT deve centrar a atenção no aprofundamento e extensão de ligações institucionais internacionais que lhe permitam promover a mobilidade académica, efectuar *benchmarking*, facilitar o desenvolvimento de programas ou currículos conjuntos e organizar seminários conjuntos. A proficuidade do aprofundamento destas relações tenderá encaminhá-lo para alianças de índole estratégica e para o desenvolvimento de redes internacionais de investigação;
- *Investigação e produção do conhecimento:* Esta razão relaciona-se com o aumento na interdependência entre as nações e com o crescimento de problemas que não são passíveis de ser resolvidos somente ao nível nacional. A colaboração internacional e a interdisciplinaridade são respostas muito adequadas a estes problemas. Esta talvez seja uma das principais razões para a aposta do IPT na internacionalização.

Do ponto de vista dos riscos, aparentemente, o IPT não deve ter muito a recear. A experiência mostra que não é frequente verificar-se evasão de capital intelectual. Portanto, o risco de brain drain é reduzido. A ameaça do neocolonialismo e, sobretudo, a perda de foco na realidade nacional perspectivam-se como os principais riscos da internacionalização, uma vez que é necessário colocar de lado temas de interesse nacional para que seja possível estudar assuntos de interesse internacional.

Existem vários factores que podem facilitar e agilizar o processo de internacionalização do IPT, desde as acções empreendidas pelos seus docentes e discentes até à determinação dos seus órgãos de cúpula em adoptar de forma empenhada as políticas educativas de cariz supranacional (Declaração de Bolonha, por exemplo). Os professores são, talvez, o principal instrumento. O apoio à realização de doutoramentos e pós-doutoramentos no exterior pelo seu corpo docente tenderá a gerar resultados excelentes a este nível.

Os professores estabelecem vínculos que tendem a ser mantidos e desenvolvidos ao longo do tempo, formando uma rede de relacionamentos que floresce, mesmo após a conclusão da formação no exterior, aspecto que facilita a criação de acordos de cooperação a vários níveis, como, por exemplo, na investigação e na realização de publicações conjuntas.

O intercâmbio de alunos e de professores, que felizmente já tem alguma expressão no IPT, também poderá contribuir de sobremaneira para o aprofundamento de laços internacionais. Mais tarde ou mais cedo, estes laços tenderão a redundar em intercâmbios com níveis de profundidade maiores. Parece claro, portanto, o efeito multiplicador que pode resultar das externalidades atribuíveis a estas redes no processo de internacionalização da instituição.

A par deste conjunto de factores facilitadores do processo de internacionalização do IPT, poderemos mencionar outros que se podem apresentar como condicionantes importantes: a ausência de uma política de internacionalização institucional formalizada; a burocracia nos procedimentos subjacentes às acções de internacionalização; a insuficiência de recursos financeiros; a dificuldade em internacionalizar determinadas áreas do saber, devido ao seu objecto de estudo; as dificuldades sentidas ao nível dos mecanismos de equivalência de créditos (países extra-comunitários); o excesso de trabalho sobre os docentes, com consequências ao nível da disponibilidade para se dedicarem às acções de internacionalização; o insuficiente domínio de outros idiomas; a resistência existente por parte de alguns membros do corpo docente.

O segundo eixo de actuação no âmbito do alargamento da actividade do IPT visa captar novas procuras através da **disponibilização de oferta formativa** que, complementarmente à oferta nuclear do IPT (graduada) e à oferta de formação orientada especificamente para as necessidades do tecido empresarial e institucional da região, permita captar novas procuras no seio da região.

Os principais objectivos/resultados associados a este eixo de intervenção são a obtenção de receitas adicionais para o financiamento da actividade do IPT e a contribuição para o aumento das qualificações da população da região e a promoção do empreendedorismo.

A formação em questão assume exigências diferenciadas, abrangendo a formação inicial (Cursos de Especialização Tecnológica), a formação pós-graduada e a formação profissional de nível intermédio e não pretende conferir grau aos seus participantes, ainda que possa dar origem a equivalências utilizáveis na formação de 2º ciclo. Esta oferta formativa, de curta e média duração, deve complementar a oferta não graduada formatada para a procura empresarial e institucional (ancorada na especialização produtiva da região, com aposta nas áreas de competência nuclear do politécnico) e pode assumir conteúdos de espectro mais alargado e flexível (estruturação modular) no sentido de satisfazer procuras diferenciadas.

Os públicos-alvo desta formação habitam na região e possuem formações de base e qualificações diferenciadas, procurando sobretudo a sua valorização pessoal. Os destinatários da formação podem ser os alunos do ensino secundário, os licenciados/bachareis ou indivíduos com os mais diversos tipos de qualificações, activos e não activos, que por sua iniciativa pretendem valorizar ou reciclar os seus conhecimentos. A identificação das necessidades de formação e a promoção da oferta formativa devem, neste contexto, ser segmentadas em função do tipo de formação e dos potenciais destinatários.

3. PLANO DE ACÇÃO

A operacionalização da estratégia delineada no capítulo anterior deve efectuar-se ao nível de cada um dos eixos de intervenção, através de linhas de acção que contribuam para a prossecução dos objectivos subjacentes a cada um desses eixos. Este capítulo apresenta o Plano de Acção para a Estratégia de Desenvolvimento do IPT no horizonte 2007-2013, propondo, eixo a eixo, um conjunto de medidas que, a serem implementadas, contribuirão certamente para um melhor posicionamento da instituição a nível regional, nacional e mesmo internacional.

3.1. Eixo 1: Reformular o modelo organizacional e de gestão do IPT

O processo de reestruturação interno proposto no âmbito da estratégia deve ser acompanhado de um esforço de operacionalização no sentido do desenvolvimento de um conjunto de acções, designadamente através da adopção de uma estrutura orgânica de tipo matricial que cruze produtos/competências; que reflecta na organização a importância da gestão integrada do produto e a operacionalização e responsabilização descentralizadas através da figura do director de produto; que promova o desenvolvimento da autonomia científica e pedagógica; que permita a manifestação de uma capacidade de liderança na região e incorpore nas suas decisões estratégicas as contribuições exteriores ao IPT; que optimize a gestão financeira e diversifique as fontes de financiamento; que implemente métodos de avaliação permanente e processos de acreditação externa e, finalmente, que elabore uma estratégia de marketing institucional e dos produtos coerente e profissional.

QUADRO 3-1:
Objectivos e síntese das linhas de acção (Eixo 1)

	Objectivos	Operacionalização (Linhas de Acção)
Desenvolver uma plataforma de aglutinação estratégica, descentralização operacional e autonomia científica e pedagógica, que articule de forma matricial e efectiva competências e produtos	Evoluir para um modelo de organização que permita maior eficiência na gestão dos recursos, maior eficácia na oferta de produtos e a optimização da gestão financeira do IPT.	1. Adoptar uma estrutura de tipo matricial que cruze produtos e competências.
	Implementar um modelo organizacional que, funcionando numa lógica empresarial/holding, garanta capacidade estratégica e de decisão centralizada, responsabilização descentralizada e autonomia científica e pedagógica.	2. Reflectir na organização a importância da gestão integrada do produto e a operacionalização e responsabilização descentralizadas através da figura do director de produto.
		3. Melhorar a capacidade do IPT para definir e comunicar uma estratégia clara e consequente ao nível da investigação e da prestação de serviços.
		4. Desenvolver a autonomia científica e pedagógica.
		5. Manifestar uma capacidade de liderança na região e integrar nas suas decisões estratégicas contribuições exteriores ao IPT.
		6. Optimizar a gestão financeira e diversificar as fontes de financiamento.
		7. Implementar métodos de avaliação permanente e processos de acreditação externa.
		8. Elaborar uma estratégia de marketing institucional e dos produtos.
		9. Estruturar o Gabinete de Estudos e Planeamento.

A prossecução dos objectivos definidos materializa-se na adopção das linhas de acção apresentadas no quadro anterior e explicitadas a seguir.

Adoptar uma estrutura de tipo matricial produtos/competências (Linha de acção 1)

Como foi referido anteriormente, a evolução para um novo modelo de organização que permita uma maior eficiência na gestão dos recursos, designadamente uma optimização da gestão financeira, constitui um objectivo de primeiro plano. O cumprimento deste objectivo deve orientar-se para a implementação de um modelo organizacional que, funcionando numa lógica empresarial/holding, garanta capacidade estratégica e de decisão centralizadas, operacionalização e responsabilização descentralizadas e autonomia científica e pedagógica.

No caso vertente sugere-se uma estrutura de tipo matricial que incorpora a articulação entre duas lógicas: a lógica dos produtos e a lógica das competências.

A lógica dos produtos

A lógica dos produtos não poderá deixar de se fazer em articulação directa com o perfil produtivo da região. Deve ter em conta, ao nível do 1º e 2º ciclos, as exigências de natureza socioprofissional, enquadrar-se na natureza do ensino politécnico, garantir a formação de base conducente a um desenvolvimento académico continuado e, ao nível da investigação e prestação de serviços, as competências da instituição.

Importa por isso conhecer a estratégia da região para com ela poder articular a estratégia da instituição.

Embora interdependentes, a estratégia da instituição deve ser instrumental (não necessariamente numa lógica de subordinação) da estratégia da região. Só desta forma é possível atingirem-se valores aceitáveis de empregabilidade e produzir conhecimento aplicável na criação de valor regional. A demonstração da empregabilidade é igualmente um factor indispensável à justificação da existência da instituição.

Sugere-se uma estratégia de produção integrada do conhecimento – Fileira em Rede. Devem escolher-se áreas em que seja possível desenvolver produtos com a seguinte lógica: a graduação, a pós-graduação, a formação profissional, a investigação e a prestação de serviços à comunidade será uma fileira de produção de conhecimento directamente articulado com especializações regionais e com redes externas de cooperação.

Os mestrados devem ser maioritariamente concebidos e desenvolvidos por forma a acrescentar valor à região. A própria componente da tese deve contribuir objectivamente para a solução de problemas específicos regionais. Esta lógica obriga à realização de trabalhos com enfoque inicial na resolução de um problema específico. Obtém-se assim valor acrescentado para todos os intervenientes (instituição, alunos, tecido produtivo, competência e competitividade regional por via endógena).

É necessário ter ainda em atenção os factores de diferenciação da Escola relativamente à concorrência, bem como as tendências existentes ao nível internacional nas diversas matérias. Neste quadro, uma mais rigorosa avaliação da procura e da concorrência para cada um dos produtos é uma exigência fundamental, devendo ser profundamente alterado o trabalho de fundamentação dos produtos a desenvolver.

O alargamento do politécnico a novos públicos, novos serviços e aprendizagens, designadamente cursos de pós-secundários, pós-graduados e de formação de natureza mais curta, revela-se igualmente uma necessidade. Neste contexto, uma aprofundada avaliação das necessidades em termos de formação genérica de base, formação intermédia e formação avançada e de investigação é um trabalho a ser levado a cabo. A consideração das exigências existentes em termos de formação para o mercado de trabalho por parte das associações profissionais revela-se indispensável, como complemento aos esforços internos de reconhecimento de novos públicos e do conhecimento empírico do contexto onde se pretende intervir. A existência de uma estratégia de promoção e marketing junto dos potenciais públicos é igualmente fundamental, sendo aliás frequentemente referida pelos departamentos do IPT.

A lógica das competências

Na sequência do que foi referido anteriormente, entende-se que se deveria alterar a organização para uma estrutura matricial. Significa esta estrutura que existem centros de produtos (licenciaturas, pós-graduações, CET, projectos de investigação, prestação de serviços, etc.) e centros de recursos (docentes, investigadores, técnicos e consultores, agrupados em departamentos). Os órgãos adequados implementam produtos e os seus gestores deverão dirigir-se aos centros de recursos com vista a adquirir os recursos adequados à boa gestão do curso. Os centros que tiverem recursos competitivos colocarão os seus recursos; os outros serão preteridos, perdendo mercado e prestígio. Inversamente, o centro de produto que com bons recursos não conseguir produzir um bom curso confrontar-se-á com dificuldades crescentes para conseguir que os centros de recursos lhe cedam ou mobilizem os seus docentes para serem afectos ao curso em causa.

Neste sentido, o Conselho Científico e os departamentos, constituindo-se como os centros de recursos por excelência, terão como objectivo primeiro a qualificação permanente dos docentes/investigadores e a busca permanente da excelência no desenvolvimento das suas actividades, o que exige uma estreita ligação entre as actividades de ensino e formação e as de investigação e prestação de serviços.

Reflectir na organização a importância da gestão integrada do produto e a operacionalização e responsabilização descentralizadas (Linha de acção 2)

Um pressuposto base do funcionamento deste modelo é o de que existe uma forte independência na determinação das decisões dos centros de produtos em relação aos centros de recursos e inversamente. Independentemente da origem das iniciativas de promoção dos produtos, a responsabilidade é da Escola. Assim, cada curso deve possuir um Director (nomeado? pela Escola?). Para que a gestão do Curso se torne eficaz, torna-se indispensável que a Direcção do Curso seja distinta da dos Departamentos e seja dotada de instrumentos de intervenção que lhe permitam negociar com a Direcção dos Departamentos em condições de igualdade e de operacionalidade.

Uma possibilidade, talvez um pouco radical seria a seguinte: As Escolas e portanto as suas direcções são responsáveis pelos produtos (e não delegam esta função), em particular pelos produtos estruturantes que geralmente são conferentes de grau, partilhando embora essa responsabilidade com os directores de produto, ao proceder à escolha do Director de Curso segundo uma regra estabelecida (para a qual, é claro, existem várias hipóteses), tornando estes os primeiros responsáveis pela qualidade e bom funcionamento do curso.

Neste sentido, em relação aos cursos, importa ter presente a resposta a algumas questões afim de explorar eventuais sinergias e controlar a sua qualidade, designadamente:

- Os perfis de competências genéricas e específicas que cada ciclo deverão permitir adquirir;
- O perfil de competências actual da Escola e em que sentido deverá evoluir;
- O modo como se deve efectuar a articulação entre uma formação científica sólida e as necessidades de formação para o mercado de trabalho ao nível do 1º ciclo;
- A repartição que deve existir entre disciplinas “core” ou de formação básica na área científica, as disciplinas complementares, as disciplinas instrumentais, as disciplinas de abertura à especialização e as disciplinas de transmissão de identidade e cultura da Escola (abertura teórica, economia portuguesa, liderança, inovação, adaptabilidade e flexibilidade, etc.). No caso de cursos que permitam a transição para o 2º ciclo através de acordos com outras instituições deverá também ter-se em consideração as disciplinas que são obrigatórias para efectuar essa transição;
- A articulação que deve existir entre a formação genérica e a formação especializada no 1º ciclo;
- A articulação que deve existir entre aulas teóricas, aulas práticas, trabalho individual e trabalho de grupo;
- O papel do acompanhamento tutorial;
- A articulação vertical e horizontal que deve existir entre os diferentes cursos existentes na Escola;
- O estatuto dos directores de licenciatura, de mestrado, etc., bem como as suas funções precisas;

- O tipo de relacionamento deverá existir entre a direcção académica dos cursos e uma abertura à participação de representantes dos meios económicos e empresariais;
- A distribuição das actividades entre regimes nocturnos e diurnos.

Apesar de uma reflexão aprofundada sobre estas matérias só poder ser feita verdadeiramente pelo Instituto no seu todo, algumas ideias podem sugerir-se desde já afim de a provocar. A criação de sinergias e a utilização mais eficiente dos recursos implicam alguns cuidados na organização dos cursos. Não havendo necessariamente um único modelo sugerem-se, apesar disso, alguns elementos de orientação possíveis.

Os cursos são produtos do Instituto/Escola clarificando a responsabilidade de quem faz o julgamento de oportunidade sobre a sua criação ou encerramento e promove a sua divulgação, situando-se numa óptica de tipo empresarial. Assim sendo torna-se mais fácil a definição de sistemas de “core business” por instituições bem como o desenvolvimento coerente de produtos e sinergias entre eles.

Os cursos, pelo menos os que concedem grau, não devem ser produtos dos departamentos, embora por eles possam ser propostos. Assim pode esperar-se que os departamentos afectem os recursos, especialmente docentes aos diversos cursos numa óptica de utilização eficiente destes.

O Instituto/Escola nomeia/escolhe/elege para cada curso um director/coordenador da área científica que se responsabiliza pela qualidade científica e pedagógica, coordena com os departamentos a afectação dos recursos necessários e sugere aos restantes órgãos medidas a tomar em caso de necessidade. Como se pode perceber o director de curso constitui uma figura de grande importância e responsabilidade neste tipo de organização.

Os cursos devem desenvolver sinergias entre si, possuindo o máximo possível de disciplinas em comum. Nalguns casos é desejável a existência de anos comuns, permitindo a flexibilização e a possibilidade de escolha dos alunos.

O Conselho Científico, designadamente através das suas secções, garante a qualidade dos produtos, verificando a correcta afectação dos docentes e o funcionamento científico/pedagógico dos cursos, promove a sua avaliação interna e as condições da avaliação externa dos cursos.

O Instituto/Escola promove, com o apoio do Conselho Científico, a acreditação dos produtos junto das autoridades competentes de natureza académica ou profissional.

O Conselho Pedagógico poderá seguir uma organização paralela à do Conselho Científico, embora a coordenação das secções por escola se revele, neste caso, indispensável.

Na óptica de uma organização que favoreça a gestão integrada dos produtos sublinhemos a importância que atribuímos ao Director de Curso. Muitos dos problemas do ensino superior decorrem da falta de liderança nas instituições. Líderes nomeados têm tendência a não permitir facilmente que os seus programas sejam

bloqueados pelo status quo e estão em melhor posição para tomarem (e serem responsabilizados por) decisões impopulares.

O Director do Curso é o primeiro responsável pelo curso. Solicita recursos aos departamentos de forma a poder concretizar os seus objectivos. Responde perante a presidência, é avaliado de três em três anos face a objectivos fixados pela presidência (e conhecidos pelos seus pares) e aceites por si e tem a sua fotografia no site no curso na Internet. O nome do produto deve ser da sua responsabilidade, como forma de fazer corresponder o título ao conteúdo.

Melhorar a capacidade do IPT para definir e comunicar uma estratégia clara e conseqüente ao nível da investigação e da prestação de serviços (Linha de acção 3)

Os produtos investigação e prestação de serviços devem também assumir uma posição de destaque no âmbito da estrutura organizacional do IPT. Estes produtos requerem estruturas organizacionais com funcionamento diferenciado do proposto para os produtos de formação, devendo, no entanto, articular-se com a lógica das competências atrás referida.

Neste sentido, será relevante a criação de um instituto de investigação, desenvolvimento tecnológico e inovação (esta estrutura pode ser a já criada OTIC) que passe a centralizar as actividades de coordenação estratégica e de “front office” ligadas à investigação, à transferência de tecnologia e à prestação de serviços do politécnico. Tal como nos cursos, o director deste instituto solicita recursos aos departamentos de forma a poder concretizar os seus objectivos

Uma das missões estratégicas do Director do Instituto deve ser sempre a de procurar focalizar a afectação dos recursos ligados à investigação e à prestação de serviços em áreas relativamente cimentadas na instituição ou onde se antecipe grande potencial de desenvolvimento futuro (quer ao nível regional, quer nacional ou internacional).

Desenvolver a autonomia científica e pedagógica (Linha de acção 4)

O Conselho Científico e os departamentos definem planos de estudos, organizam a afectação de recursos humanos e promovem a sua qualificação e desenvolvimento do ensino e da investigação no quadro de uma vasta autonomia que não pode ser posta em causa. A acção destes órgãos poderá ser mais eficiente e menos dispendiosa através de uma racionalização da estrutura, que tenha em consideração a necessidade de uma massa crítica de agentes de ensino e investigadores para que estas funções possam ser plenamente exercidas.

No IPT parece-nos existir, naturalmente, 3 grandes áreas que poderiam constituir-se como secções do Conselho Científico com expressão departamental: referimo-nos às áreas de ***Ciências Sociais e Humanas, Engenharia e Artes, Conservação e Património.***

Deste modo, poderiam ser constituídos 4 departamentos, nomeadamente os três departamentos referidos e uma estrutura interdepartamental encarregada de organizar os recursos de carácter instrumental e que teria,

no plano de organização interna, um estatuto equivalente a um departamento. Cada um dos departamentos organizaria a sua investigação em áreas de projecto, criando um centro de investigação ou participando num centro multidisciplinar se o instituto no seu conjunto o entendesse.

Este cenário suporta variantes, admitindo que os departamentos ou alguns deles possuíssem secções, embora com uma densidade de recursos humanos aceitável. Pode revelar-se útil a existência de uma secção do departamento de engenharia na ESTA, por exemplo.

Uma segunda hipótese que poderíamos denominar intermédia admitiria eventualmente dois departamentos por Área/Escola. O modelo base poderia partir do seguinte: (i) na ESTA admitia-se a existência de dois departamentos, o de Comunicação Social e o de Engenharia e Tecnologias (ou simplesmente engenharia); (ii) na ESTT poderiam ser encarados 3 departamentos, o de Engenharia, o de Arte e o de Conservação e Património e (iii) na ESGT poderíamos admitir a existência de dois departamentos, o de GRHCO e o de Gestão de Empresas e Serviços.

Nesta hipótese teríamos 7 departamentos e uma estrutura interdepartamental. Consideramos todavia, que esta alternativa reduz as sinergias e a massa crítica para desenvolver centros de investigação minimamente eficientes.

Em relação aos **departamentos e suas funções** poderíamos conduzir a reflexão começando por admitir que se definem como centros de recursos que procuram ser competitivos dentro da instituição (de forma a colocar os seus docentes/investigadores nos diversos produtos da instituição) e para fora dela, tendo fundamentalmente como tarefas:

- Gestão de políticas de formação e contratação (o título de especialista, assim como as alterações introduzidas por Bolonha, exigirá um verdadeiro planeamento na formação e contratação de capital humano e a utilização da categoria de Equiparado poderá, finalmente, ser utilizada para os fins que foi criada);
- Criação de disciplinas optativas que possam ser escolhidas por alunos de qualquer curso e capazes de atrair, pela sua qualidade e inovação, alunos externos;
- Concepção de produtos não conducentes a grau académico (CET's, cursos breves, pós-graduações, seminários, conferências, cursos de verão...) com especial atenção para as necessidades e exigências da aprendizagem ao longo da vida;
- Produção de investigação fundamental e aplicada (procura de soluções para problemas concretos, bem definidos) com publicações no âmbito da instituição com a qual se mantém vínculo contratual;
- Prestação de serviços à comunidade numa lógica comercial;
- Criação de condições para que alunos e docentes permaneçam mais tempo na escola, interagindo e procurando construir e partilhar stocks de capital humano; esta é também uma medida definitiva no combate ao insucesso e ao abandono escolar;
- Criação de um sistema claro e exequível de incentivos à excelência de resultados e processos.

Manifestar uma capacidade de liderança na região e integrar nas suas decisões estratégicas contribuições exteriores ao IPT (Linha de acção 5)

Como já foi referido, um maior enraizamento no meio e o desenvolvimento de redes constitui uma orientação relevante para uma estratégia de sustentação e desenvolvimento das instituições de ensino superior politécnico. Tanto mais que o ensino politécnico é geralmente associado a uma vocação de carácter regional. Neste sentido, o IPT deve assumir-se como um pólo de produção e transmissão de conhecimento e de irradiação de cultura reconhecido pelas comunidades regionais.

O estabelecimento de alianças e consórcios com entidades públicas locais e regionais, públicas e privadas, constitui um eixo de acção sempre sublinhado. Todavia é fundamental referir que tal processo de enraizamento depende fortemente do papel que se atribua à participação das forças económicas e institucionais na definição das estratégias do próprio instituto. No novo tipo de Conselho Geral terão necessariamente assento figuras exteriores ao Instituto mas é fundamental ver nestas figuras parceiros que contribuam de modo decisivo para o desenvolvimento da Instituição, integrando-os nos processos decisórios de modo a que sirvam de correias de transmissão de impulsos de e para o exterior e não apenas representantes meramente formais de supostas forças vivas.

No contexto do Novo Regime Jurídico o Conselho Geral integra necessariamente actores regionais, num número que, embora sendo importante, é limitado. A necessidade de abertura da instituição ao exterior e de articulação com a estratégia da região aconselha a criação de um Conselho Consultivo que, não sendo um órgão de governo da instituição, permita alargar o espaço de representação a um número mais elevado de actores locais, possibilitando uma mais ampla e efectiva integração do IPT na região.

Os critérios de cooptação das entidades envolvidas revelar-se-ão decisivos para a prossecução de um programa de liderança regional e ao desenvolvimento de parcerias com o meio empresarial e institucional que permitam a maximização das potencialidades na procura de recursos e na qualidade e desenvolvimento dos produtos bem como na eficiência e controle da gestão.

Optimizar a gestão financeira e diversificar fontes de financiamento (Linha de acção 6)

Para qualquer organização constitui um dever levar a cabo uma gestão financeira que evite a duplicação de custos no funcionamento das suas estruturas. O instituto deve organizar-se de modo a minimizar estes custos tendo em conta que um exagerado número de unidades orgânicas, sem dimensão crítica, contribui para uma utilização menos eficiente dos recursos que deve ser evitada. A substancial redução de departamentos e a centralização da coordenação estratégica da investigação sugeridas acima devem ser também encaradas nesta perspectiva.

Para além de uma orientação de contenção de custos torna-se também necessário desenvolver acções no sentido de uma crescente diversificação das fontes de financiamento.

Recursos financeiros

Os cortes de financiamento público obrigam as instituições a desenvolverem formas alternativas

de financiamento. O sistema privado, embora com pouca experiência nesta matéria, não conseguirá resistir à demonstração da aplicabilidade do conhecimento e acabará por apreender que a investigação e o conhecimento podem constituir um instrumento de criação de valor empresarial.

Importa então que o conhecimento produzido no âmbito da escola tenha aplicabilidade no tecido produtivo local e regional (não se excluem outras escalas).

Uma estratégia nesta direcção implica entre outras coisas:

- Integrar as forças vivas da região na Administração das Instituições;
- Desenvolver produtos de formação de diversos níveis e duração para novos públicos com qualidade e tendencialmente convertíveis em créditos utilizáveis na concessão de graus;
- Estruturar a investigação tendo em vista as necessidades das empresas e o reconhecimento posterior pela FCT e garantir o desenvolvimento de estudos e projectos que possam igualmente contribuir para o financiamento da instituição.

Bolsa de Capital de Risco

A instituição, conjuntamente com empresas e outros organismos de base local e regional, deve potenciar a consolidação de bolsas de capital de risco capazes de suportar o lançamento de projectos inovadores e empreendedores por parte dos alunos ou centros de investigação da instituição. Não é de excluir pequenos centros de experimentação de ideias e soluções regionais.

Ao nível dos cursos algumas alterações são igualmente indispensáveis tanto no que se refere ao funcionamento dos actuais cursos como na sua articulação. Voltar-se-á a este assunto mais adiante.

Implementar métodos de avaliação permanente e processos de acreditação externa (Linha de acção 7)

No contexto actual é preciso ter em conta a tendência para a incorporação do cálculo económico em toda a actividade pública. O ensino superior não pode e não deve subestimar este movimento. Tal implica não apenas um controle de custos mas também uma avaliação permanente da actividade realizada.

Toda a actividade das instituições, e portanto todos os seus produtos, devem continuamente ser objecto de avaliação interna e com frequência externa como caminho indispensável para ver esses mesmos produtos acreditados a nível nacional e/ou internacional. A avaliação e monitorização implicam, necessariamente, a existência de bases de dados actualizadas que permitam gerar a informação necessária à avaliação.

Neste sentido torna-se indispensável implementar:

- A criação de sistemas de informação e análise do feed back dos estudantes da instituição enquanto alunos e depois de terem deixado a instituição pela primeira vez (a manutenção de bases de dados actualizadas sobre os antigos alunos permite não só aferir a empregabilidade associada a cada curso, mas também se revela um instrumento fundamental para a promoção de formação pós-graduada);
- A organização sistemática do sistema de avaliação, designadamente externa;
- A participação em sistemas de acreditação.

Elaborar uma estratégia de marketing institucional e dos produtos (Linha de acção 8)

O instituto deve elaborar uma estratégia de marketing institucional, estruturando igualmente a divulgação e promoção dos seus produtos de forma centralizada de modo a desenvolver acções concertadas que produzam melhores resultados. Esta orientação não é incompatível antes exige um conjunto de contribuições diversas, sobretudo dos directores de produto a quem se impõe uma reflexão mais aprofundada sobre as características dos seus produtos e destinatários, devendo necessariamente contribuir para planos de marketing desenhados num espírito e organização profissionais.

A promoção dos produtos deve ser segmentada com base no binómio que cruza o curso ou prestação de serviços (formação inicial, graduada, pós-graduada, profissional e os diversos segmentos da oferta de serviços e investigação aplicada) com os públicos-alvo respectivos (alunos do ensino secundário, licenciados, indivíduos, empresas, administração pública e outras instituições públicas e privadas).

Estruturar o Gabinete de Estudos e Planeamento (Linha de acção 9)

A actuação do Gabinete de Estudos e Planeamento actualmente existente no IPT deve ser claramente ampliada e passar a focalizar-se no apoio à presidência nas decisões estratégicas em especial no que concerne à concepção de produtos conducentes a graus académicos. Deverá ser constituído unicamente por profissionais multidisciplinares, dedicados a tempo inteiro à produção de informação útil à decisão. As suas tarefas principais são:

- Concepção de um programa estratégico de média duração com indicadores de qualidade quantificados;
- Definição, em articulação com os departamentos, de um segmento de excelência, que se assuma como elemento diferenciador e representante do que melhor a instituição pode oferecer;
- Acompanhamento de mercados e produtos: definição, em colaboração com o Gabinete de Comunicação e Imagem, de campanhas de marketing e divulgação dos produtos da instituição (fundamental adoptar um pensamento não linear que permita não só entender o ciclo presente e a sua tendência como ainda especular sobre o ciclo seguinte);
- Análise da evolução das dinâmicas económicas e sociais (trabalho de prospectiva);
- Criação de indicadores avançados de modo a poder agir previamente à consumação de tendências;
- Concepção de novos produtos nunca perdendo de vista a necessidade de uma relação biunívoca com a profissionalização. Concepção de um portfólio de produtos que possam em conjunturas de crise substituir produtos em declínio;
- Registo da genealogia de produtos falhados (internos e externos);
- Concepção de uma política de meritocracia e suportes materiais (melhor aluno de engenharia, aluno com melhor nota de entrada em 1.ª opção não paga propinas no 1.º ano, etc.).

3.2. Eixo 2: Reposicionar a oferta formativa nuclear do IPT

O reposicionamento da oferta formativa nuclear do IPT é uma pré-condição para a sua sobrevivência a prazo. Os objectivos e linhas de acção a considerar neste eixo são a seguir apresentados.

QUADRO 3-2:
Objectivos e síntese das linhas de acção (Eixo 2)

Objectivos		Operacionalização (Linhas de Acção)
Reorganizar a oferta formativa nuclear do IPT, afirmando-a e diferenciando-a ao nível regional e nacional e produtos	Reorganizar a oferta formativa do IPT ao nível do 1º ciclo em função das procuras nacionais, regionais e locais, numa lógica de especialização e diferenciação face à concorrência.	1. Consolidar e aprofundar a afirmação externa dos produtos "core" da Área das Artes e Património da ESTT. 2. Estudar aprofundadamente uma revisão de conjunto dos produtos de engenharia ministrados no IPT.
	Criar as condições e promover as acções necessárias para a implementação do 2º ciclo.	3. Reconsiderar os produtos de engenharia e afirmar externamente o curso de Comunicação Social da ESTA. 4. Consolidar os principais produtos da área, desenvolver parcerias e reequacionar os produtos em dificuldade na ESGT.

A primeira questão à qual importa responder é a seguinte: quais os produtos que o instituto deve oferecer no seu "core" de competências e quais os produtos (se existem) que devem ser objecto de reavaliação e de que tipo?

Podemos obter uma caracterização dos cursos existentes no instituto seguindo uma orientação em quatro eixos: os cursos que constituem o que poderíamos denominar de núcleo duro, os que parecem exprimir uma tendência ao esgotamento, os que se apresentam desde já como problema podendo implicar o seu encerramento e os que por uma razão ou outra se apresentam numa situação de alguma indefinição, exigindo monitorização atenta e procura de novas soluções.

Note-se que, apesar de existirem diferenças importantes, o núcleo duro dos cursos do IPT desenvolve-se horizontalmente pelas diferentes Escolas.

Consolidar e aprofundar a afirmação externa dos produtos "core" da área das Artes e Património da ESTT (Linha de acção 1)

O passado e o presente do curso de Conservação e Restauro fazem dele uma base não apenas como um curso de afirmação externa do IPT mas também um elemento criador de sinergias para uma área mais vasta que poderíamos denominar provisoriamente de **Área de Artes, Conservação e Património**.

Parece indiscutível a importância deste curso para o IPT. Não nos parece impossível que com uma estratégia coerente de desenvolvimento de redes envolvendo o ensino de todos os tipos e a investigação científica, o curso possa vir a ganhar uma importância internacional que pode ir para além da península ibérica. As dificuldades ao nível dos equipamentos e a ausência de Estágio precisam de ser superadas, relacionando-se as principais ameaças com o crescimento da concorrência e a possibilidade de não vir a obter o 2º ciclo de estudos pelo qual é indispensável lutar.

O instituto politécnico e o próprio curso podem vir a obter ganhos apreciáveis se desenvolverem apropriadamente sinergias entre este curso e outros que com ele podem mais ou menos estreitamente confinar.

Os cursos de Tecnologias e Artes Gráficas e de Fotografia, que parecem ter reencontrando um novo nível de sustentação, podem facilmente contribuir significativamente para a criação de massa crítica do interesse de todos. Neste sentido, os resultados da 1ª fase de candidaturas de 2007 reforçam esta convicção.

O primeiro parece justificar um maior investimento em equipamentos, sendo a não aprovação do 2º ciclo provavelmente a principal ameaça. O curso de Fotografia, embora de dimensão tendencialmente mais reduzida é o único do país (excluindo o da Escola Superior Artística do Porto, pertencente ao ensino privado) pelo que constitui igualmente um factor de oportunidade a aproveitar.

A manutenção do curso de Pintura nesta área não é uma evidência. Trata-se de um curso que tem vindo a manifestar sérias dificuldades tendo atingido no passado o que se designou por limiar de encerramento. Todavia, se considerado de forma integrada no conjunto referido, desenvolvendo sinergias com os outros, não será impossível de o manter até que algumas condições de concorrência se alterem ou que surjam novas ideias para a sua revitalização e/ou transformação. Além disso, os últimos dados apontam para uma expressiva melhoria que a nosso ver o transporta de uma posição problema para uma posição de indefinição estratégica a visitar no futuro.

O curso de Técnicas de Arqueologia, confirma em 2007 que não está a ter o sucesso que os seus promotores esperavam dados os meios disponíveis, designadamente a qualificação académica, níveis de investigação e relacionamento nacional e internacional dos seus membros. A designação e banda excessivamente estreita do curso, entre outros aspectos, devem ser objecto de uma reflexão aprofundada de modo a introduzir eventuais ajustamentos que lhe possam dar um novo folgo e desenvolver um espaço que permita ampliar as potencialidades do conjunto dos produtos da área e do próprio IPT, aproveitando o conhecimento já existente e as redes já desenvolvidas.

Note-se finalmente que este conjunto de cursos corresponde a mais de 70% das vagas preenchidas em 1ª fase na ESTT e a mais de 35% do conjunto do IPT. Isto significa que esta área de estudos deve ser encarada como uma área estratégica do instituto que importa reforçar e promover, dado que nela que se contém actualmente as capacidades e produtos que podem alavancar a projecção externa do IPT e da sua imagem a nível nacional e mesmo internacional.

Estudar aprofundadamente uma revisão de conjunto para os produtos de engenharia da ESTT e do conjunto do IPT (Linha de acção 2)

A área de engenharia da ESTT não possui verdadeiramente nenhum curso que apresente uma clara dinâmica positiva que pudesse servir de âncora. Apesar disso, a grande recuperação do curso de Engenharia do Ambiente em 2006, por contraste com o ano precedente, e as circunstâncias que nos parecem favoráveis ao desenvolvimento desta área parecem justificar algum optimismo. Na verdade foi o único curso desta área que se aproximou dos 50% das vagas na 1ª fase do concurso de 2007.

Os cursos de Engenharia Civil e de Eng. Electrónica e de Computadores manifestam uma recuperação apenas baseada nos alunos M23 pelo que dificilmente se pode considerar sustentada, manifestando, apesar

disso, este último uma posição favorável no plano interno e uma dinâmica superior. O curso de Engenharia Civil pela sua dimensão e importância exige um tratamento especial, sendo indispensável considerar a sua revitalização, desenvolvendo uma estratégia específica para tal. À semelhança da Engenharia Civil, a Eng. Electrónica e de Computadores parece apresentar igualmente sinais de esgotamento, evidenciando, ainda que numa dimensão mais reduzida, as mesmas tendências. A diminuição dos inscritos em 2007 face a 2006 parece confirmar esta tendência.

A Engenharia Informática, com dimensão intermédia e uma dinâmica negativa e desfavorável no passado recente parece ter invertido esta tendência em 2007 com resultados animadores. Neste caso, talvez se justifique um esforço de revitalização, sobretudo se for possível desenvolver sinergias com o curso de Tecnologias de Informação e Comunicação podendo vir a constituir um núcleo em torno de uma área estratégica para a economia tanto regional como nacional.

O curso de Química encontra-se numa situação difícil tendo entrado no limiar de encerramento, embora quase não tenha concorrência na envolvente próxima. Não parece enquanto tal susceptível de recuperação. De resto já não abriu vagas em 2007.

No seu conjunto, os alunos desta área que se candidataram à 1ª fase em 2007 representam apenas cerca de 30% do total da ESTT o que coloca esta área numa situação particularmente difícil, podendo tornar-se mais preocupante com a ausência de cursos de 2º Ciclo. A revitalização da área e mesmo a criação de alguns cursos com ou sem parcerias, passa por uma política de reforço na formação académica e na investigação, com a criação de um centro de investigação experimental capaz de produzir soluções (individualmente ou com parcerias externas) para problemas de natureza regional e nacional.

Esta revitalização só pode conduzir a resultados positivos se devidamente equacionada no contexto no novo quadro legal em implementação e das condicionantes que por essa via poderão resultar para o ensino politécnico face às regulamentações sócio-profissionais existentes.

Estudar aprofundadamente uma revisão dos produtos de engenharia e afirmar externamente ao curso de Comunicação Social na ESTA (Linha de acção 3)

O curso Comunicação Social situa-se numa posição favorável no plano interno, tem uma dinâmica superior, não se afasta muito da média em termos de dimensão e susteve a tendência decrescente que vinha verificando. Sendo uma área com alguma tradição e dimensão necessita de uma revitalização através do desenvolvimento de redes com outras instituições e de um esforço de promoção que possibilite um aumento de visibilidade e dos níveis de atracção do produto. O pleno registado na 1ª fase de candidaturas de 2007 justifica um esforço acrescido.

Os restantes cursos leccionados na ESTA integram-se na área das engenharias, embora o curso de Design e Desenvolvimento de Produtos (DDP) possa igualmente encontrar sinergias na área mais relacionada com as artes. Em qualquer caso, o curso de DDP e mesmo TIC são cursos recentes, porventura ainda em fase de afirmação, embora desde já se possam observar tendências diferentes em desenvolvimento.

O curso de Design e Desenvolvimento de Produtos apresenta em 2007 bons resultados que podem indiciar a afirmação do curso no futuro próximo.

O curso de Tecnologias de Informação parece seguir o caminho oposto, talvez exprimindo a forte concorrência nesta e em áreas próximas que se faz sentir na região. Por seu lado, o curso de Engenharia Mecânica parece manter uma trajectória que caracterizamos de esgotamento ou talvez devêssemos desde já considerá-lo como mais um caso problema.

A ligação ao meio, o reforço da formação académica dos docentes e a criação de um centro de investigação ou integração num centro a criar em Tomar devem constituir linhas de orientação que permitam a criação de condições para a criação de cursos do 2º ciclo, eventualmente em parceria, sem os quais a afirmação destes cursos pode vir a ser posta em causa.

Consolidar os principais produtos da área, desenvolver parcerias e reequacionar os produtos em dificuldade (Linha de acção 4)

O curso Gestão de Recursos Humanos constituiu um caso marcante (é o único que apresenta uma variação positiva de alunos inscritos entre 2000 e 2005 e um ingresso assinalável de alunos em 2006), tendo-se vindo a afirmar num contexto particularmente difícil até à fase madura onde parece ter entrado.

O Curso de Gestão Turística e Cultural parece ter travado a tendência decrescente que vinha demonstrando, mantendo uma posição favorável no plano interno. É peça importante na estratégia do conjunto, não só pelas suas qualidades internas e pela importância que vai assumir na estratégia de desenvolvimento regional, como também pelas sinergias que pode vir a desenvolver na tentativa de integração e consolidação do conhecimento da área da gestão com a área das artes e património.

O bom arranque do curso de Gestão de Serviços de Saúde, fazendo o pleno na 1ª fase do concurso de 2007, pode igualmente reforçar o núcleo duro anteriormente referido. Por seu lado, o curso de Gestão de Empresas, que tinha invertido a tendência à queda em 2006 com os alunos M23, comporta-se muito positivamente na 1ª fase de 2007, pelo que constitui igualmente um importante contributo para a necessária dimensão desta área. Na verdade, do ponto de vista dos interesses do IPT, é o conjunto da área de Gestão que deve ser considerada.

Os outros cursos desta área são indiscutivelmente problemáticos. Os cursos de Auditoria e Fiscalidade e o curso de Administração Pública mantiveram ambos uma tendência à queda até 2006, mesmo considerando os alunos M23, como já referido anteriormente. Todavia, a melhoria registada no concurso de 2007 parece abrir algumas perspectivas novas sobretudo em relação ao primeiro.

Notemos em relação ao curso de Administração Pública, para além das dificuldades evidentes em se afirmar no passado, a existência de fortes dúvidas quando ao seu desenvolvimento do ponto de vista estratégico, sobretudo, dadas as tendências de redução de efectivos e contratação especializada por parte do sector público, o que limitará fortemente a procura desta formação. A possibilidade de se vir a desenvolver uma

parceria no âmbito de formação pós-graduada deverá ser devidamente considerada a curto/médio prazo. O curso de Auditoria e Fiscalidade que ultrapassara o limiar de encerramento no passado registou um novo fôlego em 2007, embora subsistam sérias dúvidas a seu respeito. A estrutura actual não parece adequada às necessidades do mercado nessa área sendo de esperar a persistência de forte volatilidade. A possibilidade de o transformar no âmbito de uma parceria em estudos pós-graduados deveria ser considerado.

A licenciatura de Gestão de Comércio e Serviços apresenta grandes dificuldades de afirmação, mantendo-se no quadro de uma forte indefinição estratégica.

No seu conjunto esta área parece reunir significativas potencialidades de desenvolvimento. No entanto este desenvolvimento pode ficar fortemente condicionado sem a criação de cursos de mestrado (com ou sem parcerias). Para tanto julgamos indispensável um maior investimento na formação académica, a criação de um centro de investigação e o estabelecimento de redes com outras instituições regionais e nacionais. Seria igualmente importante uma revisão conjunta dos planos de estudo de modo a articular horizontalmente as várias temáticas e considerando a possibilidade de um estágio curricular.

O quadro seguinte apresenta o posicionamento dos cursos referidos na tipologia considerada para efeitos da estratégia ao nível do reposicionamento da oferta formativa de 1º ciclo.

QUADRO 3-3:
Um balanço sintético

	ESTT (ACP)	ESTT (ENG)	ESGT	ESTA
Problema		Eng. Química	Administração Pública	TIC
Core	Conservação Restauro T.A. Gráficas Fotografia	Eng. Ambiente	GRHCO G. Turística e Cultural G.A.S.S	Comunicação Social
Esgotamento tendencial		Eng. Civil E. E. Computadores	G. Empresas	Eng. Mecânica
Indefinição Estratégica	Téc. Arqueologia Pintura	Eng. Informática	Auditoria e Fiscalidade Gestão de C. e Serviços	Design e D. de Produtos

Fonte: Augusto Mateus & Associados

Diríamos em jeito de conclusão que em relação aos cursos actuais as linhas de orientação geral são as seguintes:

- Em relação aos cursos problema estabelecer um timing restrito para a sua cessação, transformação ou substituição não deixando prosseguir uma situação de degradação progressiva que provoca erosão na imagem do Instituto;
- Em relação à generalidade dos cursos, em particular os que se encontram numa situação de alguma indefinição ou esgotamento tendencial, para além da reorganização no sentido acima referido, criando sinergias e reduzindo custos, é necessário um esforço acrescido de publicitação e marketing;
- Em relação a muitos destes produtos, sobretudo no caso de se vir a revelar inviável por razões legais ou institucionais o desenvolvimento de 2º Ciclo, torna-se igualmente indispensável estabelecer laços

de cooperação com universidades que permitam compatibilizar um 1º Ciclo especializado com um acesso directo ao 2º Ciclo, numa lógica que permita oferecer percursos longos aos alunos do ensino politécnico;

- Não esquecer a necessidade de densificar, consolidar e colocar ambição nos produtos de potencial relevância supranacional como o curso de conservação e restauro e, em todas as circunstâncias, afirmar uma cada vez maior abertura à sociedade nas diferentes dimensões (local, regional, nacional e internacional) não subestimando o património de relações já adquirido ao nível internacional, designadamente na área de Arqueologia.

Neste sentido, parece-nos indispensável tomar em conta, de forma cada vez mais consistente, os seguintes aspectos:

- A consideração das exigências de natureza socioprofissional;
- A existência de modelos de qualificações formais e informais;
- A existência de sistemas de acreditação;
- A organização sistemática do sistema de avaliação, designadamente externa;
- A criação de sistemas de informação e análise do feed back dos estudantes da instituição enquanto alunos e depois de terem deixado a instituição pela primeira vez;
- O desenvolvimento de parcerias com outras instituições de ensino superior nacionais e estrangeiras com programas permanentes de actividades conjuntas;
- Avaliação permanente da procura e análise da concorrência para cada um dos cursos, regional ou nacional, consoante a área de influência dos cursos;
- Acompanhar o percurso profissional dos licenciados.

3.3. Eixo 3: Aprofundar a integração do IPT na envolvente regional de proximidade

Afim de aprofundar a sua integração no meio regional de proximidade, o IPT necessita de ajustar da melhor forma possível a sua oferta formativa, a sua investigação aplicada e a sua oferta de serviços às necessidades das empresas e outras instituições representativas da região. Se for bem sucedido nestes propósitos, o Médio Tejo passará a contar com um impulso adicional no seu processo de desenvolvimento económico e social e o IPT passará a gozar de reconhecimento acrescido e de novas fontes de receita com origem na região.

O aprofundamento da ligação do IPT à região do Médio Tejo está, desde logo, dependente de um bom conhecimento das características económicas e sociais deste território e das suas necessidades. Isto significa que os meios existentes na instituição afectos ao estudo da região podem eventualmente necessitar de ser reforçados. Em paralelo, parece crucial que a instituição comece a usar os inúmeros protocolos e parcerias estabelecidos até ao momento de forma mais efectiva, conseguindo desse modo informação estratégica essencial para efectuar os ajustamentos necessários na sua oferta formativa, investigação aplicada e oferta de serviços avançados.

Por outro lado, o IPT necessita de potenciar a sua investigação aplicada e prestação de serviços em áreas com relevância para o tecido empresarial da sua região envolvente. Para o efeito, será muito importante aumentar a participação das suas unidades de investigação mais importantes em futuros concursos regionais/

nacionais para o desenvolvimento de projectos de investigação científica e desenvolvimento tecnológico lançados ao abrigo do QREN. Será igualmente importante encontrar na região os parceiros empresariais certos para o desenvolvimento de projectos de I&DT em consócio, que previsivelmente virão a ser muito apoiados no âmbito do QREN.

Por fim, o IPT necessita de intensificar os processos de transferência de tecnologia e de prestação de serviços avançados para as empresas da região bem como de despertar o espírito empreendedor nos seus alunos e docentes. Para o efeito, será relevante aproveitar o melhor possível os recursos afectos à recém criada OTIC e promover o desenvolvimento de iniciativas que procurem estimular o empreendedorismo no seio da instituição.

QUADRO 3-4:
Síntese dos Objectivos e das Linhas de Acção (Eixo 3)

	Objectivos	Operacionalização (Linhas de Acção)
Aprofundar a integração do IPT na sua envolvente regional através da consolidação de ofertas existentes e do desenvolvimento de novas ofertas, gerando novas fontes de receita.	Aprofundar e alargar as parcerias de âmbito regional que ajudem o IPT a manter, no tempo, uma oferta de produtos adequada às necessidades da região (oferta formativa, investigação aplicada, prestação de serviços).	1. Criar o Conselho Consultivo do IPT, privilegiando-se a presença de actores regionais. 2. Lançar e um programa de apoio ao reforço da participação das unidades de investigação do IPT em projectos de I&DT em consócio com empresas da região (QREN, etc.).
	Estruturar a oferta formativa de forma a responder às necessidades das empresas e instituições da região, seja ao nível do 1º ciclo, seja ao nível da formação de activos em áreas que se adequam à especialização produtiva da região.	3. Reforçar a interacção com o tecido empresarial institucional da região no sentido de identificar as suas necessidades de formação e qualificações e a empregabilidade dos alunos e ex-alunos do IPT.
	Potenciar o aumento da investigação aplicada e da prestação de serviços em áreas que vão de encontro às necessidades actuais e futuras da região, em particular do seu tecido empresarial.	4. Reforçar os recursos internos afectos à investigação aplicada e à prestação de serviços ao exterior focalizados nas necessidades actuais e futuras da região envolvente. 5. Lançar um programa de apoio ao reforço da participação das unidades de investigação do IPT em concursos públicos para o desenvolvimento de projectos de I&DT.
	Intensificar a difusão de conhecimento/tecnologia e estimular o empreendedorismo na região.	6. Alavancar a actuação da OTIC ao nível das actividades ligadas à transferência de tecnologia. 7. Criar um Centro de Incubação de Ideias e Negócios.

Aprofundar e alargar as parcerias de âmbito regional (Linhas de acção 1 e 2)

A fim de potenciar uma maior integração na região envolvente e de garantir ao longo do tempo uma oferta de produtos adequada às suas necessidades, o IPT necessita de aprofundar e alargar as parcerias de âmbito regional com empresas e outras instituições relevantes da região. Sugere-se, para o efeito, duas linhas de acção específicas: (i) a criação de um Conselho Consultivo para o IPT como um todo, privilegiando a presença dos principais actores regionais (empresas, municípios, associações empresariais, etc.); (ii) um programa de apoio à principais unidades de investigação do IPT no reforço da sua participação em projectos de I&DT em consócio com empresas da região de proximidade.

A existência de um Conselho Consultivo no IPT poderá vir a revelar-se um mecanismo muito importante para ajudar a catalizar a ligação da instituição à envolvente de proximidade. Permitirá dar voz às instituições mais relevantes da região e dar um novo fôlego aos inúmeros protocolos celebrados no passado com muitas das entidades que seguramente o irão integrar. Neste sentido, aquando da sua instituição, deve-se ter em conta as entidades com quem o IPT já possui protocolos relevantes e as entidades que compõem os diversos conselhos consultivos já existentes na instituição ao nível de algumas das suas escolas ou departamentos.

O lançamento de um programa de apoio ao reforço da participação das principais unidades de investigação do IPT em projectos de investigação científica e desenvolvimento tecnológico em consórcio com empresas da região deve também afirmar-se como um instrumento fundamental para o aprofundamento das ligações da instituição à região. Este tipo de projectos foi substancialmente incentivado no contexto do QCA III e, previsivelmente, será ainda mais incentivado no âmbito do QREN. Trata-se, pois, de uma área de oportunidade que deve ser explorada pelo IPT. Note-se, contudo, que a dinamização deste tipo de projectos exige um trabalho de campo muito significativo, uma vez que a maioria das empresas encontra usualmente muitas dificuldades em explicitar as suas necessidades de I&DT.

Reforçar a interacção com o tecido empresarial institucional da região no sentido de identificar as suas necessidades de formação e qualificações e a empregabilidade dos alunos e ex-alunos do IPT (Linha de acção 3)

O reforço da interacção com o tecido empresarial e institucional da região deverá ser efectuado em duas vertentes essenciais: a estruturação do Conselho Consultivo com participação efectiva de actores da região e o contacto permanente com os actores locais, públicos e privados, que permite avaliar as necessidades de formação e a empregabilidade dos alunos já formados.

A adaptação da oferta formativa às necessidades da região ocorre em dois planos: (i) estruturação da oferta nuclear do IPT (1º ciclo) de forma a responder às necessidades ao nível de novas contratações e (ii) aposta em novos produtos formativos que não concedendo grau melhoram substancialmente as qualificações dos activos, permitindo um melhor desempenho das suas funções ou a adaptação a novas funções.

Neste último caso inclui-se a formação pós-graduada (cursos de especialização e pós-graduações) e a formação profissional de nível intermédio (acções de formação de curta duração que promovam o aperfeiçoamento profissional, a reconversão e a especialização dos activos ao serviço das empresas e instituições). Em ambos os casos a oferta deve basear-se fundamentalmente nas áreas de especialização do instituto e assumir um conteúdo fortemente especializado e adaptado à estrutura produtiva da região (actual e perspectivada para o futuro), podendo os cursos ser estruturados para responder às necessidades de um conjunto significativo de empresas ou para responder a solicitações de formação intra-empresa (ministrada na empresa ou no IPT).

Neste sentido, como já se referiu, seria interessante o reposicionamento do Gabinete de Estudos e Planeamento do IPT, atribuindo-lhe também como missão a identificação das necessidades/opportunidades existentes na região em termos formativos (inquéritos, visitas, concursos públicos, acções apoiadas no âmbito do QREN).

A divulgação destes produtos e a monitorização da sua qualidade e adequabilidade às necessidades dos alunos assumem igualmente particular importância.

Reforçar os recursos afectos à investigação aplicada e prestação de serviços em áreas relevantes para a região (Linhas de acção 4 e 5)

Do ponto de vista estratégico, é muito importante que o IPT consiga potenciar o aumento dos actuais níveis de investigação e de prestação de serviços em áreas que vão de encontro às necessidades actuais e futuras da região. Sugere-se, para o efeito, duas linhas de acção específicas. Em primeiro lugar, propõe-se que o IPT passe a afectar mais recursos internos a este tipo de actividades. Isso permitir-lhe-á ganhar maior capacidade para explorar de forma pró-activa as oportunidades existentes na economia regional de proximidade (linha de acção 4). Salienta-se, contudo, que isto não implica necessariamente contratar mais pessoas ou adquirir novos equipamentos. A reformulação do modelo organizacional e de gestão do IPT poderá, eventualmente, permitir reafectar os recursos necessários para este objectivo.

O aumento da investigação aplicada com relevância para a envolvente regional poderá emergir de novos projectos de natureza institucional decididos ao nível da estrutura de gestão estratégica das actividades de investigação a criar no IPT. Poderá, igualmente, resultar de projectos de investigação individual escolhidos pelos seus docentes no contexto de programas de mestrado, doutoramento ou pós-doutoramento. Em qualquer dos casos, será obviamente importante que a referida estrutura de gestão estratégica esteja preparada para dar as orientações necessárias aos investigadores e aos docentes.

Em segundo lugar, propõe-se que o IPT ponha em prática um programa de apoio ao reforço da participação das principais unidades de investigação de que dispõe em projectos de investigação científica e desenvolvimento tecnológico financiados por instrumentos que compõem a política de ciência e tecnologia nacional ou comunitária que sejam directa ou indirectamente relevantes para a envolvente de proximidade (linha de acção 5). As justificações são simples. Por um lado, o IPT apresenta um baixo nível de participação em projectos de investigação financiados ao abrigo de concursos. Por outro lado, o aumento do orçamento nacional para ciência e inovação e a integração do Médio Tejo na Região Centro criaram oportunidades em matéria de financiamento de projectos de I&DT que devem ser exploradas pelo IPT no sentido de intensificar a sua presença neste domínio de actuação.

As áreas de aposta do IPT em matéria de investigação e prestação de serviços dirigida à envolvente de proximidade estão, contudo, longe de estar estabilizadas. Obviamente que a especialização do corpo docente da instituição é determinante nesta matéria, assim como a experiência acumulada nos últimos anos no seio das suas principais unidades de investigação. Tendo em conta estes parâmetros, as áreas da economia e gestão, da matemática, da engenharia mecânica, da engenharia electrotécnica, das TIC, da engenharia civil, da química e engenharia química, da história, filosofia e ciências religiosas e da arqueologia assumem particular importância.

Considerando o padrão de especialização tradicional das actividades económicas do Médio Tejo, diríamos

que será importante que o IPT passe a dirigir de forma mais activa as valências que possui ao nível da investigação e da prestação de serviços nestas áreas para as necessidades das grandes empresas que actuam nesta região (Renova, CP, EMEF, Transbase, Mitsubishi, X Flex, Tupperware, CM, Robert Bosh, Caima, etc.) e para as necessidades das PME em sectores ligados ao comércio/logística, à construção, à madeira e papel, à química, ao agro-alimentar, ao alojamento e restauração, aos transportes e ao turismo em geral. Naturalmente que as necessidades das outras entidades institucionais da região (municípios, associações empresariais, etc.) devem igualmente ser consideradas.

Intensificação das actividades ligadas à difusão de conhecimento/tecnologia e à promoção do empreendedorismo na região (Linhas de acção 6 e 7)

Uma outra aposta estratégica do IPT prende-se com a intensificação das actividades ligadas à difusão conhecimento/tecnologia e à promoção do empreendedorismo na envolvente regional. Estas actividades são muito importantes para a instituição, uma vez que lhe permitem valorizar a produção científica e tecnológica própria ou dos seus parceiros e diversificar as suas fontes de receita. Mas são ainda mais importantes para a região envolvente, dado que facilitam o “upgrading” das suas actividades de especialização tradicional e potenciam a emergência de novas actividades tendencialmente mais intensivas em conhecimento e tecnologia.

Propõe-se, para o efeito, duas linhas de acção específicas. Em primeiro lugar, sugere-se que se utilize a recém criada OTIC como mecanismo de centralização e dinamização de todas as actividades ligadas à transferência de tecnologia no IPT. A OTIC deverá começar por fazer um diagnóstico aprofundado das áreas onde a instituição (e os seus parceiros) possui conhecimento acumulado com relevância para as necessidades do tecido empresarial existente na sua envolvente regional (definição do portfólio de tecnologia disponível). Depois, deve definir de forma criteriosa os serviços a disponibilizar (vigilância tecnológica, suporte à criatividade tecnológica, protecção de inovações, valorização de tecnologias). Em seguida, deve fazer uma aposta clara na comunicação do portfólio de tecnologias e serviços existente em relação às empresas mais importantes da região. A criação de um site específico para este efeito também é importante. Por último, não será despropositado criar um “pacote” de auditorias tecnológicas para oferecer a clientes potenciais importantes como forma de conhecer de modo mais específico as suas necessidades e de potenciar futuros relacionamentos.

Em segundo lugar, sugere-se a criação de um centro de incubação de ideias e negócios no IPT. Este centro, a ser criado, assumirá a missão de estimular o espírito empresarial nos alunos, docentes e investigadores do IPT e fazer a interface da instituição com outras incubadoras da região (Tagus Valley, Barquinha, Torres Novas). A sua actuação deve centrar-se em cinco áreas fundamentais: (i) despertar o espírito empresarial nos alunos, professores e investigadores da instituição; (ii) detectar boas ideias que sejam passíveis de ser transformadas em projectos empresariais; (iii) apoiar a elaboração de planos de negócios que permitam avaliar a viabilidade das ideias seleccionadas; (iv) ajudar a encontrar as melhores formas de financiamento dos projectos; (v) apoiar os empreendedores nos procedimentos administrativos e jurídicos de criação de novas empresas.

3.4. Eixo 4: Aprofundar a integração do IPT na Rede Nacional de Ensino Superior e no Sistema Nacional de Inovação

O diagnóstico efectuado ao IPT em matéria de investigação revela debilidades significativas. Os níveis de produção científica do seu corpo docente a título individual são baixos e o número de projectos de investigação de natureza institucional é relativamente reduzido. Em todo o caso, durante os últimos anos, o IPT esteve envolvido em alguns projectos importantes financiados por programas públicos nacionais (PRAXIS, SAPIENS, POCTI, POCI).

A participação do IPT nestes projectos é de importância crucial, mesmo sabendo que quase todos eles foram liderados por outras instituições. Na sua base, foi possível identificar parceiros relevantes e criar relações de cooperação. Agora é necessário usar este capital relacional para consolidar e alargar o posicionamento do IPT no contexto nacional ao nível das redes nacionais de I&D, da investigação aplicada a necessidades concretas do tecido empresarial português e da prestação de serviços.

QUADRO 3-5:
Síntese dos Objectivos e das Linhas de Acção (Eixo 4)

	Objectivos	Operacionalização (Linhas de Acção)
Aprofundar a integração do IPT na rede nacional de ensino superior e nas redes nacionais de I&D, desenvolvendo novas fontes de receita.	Aprofundar e alargar a cooperação do IPT com estabelecimentos de ensino superior nacionais ao nível da articulação entre 1º e 2º ciclos.	1. Estabelecer parcerias com outras instituições de ensino superior para promoção da captação de alunos do 1º ciclo e a colocação de alunos no 2º ciclo.
	Reforçar as competências do corpo docente do IPT, promovendo carreiras científicas e pedagógicas em articulação com outros estabelecimentos de ensino superior.	
	Potenciar a actuação do IPT no território nacional ao nível da investigação aplicada e da prestação de serviços em áreas onde este apresenta competências específicas e diferenciadas.	2. Reforçar os recursos internos afectos à investigação focalizada nas áreas onde a instituição já possui competências especializadas e curriculum de base.
	Aprofundar e alargar a inserção das principais unidades de investigação do IPT em redes de investigação nacionais.	3. Lançar um programa de apoio ao reforço da participação das unidades de investigação do IPT em concursos públicos nacionais para o desenvolvimento de projectos de I&DT (FCT). 4. Preparar um projecto de acreditação junto da FCT das unidades de investigação do IPT com maior potencial.

Estabelecer parcerias com outras instituições de ensino superior para promoção da captação de alunos do 1º ciclo e a colocação de alunos no 2º ciclo (Linha de acção 1)

O estabelecimento de consórcios com as universidades pode ser um caminho para o desenvolvimento de actividades de 2º e 3º ciclos. Neste sentido trabalho desenvolvido pela área de Arqueologia pode constituir um ponto de partida que permita alargar o processo a outras áreas e com novas condições.

Torna-se todavia necessário assumir esta questão numa perspectiva estratégica, efectuando o levantamento dos eventuais parceiros e negociando com eles as condições em que se efectuará a cooperação. Neste sentido, não será de excluir a necessidade de pequenos ajustamentos nos planos de estudos ou a integração

de matérias complementares, de modo a garantir uma formação adequada à prossecução dos estudos com sucesso nessas instituições de acolhimento.

Em qualquer caso, importa dar prioridade a parcerias que possam permitir, em fase ulterior e com as condições necessárias devidamente acauteladas, uma autonomização dos produtos e um eventual desenvolvimento próprio, sobretudo nas áreas onde o IPT apresenta mais competências e diferenciação face a outros estabelecimentos de ensino superior.

A negociação das parcerias será sempre casuística, contudo deve ser objectivo do IPT assegurar, pelo menos aos melhores alunos, uma transição automática para o 2º ciclo (garantindo, por exemplo, uma quota no mestrado da universidade em questão). A existência destas parcerias será certamente um elemento de diferenciação e de promoção do IPT junto dos potenciais candidatos ao 1º ciclo.

Reforçar os recursos internos afectos à investigação em áreas de especialização da instituição (Linha de acção 2)

O que se pretende com esta linha de acção é que a instituição proceda à consolidação das suas capacidades de forma a poder tornar-se um actor especializado em certas áreas de investigação e prestação de serviços a nível nacional. Para o efeito será necessário reforçar os recursos internos afectos à investigação nas áreas de investigação “core” da instituição. Estas áreas estão relativamente bem identificadas no diagnóstico: robótica, microelectrónica, engenharia mecânica, redes, sistemas de informação, tecnologia química, tecnologia ambiental, engenharia civil, herança cultural e arqueologia.

Promover a integração das principais unidades de investigação da instituição nas redes nacionais de investigação (Linhas de acção 3 e 4)

Para aprofundar a integração do IPT nas redes nacionais de investigação propõem-se duas linhas de actuação essenciais: (i) lançamento de um programa de apoio ao reforço da participação das unidades de investigação da instituição em concursos públicos nacionais para o desenvolvimento de projectos de I&DT; (ii) preparação de um projecto de acreditação junto da FCT das unidades de investigação da instituição com maior potencial.

No que respeita ao lançamento pelo IPT do programa de apoio ao reforço da participação das suas unidades de investigação principais em concursos públicos nacionais para o desenvolvimento de projectos de I&DT (linha de acção 3), aquilo que se pretende é melhorar o nível de participação da instituição em projectos de investigação financiados ao abrigo de concursos públicos nacionais lançados ao abrigo da FCT ou do QREN. Em larga medida, este programa deverá complementar a linha de acção anterior, reforçando com financiamentos públicos o investimento da própria instituição em investigação.

Neste processo, é fundamental aproveitar o capital relacional existente com algumas unidades de investigação de elevada reputação nacional. Como exemplo, refere-se as seguintes entidades: o Instituto Pedro Nunes, o Instituto Tecnológico e Nuclear, o Laboratório Nacional de Engenharia Civil, o Instituto de Sistemas e Robótica, o Instituto de Telecomunicações, o Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação,

o Instituto de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial, o Instituto de Ciência e Engenharia de Materiais e Superfícies e a Fundação para a Computação Científica Nacional.

No que concerne ao projecto de acreditação das unidades de investigação do IPT com maior potencial (linha de acção 4), aquilo que se pretende é criar no médio prazo uma base de sustentação adicional para a actuação dessas unidades de investigação como “players” especializados no contexto das redes nacionais de I&D. Trata-se de um processo difícil, mas não impossível. Tudo dependerá do sucesso que as duas linhas de acção venham a ter nos próximos anos.

É conveniente que as parcerias constituídas fundamentalmente no domínio do ensino se estendam à investigação, designadamente para a execução dos programas de 3º ciclo, e originem a integração do Instituto em redes de conhecimento.

3.5. Eixo 5: Intensificar a internacionalização

O diagnóstico efectuado ao IPT sugere pontos importantes sobre fragilidades e consequentes ameaças para um processo sustentável de internacionalização. Esta parece ocorrer, em algumas unidades, de um modo reactivo, não suficientemente ancorado a um plano estratégico que articule as motivações, a abordagem, as estratégias e as respectivas linhas de acção. O IPT tem vindo a apostar na internacionalização segundo uma lógica de actividades (número de acordos internacionais, quantidade de alunos em programas de mobilidade, mobilidade de professores). Torna-se, agora, relevante mudar esta lógica para uma abordagem de processo, sustentada na integração da dimensão internacional/intercultural nos propósitos e funções primordiais da instituição (ensino, investigação e serviços).

Considera-se, assim, fundamental que o IPT assuma a internacionalização como uma aposta decisiva de médio-prazo, adoptando uma política formal firme nesse sentido. A instituição deve preocupar-se, em permanência, com a formação de profissionais preparados para o mercado global, com habilidades e competências interculturais. Neste sentido, é urgente inserir uma dimensão internacional no ensino a ministrar e nos projectos de investigação a desenvolver. Por outro lado, é igualmente importante aprofundar e alargar os laços entre as suas principais unidades de investigação e as redes de investigação de âmbito supranacional relevantes e promover dinâmicas em torno dos acordos de carácter institucional que permitam o desenvolvimento de sinergias geradoras de visibilidade ao exterior e de fontes adicionais de financiamento.

Entende-se que os objectivos estabelecidos nesta matéria são passíveis de ser atingidos a partir de uma aposta clara em seis linhas de acção (Quadro 3-6), embora seja de esperar que os resultados apenas se façam sentir num horizonte temporal relativamente distante. Neste processo, será importante considerar a diferente propensão para a internacionalização das várias áreas de conhecimento exploradas no IPT, bem como os desiguais patamares de internacionalização em que determinados cursos e escolas se encontram.

QUADRO 3-6:
Síntese dos Objectivos e das Linhas de Acção (Eixo 5)

	Objectivos	Operacionalização (Linhas de Acção)
Expandir e aprofundar a actuação do IPT na Europa e no mundo através da internacionalização dos seus produtos e das suas actividades, diversificando as suas fontes de financiamento.	Criar as condições de base para a internacionalização da instituição.	1. Reforçar o papel do Gabinete de Relações Internacionais do IPT no apoio à internacionalização da instituição.
	Potenciar a mobilidade e empregabilidade internacional dos alunos.	2. Consolidar e alargar as parcerias institucionais com entidades de ensino superior europeias.
	Fomentar o intercambio cultural a nível internacional.	3. Impor, de forma progressiva, o ensino em língua inglesa.
	Incentivar a investigação de natureza transnacional.	4. Aprofundar e estender a inserção das principais unidades de investigação da instituição em redes de investigação supranacionais.
	Reforçar a mobilidade e capacitação académica dos docentes a nível internacional.	5. Potenciar a formação de um corpo docente com características mais internacionais.
	Aumentar visibilidade da instituição no exterior e a capacidade de recrutamento de estudantes estrangeiros.	6. Creditar e acreditar internacionalmente as escolas ou os cursos ministrados na instituição.
	Monitorizar o processo de internacionalização ao longo do tempo.	7. Desenvolver um “tableau de bord” para monitorizar o grau de êxito nas acções de internacionalização empreendidas.

Reforçar o papel do Gabinete de Relações Internacionais no apoio à internacionalização da instituição (Linha de acção 1)

O IPT deve procurar garantir que o GRI actua como um efectivo instrumento facilitador do seu processo de internacionalização, na medida em que este tem sob a sua responsabilidade matérias de elevada sensibilidade para o êxito da iniciativa, tais como a mobilidade de estudantes e professores, a colaboração internacional em matéria de investigação e a procura de novas fontes de receitas para a instituição.

Neste processo, defende-se o alargamento das linhas programáticas do GRI e o reforço dos seus recursos humanos, financeiros e logísticos. As linhas programáticas propostas para este gabinete e os correspondentes objectivos são as seguintes:

- *Desenvolvimento científico e tecnológico.* O objectivo é fortalecer a cooperação bilateral do IPT com instituições de ensino superior de outros países potenciar a cooperação multilateral com redes investigação internacionais com vista a ampliar a captação de recursos associados a projectos de investigação internacionais e a transferência de conhecimento/tecnologia de âmbito global;
- *Intercâmbio de Estudantes e Docentes.* Os principais objectivos são fortalecer os intercâmbios internacionais existentes, criar novas oportunidades de intercâmbio internacional, destacando factores essenciais de atracção para professores e alunos (clima, lazer, cultura, produção científica, etc.), facilitar informações sobre intercâmbio e promover uma rede de acolhimento para estudantes em mobilidade (providenciar ajuda na procura de alojamento e apoio académico e promover encontros sociais e culturais com o intuito de facilitar a integração dos alunos estrangeiros);

- *Divulgação de Iniciativas.* Os principais objectivos prendem-se com a produção de conteúdos para o site do GRI, disponibilizando informações sobre as diferentes oportunidades de cooperação, intercâmbio, ferramentas de financiamento e “bolsas de mobilidade”, a divulgação dirigida a oportunidades de cooperação e intercâmbio por intermédio de e-mails e materiais impressos (newsletter) e a promoção de fóruns de divulgação de experiências e testemunhos entre alunos que experienciaram a mobilidade;
- *Definição da Agenda Internacional.* Os principais objectivos relacionam-se com a colaboração na elaboração da agenda internacional dos órgãos de cúpula, o apoio a missões internacionais de representantes da instituição, a coordenação de processos para o estabelecimento de acordos de cooperação e convénios internacionais a dinamização da participação da instituição em associações de ensino superior internacionais.

Consolidar e alargar as parcerias estratégicas internacionais (Linha de acção 2)

As parcerias internacionais no ensino superior correspondem a acordos institucionais ou programas de cooperação que visam potenciar a mobilidade de estudantes/professores, o desenvolvimento de produtos articulados, a realização de eventos conjuntos e o intercâmbio cultural. A este nível, o IPT deve assegurar a proficuidade das parcerias desenvolvidas, evitando que estas se limitem a ficar plasmadas no papel qualquer valor acrescentado. Deve, ainda, procurar estabelecer novas parcerias que se mostrem pertinentes para alargar o seu processo de internacionalização.

Neste processo, é importante tomar em conta diversos factores de sucesso: (i) apostar de forma determinada na construção de relações de longo-prazo, envolvendo sempre as pessoas-chave no processo; (ii) procurar relacionamentos com “vencedores”, enfatizando as complementariedades; (iii) centrar as parcerias nos recursos especializados e distintivos da instituição; (iv) definir objectivos compatíveis com o nível de desenvolvimento da instituição; (v) escolher pessoas experientes para liderar os projectos, assumindo com elas compromissos a médio/longo prazo.

Leccionar conteúdos em língua inglesa (Linha de acção 3)

A procura por cursos leccionados em língua estrangeira já é actualmente elevada e manifesta uma tendência crescente. Na realidade, o inglês afirma-se cada vez mais como língua preferencial, sendo considerada o padrão internacional na área académica: i) o inglês é o idioma requerido pela maioria das publicações científicas internacionais em circulação; ii) as instituições de ensino superior incentivam os seus professores a publicarem em periódicos de circulação internacional para otimizar a divulgação das pesquisas realizadas pela instituição; iii) as bases de dados e websites na Internet dedicados à divulgação e à investigação estão disponibilizados predominantemente em inglês.

Assim, o processo de internacionalização do IPT, quando analisado de uma forma integrada, não pode deixar de contemplar a língua de leccionação dos conteúdos programáticos das unidades curriculares. Consequentemente, num quadro de globalização, seria desejável que se tendesse, paulatinamente, para o reforço da administração de conteúdos em língua inglesa, procurando aproveitar o facto desta língua fazer parte dos curricula escolares nacionais cada vez mais cedo. Esta iniciativa, além de potenciar de forma significativa a mobilidade internacional dos estudantes, permitirá dotar os alunos da instituição de uma

sólida preparação para a realização de apresentações, relatórios, trabalhos de grupo e estágios, num cenário de globalização do mercado de trabalho.

Aprofundar e estender a inserção das unidades de investigação da instituição em redes internacionais de investigação (Linha de acção 4)

O IPT apresenta debilidades significativas, identificadas no diagnóstico, em matéria de investigação. Os níveis de produção científica do seu corpo docente a título individual são baixos e o número de projectos de investigação de natureza institucional é globalmente reduzido. Estas debilidades são particularmente notórias em projectos de âmbito supra-nacional. Com efeito, é apenas nas áreas ligadas à arqueologia onde o IPT tem conseguido uma participação activa em redes de investigação internacionais participadas por universidades italianas, espanholas, francesas e brasileiras.

Recomenda-se, assim, o aprofundamento da participação do IPT nas redes de investigação internacionais ligadas à arqueologia e o alargamento da sua participação a novas redes de investigação internacionais. Este alargamento deve ser claramente centrado em áreas científicas onde a instituição possui maior tradição ao nível da investigação: economia e gestão, matemática, engenharia mecânica, engenharia electrotécnica, TIC, engenharia civil, química e engenharia química, história, filosofia e ciências religiosas e arqueologia. Neste contexto, as oportunidades decorrentes do 7º Programa Quadro para a I&DT não devem ser desprezadas.

Em certas áreas científicas, segundo informações recolhidas na instituição, existem contactos estabelecidos que podem ser explorados. Na área da química e engenharia química, existem contactos na Escola Politécnica de Tuloza, na Universidade de Manchester e na Universidade de Grenoble. Na área da conservação e restauro, há contactos na Universidade de Barcelona e na Universidade de Salamanca. Na área da engenharia electrotécnica, existem contactos na ESA. Na área da engenharia mecânica, existem contactos na Universidade de Sevilha.

Potenciar a formação de um corpo docente com características mais internacionais (Linha de acção 5)

O processo de internacionalização deve também fazer-se sentir ao nível do corpo docente, quer ao nível da sua proveniência, quer ao nível da sua formação. São duas as justificações essenciais: o “efeito rede” e o apporto cultural. Como salientámos atrás, o corpo docente é um vector determinante para o êxito da internacionalização de qualquer instituição de ensino superior. O capital relacional que “arrasta” consigo produz, com frequência, efeitos alavancagem muito importantes ao nível de publicações conjuntas, relações privilegiadas com instituições congéneres, celebração de protocolos, etc. Assim, parece evidente que uma internacionalização consequente só é possível através do recurso a docentes estrangeiros ou a docentes portugueses que tenham obtido pós-graduação no exterior, podendo os programas de mobilidade/intercâmbio de docentes ser um expediente a explorar para o efeito.

Por outro lado, a multiplicidade de origens do corpo docente tem ainda a vantagem produzir uma certa síntese cultural através da mescla de culturas e experiências, essencial para preparar alunos e instituição para as exigências da globalização. Adicionalmente, importa sublinhar que os intercâmbios são uma forma de divulgar a instituição, estendendo a sua visibilidade no exterior, atraindo alunos e professores

estrangeiros, facto que se revela muito importante na promoção da experiência da diversidade cultural entre aqueles que não têm a oportunidade de sair do país.

Creditação e Acreditação Internacional (Linha de acção 6)

O IPT deve desenvolver de forma sistemática esforços tendentes a elevar os padrões da educação que lhe permitam aumentar a visibilidade internacional das suas escolas e dos seus cursos. Um instrumento fundamental para este propósito é a sua certificação através de entidades independentes de natureza supranacional. Para tal, no entanto, é necessário trilhar um longo caminho a fim de poder a vir satisfazer os exigentes critérios de qualidade exigidos quer, ao nível do ensino, quer ao nível da investigação e da cooperação internacional.

Em paralelo, também parece importante apostar no desenvolvimento de mecanismos que permitam agilizar os processos de equivalência dos alunos que se encontram em sistemas de mobilidade estranhos ao sistema europeu do ensino superior, desburocratizando dossiers e prestigiando o IPT. Por último, a participação sistemática e activa da instituição em fóruns e organismos internacionais de ensino superior é outro instrumento que permite imprimir um cunho adicional de prestígio e visibilidade à instituição.

Monitorização do êxito na implementação da estratégia de internacionalização (Linha de acção 7)

Com o objectivo de monitorizar os resultados do processo de internacionalização da instituição ao longo do tempo, a instituição deverá desenvolver um “tableau de bord”. Este instrumento deverá ser constituído por um conjunto de indicadores e de objectivos verificáveis e comparáveis no tempo e no espaço, por forma tornar possível retirar ilações em relação à performance obtida, quando comparada com o espectável face ao planeado ou com outras instituições de ensino superior congéneres. Entre os indicadores de susceptíveis de monitorização, poderiam figurar os seguintes:

- Acordos e convénios internacionais;
- Mobilidade de estudantes;
- Formação e mobilidade de investigadores;
- Participação em redes, consórcios, associações internacionais;
- Publicações e Co-publicações em revistas internacionais;
- Recursos de programas internacionais;
- Citações em base de dados de referência;
- Investigadores activos participantes em redes de investigação internacionais;
- Investigadores activos participantes em eventos internacionais;
- Patentes e co-patentes;
- Titulações universitárias com renome internacional;
- Participação em programas de pós-graduação de natureza internacional.

3.6. Eixo 6: Expandir a oferta formativa, captando novas procuras

A oferta formativa não graduada deve adequar-se não só às necessidades do tecido empresarial e institucional da região – formação mais especializada e muito ligada à especialização produtiva da região – mas, também, às necessidades dos seus habitantes que, individualmente, pretendam apostar na sua valorização pessoal.

A oferta de formação para este segmento de procura pode assumir características de “banda larga”, abrangendo a formação inicial e a formação contínua, numa lógica de aprendizagem ao longo da vida com efeitos no aumento da qualificação da população da região e na promoção do empreendedorismo.

Ao nível de formação inicial a aposta deve ser o reforço da formação pós-secundária não superior, nomeadamente nos Cursos de Especialização Tecnológica (CET).

A formação contínua deve dirigir-se a adultos de todas as idades, activos ou não activos, com níveis de habilitação e experiências profissionais diferenciados, pelo que implicará uma oferta formativa que, complementando a oferta mais especializada destinada principalmente às empresas, assuma, em função da procura, um espectro mais alargado e mais flexível.

A estruturação da oferta formativa neste eixo deverá visar indivíduos da região, pelo que implica, previamente, uma avaliação das necessidades de formação e, posteriormente, uma divulgação de âmbito local/regional. O alargamento, para o nível nacional, da área de influência destes cursos poderá ser equacionado através da aposta na formação à distância no segmento e-learning/b-learning.

A prossecução dos objectivos definidos implica a adopção de algumas linhas de acção, cujo desenvolvimento deve sempre, à luz do equilíbrio entre ameaças e oportunidades, considerar a avaliação das necessidades de formação, dos recursos disponíveis e da oferta disponibilizada. As principais linhas de acção são apresentadas a seguir.

QUADRO 3-7:
Objectivos e síntese das linhas de acção (Eixo 6)

	Objectivos	Operacionalização (Linhas de Acção)
ECaptar novas procuras na região através da extensão e alargamento da formação oferecida pela instituição.	Captar, junto da população da região, novas procuras de formação de curta e média duração para valorização pessoal.	1. Avaliar, ao nível regional, as necessidades de formação dos indivíduos que pretendem valorizar os seus conhecimentos e competências.
	Contribuir para o aumento da qualificação da população da região.	2. Estabelecer parcerias com as escolas secundárias da região como forma de captar alunos para frequência dos CET.
	Promover a sustentabilidade financeira do IPT.	3. Acompanhar o percurso dos finalistas do IPT de forma a promover a frequência de cursos de formação avançada.
		4. Estruturar a oferta formativa em função de dois segmentos essenciais: formação inicial (CET) e formação contínua (pós-graduada e profissional de nível intermédio).
		5. Estabelecer parcerias com outras instituições de ensino para a organização conjunta de alguns cursos.
		6. Promover, na região, campanhas de divulgação da oferta formativa orientadas para os públicos-alvo dos segmentos de formação (inicial, pós-graduada, profissional de nível intermédio).
		7. Monitorizar e avaliar os cursos ministrados, com o intuito de perceber a qualidade e adequabilidade da formação e a sua viabilidade económica no seio da instituição.
		8. Avaliar a viabilidade da implementação de formação à distância, na modalidade e-learning/b-learning.

Avaliação das necessidades de formação (Linhas de acção 1, 2 e 3)

A composição da oferta formativa deve desenvolver-se com base numa avaliação, ao nível regional, das necessidades de formação dos indivíduos que pretendem valorizar os seus conhecimentos e competências através de cursos não graduados de curta e média duração. Esta avaliação poderá ter como fontes de informação eventuais estudos já efectuados na região e a análise da procura dirigida ao IPT nos segmentos em questão, no entanto, na ausência de informação sistematizada, o levantamento das necessidades com base na inquirição de amostras representativas dos públicos-alvo constitui a via mais segura para obter resultados fidedignos. Este trabalho poderá ser centralizado no Gabinete de Estudos e Planeamento.

Ao nível da formação pós-graduada, uma base dados com os dados, permanentemente actualizados, dos finalistas do IPT é um bom instrumento para identificação de necessidades e para a promoção deste tipo de formação.

No que respeita à formação inicial, o público-alvo encontra-se maioritariamente nas escolas secundárias, pelo que se revela imprescindível uma actuação junto destas instituições e dos seus alunos, no sentido de identificar necessidades e de promover os CET. A aproximação às escolas será mais eficaz quando forem desenvolvidas parcerias entre estas e o IPT, seja para a captação de alunos para os CET seja para o 1º ciclo.

Estruturação da oferta formativa (Linhas de acção 4 e 5)

Com base nas necessidades de formação identificadas, nos recursos (essencialmente os recursos humanos) disponíveis e na análise da concorrência ao nível da formação em questão, a oferta formativa para valorização pessoal deve ser estruturada em função de dois segmentos essenciais: formação inicial (CET) e formação contínua (formação pós-graduada e formação profissional de nível intermédio).

Ao nível da formação inicial o IPT deve continuar a sedimentar e alargar a rede de formação tecnológica e a estabelecer parcerias com as escolas, aproveitando a oportunidade de captar, por esta via, novos alunos para o 1º ciclo.

A formação pós-graduada para valorização pessoal, nomeadamente cursos de pós-graduação e cursos de especialização, pode abranger cursos de espectro mais alargado e genérico e ser organizada com base no sistema de créditos, induzindo maior flexibilidade no desenho curricular dos cursos e maior mobilidade dos alunos entre instituições e entre programas de formação, permitindo igualmente equivalências na transição para cursos de graduação ao nível do 2º ciclo.

Tendo em consideração o público-alvo deste segmento de formação – formações e experiências profissionais diversificadas, estrutura etária abrangente e, sobretudo, objectivos diferenciados no que respeita à forma como é atestada a frequência do curso – dever-se-á promover a flexibilidade, nomeadamente nos cursos de especialização, quer no que respeita à opção por avaliação (com efeitos ao nível do certificado/diploma atribuídos), quer no que se refere às condições de acesso, permitindo o acesso a indivíduos que não sendo titulares do grau de licenciado sejam detentores de um currículo escolar, científico ou profissional que seja reconhecido pelo Conselho Científico do IPT como atestando capacidade para a frequência do curso.

A **formação profissional de nível intermédio** inclui acções de formação de curta e média duração, que visam a reciclagem, reconversão, actualização e aperfeiçoamento de pessoal e profissional, não exigindo (nem excluindo) formação inicial graduada. A estruturação destes cursos deverá também ser flexível, devendo ser organizados em módulos, de forma a permitir maior adaptação às necessidades dos indivíduos, combinações diferenciadas entre conteúdos genéricos e específicos e diferentes graus de exigência em função das qualificações dos formandos.

Adicionalmente, o IPT deverá reforçar a promoção de cursos preparatórios para acesso ao ensino superior, nomeadamente no segmento “Maiores de 23”.

A oferta formativa poderá ser organizada apenas pelo IPT ou em colaboração com outras instituições de ensino ou formação (públicas ou privadas), ou de investigação, nacionais ou estrangeiras, desde que devidamente enquadradas por protocolo de colaboração.

Campanhas de divulgação da oferta formativa (Linha de acção 6)

A promoção da oferta formativa é fundamental, nomeadamente para este segmento de procura (participações individuais), que abrange públicos-alvo muito diferenciados, dispersos pelo território e menos atentos à dinâmica das instituições de ensino superior.

Será necessário promover na região campanhas de divulgação orientadas para os públicos-alvo dos segmentos de formação visados (inicial, pós-graduada, profissional de nível intermédio), sendo que nos casos da formação inicial e da formação pós-graduada o contacto com os potenciais interessados se revela mais fácil (nas escolas secundárias e com os graduados no IPT).

Monitorização e avaliação (Linha de acção 7)

A avaliação da formação realizada é fundamental para perceber a qualidade e adequabilidade da formação e a sua viabilidade económica no seio da instituição.

Neste contexto, é necessária uma monitorização permanente dos resultados alcançados e da qualidade da formação, que permita ajustamentos no decurso da formação e que forneça informação para uma avaliação final que determina a eficácia, eficiência e sustentabilidade de cada curso no curto/médio prazo.

Formação à distância (e-learning/b-learning, Linha de acção 8)

Após a consolidação destes produtos poder-se-á equacionar o alargamento da sua área de influência, para o nível nacional, através da aposta na formação à distância no segmento e-learning/b-learning.

Esta opção deverá ser avaliada, sobretudo, à luz da sua viabilidade económica, uma vez que implica um investimento inicial superior ao da formação presencial e, como tal, deverá ser assegurada uma procura que permita o retorno desse investimento. A concorrência neste segmento desliga-se da localização geográfica e passa a ser de âmbito nacional, pelo que a formação deverá incidir nas áreas “core” onde o IPT detém prestígio reconhecido ao nível nacional.

Augusto Mateus & Associados

www.amconsultores.pt

e-mail: amconsultores@amconsultores.pt

Rua Mouzinho da Silveira, 27 – 2º

1250 - 166 LISBOA

Tel.: 21 351 14 00 . Fax: 21 354 43 12



Augusto Mateus & Associados
Sociedade de Consultores, Lda