

## REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO IPP

Relatório nº 2 – versão *draft* para apreciação por parte do IPP  
28 de dezembro de 2012



## INDICE

1. APRESENTAÇÃO	2
2. INTEGRAÇÃO DO RELATÓRIO NA SEQUÊNCIA DOS TRABALHOS	4
3. OFERTA FORMATIVA E PROCURA	6
3.1. O território de influência do IPP	6
3.2. Focagem dos indicadores de oferta e procura no território de influência do IPP	10
4. DOS RECURSOS AOS ATIVOS ESPECÍFICOS PARA O REPOSICIONAMENTO	13
4.1. A qualificação dos docentes e investigadores	13
4.2. O potencial de investigação	19
4.2.1. O IPP nos rankings internacionais	19
4.2.2. Algumas considerações sobre o potencial de investigação das diferentes Escolas do IPP	22
4.3. Síntese: avaliação preliminar segundo o método vrio	26
4.3.1. Recursos passíveis de mobilização imediata	26
4.3.2. Recursos que exigem combinatórias para se transformarem em ativos específicos	35
5. PROPOSTA DE REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO IPP	40
5.1. Uma nova missão	40
5.2. Um novo sistema de valores	44
5.3. A visão 2020	44
5.4. Eixos de intervenção para o reposicionamento estratégico do IPP	46
5.5. Espaços de oportunidade para o reposicionamento do IPP	48
5.6. Operacionalização dos Espaços de oportunidade para o reposicionamento do IPP	51
6. OS PASSOS SEGUINTE	55
7. ANEXOS	56

## EQUIPA TÉCNICA

Técnicos	Formação	Funções
Dr. António Manuel Figueiredo	Economista (FEP); Professor Auxiliar Faculdade de Economia do Porto (aposentado desde 31.12.2009)	Coordenação geral do trabalho e trabalho técnico
Dra. Maria Elisa Pérez Babo	Economista (FEP); Mestrado (Pré-Bolonha) em Planeamento do Território – Inovação e Políticas de Desenvolvimento, com dissertação “Cultura e Desenvolvimento: novos desafios para as políticas urbanas”, Universidade de Aveiro	Trabalho técnico
Dr. Paulo Feliciano	Gestão e Administração Pública, com especialização em Gestão de Recursos Humanos (ISPSC); Pós-graduação em Ciências do Trabalho pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa; Doutorando em Sociologia no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa	Trabalho técnico
Dra. Carla Melo	Economista; Gestão e Planeamento em Turismo (Universidade de Aveiro); Mestre em Gestão da Informação (Universidade de Aveiro)	Trabalho técnico
Dr. Pedro Oliveira	Técnico em Turismo (licenciatura ISAG), Estagiário na QP	Tratamento de informação para a análise da oferta formativa e procura

# 1. APRESENTAÇÃO

O presente relatório corresponde à concretização das atividades 3 e 4 do contrato oportunamente celebrado entre o IPP e a Quaternaire Portugal, Consultoria para o Desenvolvimento S.A. (QP).

Os conteúdos das referidas atividades eram, de acordo com a proposta inicialmente apresentada, os seguintes:

- **Atividade 3:** Dos ativos específicos do IPP e do seu grau de reconhecimento pelo mercado às apostas de posicionamento competitivo - exercício a realizar à luz da metodologia QP (a partir da análise VRIO) de identificação dos recursos e capacidades dinâmicas (*capabilities*) das Escolas do IPP que podem configurar a diferenciação competitiva ao IPP
- **Atividade 4:** Formulação da estratégia de reposicionamento.

Com a entrega do relatório nº 1 (realizada no início da semana de 10 de Dezembro de 2012), precedida pela apresentação prévia do conteúdo do relatório ao Grupo de Acompanhamento do Plano Estratégico (realizada no dia 6 de Dezembro de 2012), as atividades 3 e 4 decorreram primeiro em ambiente de pré-férias de Natal, prolongando-se depois já em plenas férias natalícias na instituição.

Este pormenor de contextualização do trabalho é relevante para compreender a razão de não ter sido possível realizar, no período posterior a 10 de Dezembro 2012, os *focus-group* com 10-12 personalidades por Escola do IPP previstos na nossa metodologia de trabalho, que tiveram de ser reportados para as primeiras duas semanas de Janeiro de 2013.

Contextualizado o diferimento da realização dos 7 focus-group, o relatório nº 2 está organizado em função dos seguintes capítulos:

- O **capítulo 2** estabelece a ligação do presente relatório com o anterior; aí se diferencia os materiais que persistirão como elementos de análise já adquiridos e que, salvo qualquer incorporação proveniente de comentários da instituição IPP ao relatório nº 1, integrarão os materiais finais a disponibilizar ao IPP e os que experimentaram desenvolvimentos neste relatório;
- O **capítulo 3** foca a análise em torno do posicionamento competitivo do IPP em matéria de oferta e procura, situando-a agora num referencial espacial mais limitado, capaz de definir melhor o espaço de concorrenciaisidade do IPP e não à escala nacional como o fizemos no relatório nº 1;
- O **capítulo 4** desenvolve sobretudo a atividade 3 anteriormente referida, organizando-se ele próprio em sub-capítulos: (i) analisa-se em profundidade a situação do IPP em matéria de docentes doutorados, combinando elementos resultantes do (incompleto) inquérito interno à qualificação dos docentes e dados do GPEARI – MEC (estes com a forte limitação de terem o ano de 2009 como o último ano de publicação, o que permite considerar uma série de 2001 a 2009); (ii) aprofunda-se a análise em termos do potencial de investigação que pode hoje ser associado ao IPP e às suas Escolas e Centros de Investigação; (iii) aplica-se a abordagem VRIO ao conjunto de recursos que considerámos no relatório nº 1 de ativos específicos para o reposicionamento da instituição e aos que exigem na nossa perspetiva operações de combinação de recursos para os transformar em ativos específicos.
- O **capítulo 5** formula a proposta de reposicionamento estratégico propriamente dita para o IPP, envolvendo designadamente: (i) proposta de reformulação de missão, valores, visão e grandes objetivos estratégicos constantes da versão anterior do Plano Estratégico; (ii) espaços de oportunidade para o reposicionamento estratégico pretendido

Todo este material será objeto de enriquecimento e reconsideração com a incorporação dos resultados dos 7 *focus group* a realizar em cada uma das 7 Escolas do IPP. Esses novos elementos e eventuais afinamentos de análise que alguns dos capítulos suscitem serão reunidos num relatório final para apresentação aos membros do Conselho Geral ao longo do mês de janeiro de 2013.

## 2. INTEGRAÇÃO DO RELATÓRIO NA SEQUÊNCIA DOS TRABALHOS

Tal como foi organizado, o relatório nº 1 (datado de 10 de Dezembro de 2012) é mais do que um simples diagnóstico de situação. A metodologia de planeamento estratégico utilizada pela QP consagra uma abordagem não linear ao posicionamento estratégico, na qual elementos de diagnóstico e de estratégia de reposicionamento se combinam ao longo do tempo, com sucessivas revisões de diagnóstico e afinamento dos posicionamentos.

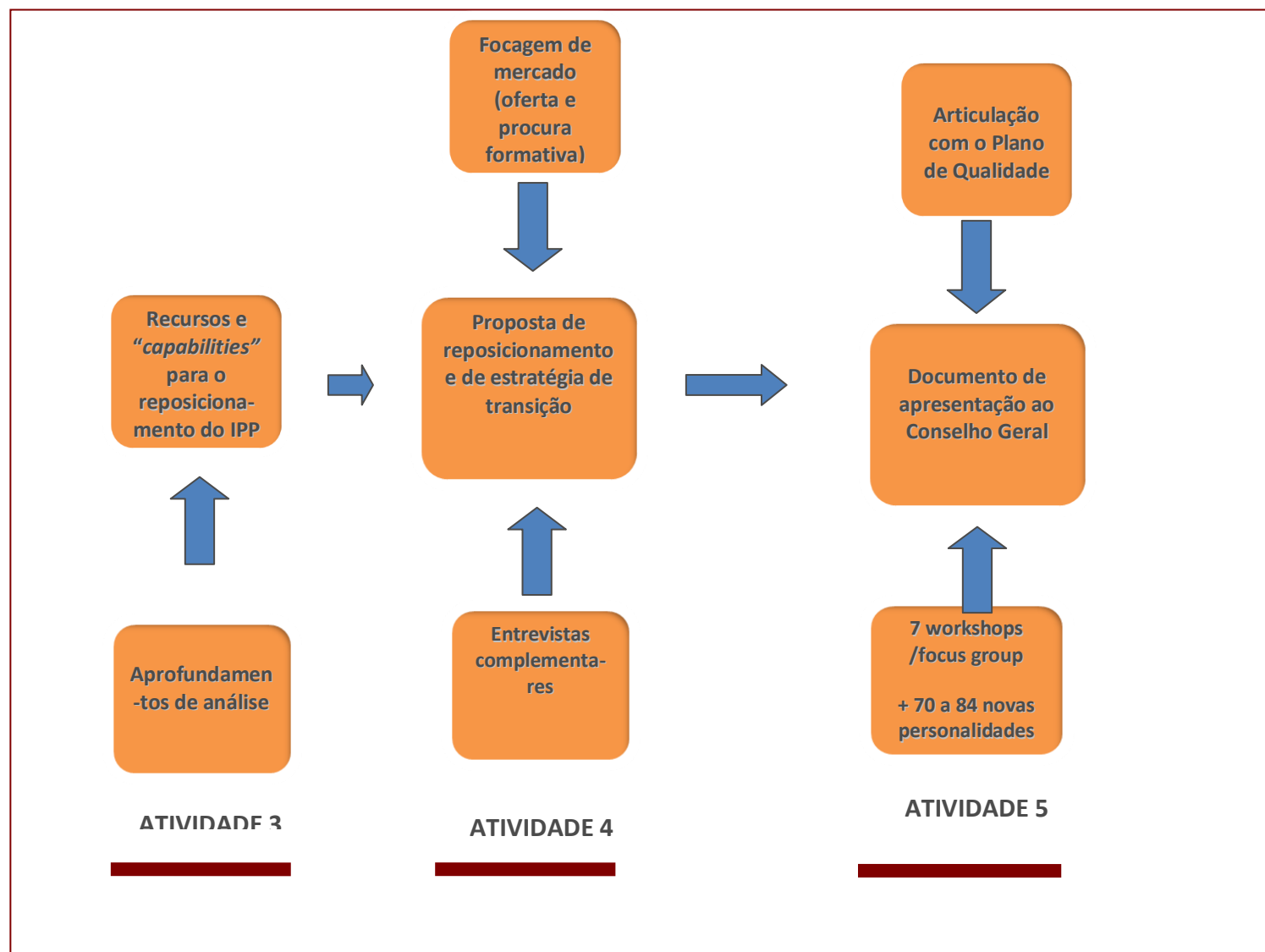
Assim, o relatório avançou bastante na dimensão do reposicionamento, nela incluindo dois níveis de recursos estratégicos para esse reposicionamento: recursos da instituição IPP que podem desde já ser considerados ativos específicos e recursos que exigem ainda algumas combinações para se transformar em ativos específicos efetivos. Para além disso, a equipa técnica propôs alguns cenários para o reposicionamento em termos de reformulação da missão do IPP e alguns espaços de oportunidade para a instituição construir novos posicionamentos. Todos eles constituem elementos que estão para além de um simples diagnóstico de situação.

O alcance desta incursão na dimensão mais estratégica do trabalho prende-se com a necessidade de suscitar no interior da instituição alguma discussão sobre essa dimensão de reposicionamento que nos permita recolher novas incorporações para além das que a reunião de apresentação no dia 6 de Dezembro de 2012 proporcionou. Adicionalmente, a equipa técnica preferiu submeter aos futuros *focus group* nas diferentes Escolas do IPP já algum material de reflexão em termos de reposicionamento da instituição, de modo a proporcionar uma mais intensa animação desses momentos de trabalho.

É neste contexto de interpretação que devemos compreender a estrutura do presente relatório, o qual, simultaneamente:

- Aprofunda elementos de diagnóstico, designadamente o estudo de oferta e procura de oferta formativa do IPP;
- Enriquece a abordagem aos recursos estratégicos da instituição;
- Incorpora novos elementos sobre o reposicionamento da instituição, identificando elementos de alteração à formulação da missão, valores e visão que os trabalhos do Plano Estratégico anterior consagraram.

A figura nº 1, reproduzida na página seguinte, situa os temas do presente relatório na sequência dos trabalhos inicialmente previstos, sendo aí visível a deslocação dos *focus group* nas Escolas para a atividade nº 5.





### 3. OFERTA FORMATIVA E PROCURA

#### 3.1. O TERRITÓRIO DE INFLUÊNCIA DO IPP

A análise da oferta e procura formativas do IPP foi realizada no relatório nº1 tendo por base o universo nacional de candidaturas e colocações em áreas de formação afins das que as Escolas do IPP ministram. É possível, entretanto, demonstrar que o foco de concorrência da instituição está concentrado num território bem mais limitado.

Utilizaremos nesta análise a valiosa informação sistematizada pelo Gabinete de Planeamento, Projetos e Desenvolvimento dos serviços centrais do IPP a quem a equipa técnica muito agradece a informação disponibilizada.

Os dados do GPPD – IPP permitem identificar o raio de influência do IPP em termos de candidaturas e colocações.

A primeira nota diz respeito à elevada concentração por estabelecimentos de ensino que as candidaturas ao IPP apresentam: segundo a tabela seguinte, 15 concelhos acolhem 30% dos 472 estabelecimentos cujos alunos apresentam candidaturas ao IPP:

<b>Tabela 1 – Estabelecimentos de ensino por concelho com candidaturas ao IPP 2011-12</b>		
<b>Concelhos</b>	<b>Número de estabelecimentos de ensino</b>	<b>Quota %</b>
Porto	28	5,9
Lisboa	17	3,6
Vila Nova de Gaia	14	3,0
Braga	10	2,1
Cascais	10	2,1
Coimbra	9	1,9
Barcelos	7	1,5
Sintra	7	1,5
Oeiras	7	1,5
Gondomar	6	1,3
Matosinhos	6	1,3
Vila Nova de Famalicão	6	1,3
Viana do Castelo	6	1,3
Guimarães	5	1,1
Funchal	5	1,1
Total	143	30,3
Total de Estabelecimentos	472	100,0
Fonte: GPPD - IPP		

As NUTS III representadas através dos estabelecimentos de ensino com candidaturas ao IPP são essencialmente a Área Metropolitana do Porto, o Cávado, o Ave, a Área Metropolitana de Lisboa e o Baixo Mondego (Coimbra). A presença de estabelecimentos de ensino situados na AML é relevante.

Mas em termos de massa de candidaturas, é sobretudo a Área Metropolitana do Porto que releva, como pode ser comprovado pela tabela seguinte:

<b>Tabela 2 – Candidaturas ao IPP 2011-12 por concelho e estabelecimento de ensino</b>			
<b>Concelhos</b>	<b>Estabelecimentos de ensino</b>	<b>Número de candidaturas</b>	<b>Quota %</b>
Vila Nova de Gaia	Colégio dos Carvalhos	330	2,4
Vila Nova de Gaia	Colégio de Gaia	239	1,7
Vila Nova de Gaia	ES Almeida Garrett	186	1,4
Vila Nova e Gaia	ES António Sérgio	177	1,3
<b>Vila Nova de Gaia</b>		<b>932</b>	<b>6,8</b>
Porto	Externato Académico	253	1,8
Porto	ES Filipa Vilhena	205	1,5
Porto	Colégio D. Dinis	201	1,5
Porto	ES Alexandre Herculano	184	1,3
<b>Porto</b>		<b>843</b>	<b>6,1</b>
Matosinhos	ES Augusto Gomes	214	1,6
Matosinhos	ES João Gonçalves Zarco	188	1,4
Matosinhos	ES Boa Nova – Leça Palmeira	170	1,2
<b>Matosinhos</b>		<b>572</b>	<b>4,2</b>
Gondomar	ES Rio Tinto	235	1,7
Gondomar	ES Gondomar	208	1,5
<b>Gondomar</b>		<b>443</b>	<b>3,2</b>
Valongo	ES Ermesinde	188	1,4
Valongo	ES Valongo	174	1,3
<b>Valongo</b>		<b>362</b>	<b>2,7</b>
Maia	ES Maia	252	1,8
Trofa	ES Trofa	162	1,2
Póvoa de Varzim	ES Eça de Queirós	167	1,2
<b>TOTAL AMP</b>		<b>3733</b>	<b>27,2</b>
Penafiel	ES Penafiel	170	1,2
Felgueiras	ES Felgueiras	157	1,1
Sub Total candidaturas		4060	29,6
Total candidaturas ao IPP		13705	100,0
<b>Fonte: GPPD - IPP</b>			

A forte concentração da Área Metropolitana do Porto é também flagrante em termos de alunos colocados no ano letivo de 2011-12:

<b>Tabela 3– Alunos colocados no IPP 2011-12 por concelho e estabelecimento de ensino</b>			
<b>Concelhos</b>	<b>Estabelecimentos de ensino</b>	<b>Número de candidaturas</b>	<b>Quota %</b>
Vila Nova de Gaia	Colégio dos Carvalhos	72	2,5
Vila Nova de Gaia	Colégio de Gaia	64	2,2
Vila Nova de Gaia	ES Almeida Garrett	41	1,4
Vila Nova e Gaia	ES António Sérgio	45	1,6
<b>Vila Nova de Gaia</b>		<b>222</b>	<b>7,4</b>
Porto	Externato Académico	52	1,8
Porto	ES Filipa Vilhena	50	1,7
Porto	Colégio D. Dinis	44	1,5
<b>Porto</b>		<b>146</b>	<b>5,0</b>
Matosinhos	ES Augusto Gomes	46	1,6
Matosinhos	ES João Gonçalves Zarco	50	1,7
Matosinhos	ES Boa Nova – Leça Palmeira	43	1,5
<b>Matosinhos</b>		<b>139</b>	<b>4,8</b>
Gondomar	ES Rio Tinto	60	2,1
Gondomar	ES Gondomar	46	1,6
<b>Gondomar</b>		<b>106</b>	<b>3,7</b>
Valongo	ES Ermesinde	45	1,6
Valongo	ES Valongo	36	1,2
<b>Valongo</b>		<b>81</b>	<b>2,8</b>
Maia	ES Maia	60	2,1
Póvoa de Varzim	ES Eça de Queirós	41	1,4
Póvoa de Varzim	ES Rocha Peixoto	35	1,2
<b>Póvoa de Varzim</b>		<b>76</b>	<b>2,6</b>
<b>TOTAL AMP</b>		<b>830</b>	<b>28,4</b>
Penafiel	ES Penafiel	44	1,5
Felgueiras	ES Felgueiras	44	1,5
Paços de Ferreira	ES Paços de Ferreira	36	1,2
Sub Total colocados		954	32,9
Total colocados IPP		2900	100,0
<b>Fonte: GPPD - IPP</b>			

O mesmo se diga quanto ao número de estabelecimentos de ensino dos quais são provenientes os colocados no IPP em 2011-12:

<b>Tabela 4 – Estabelecimentos de ensino por concelho com alunos colocados no IPP 2011-12</b>		
<b>Concelhos</b>	<b>Número de estabelecimentos de ensino</b>	<b>Quota %</b>
Porto	28	9,8
Vila Nova de Gaia	14	4,9
Braga	7	2,5
Vila Nova de Famalicão	6	2,1
Viana do Castelo	6	2,1
Matosinhos	6	2,1
Gondomar	6	2,1
Barcelos	5	1,8
Funchal	5	1,8
Guimarães	5	1,8
Total	88	30,9
Total de Estabelecimentos	285	100,0
<b>Fonte: GPPD - IPP</b>		

A consulta de elementos disponibilizados pelo GPPD – IPP para o ano letivo de 2008-09 confirma o foco de influência das ofertas formativas do IPP na Área Metropolitana do Porto, evoluindo depois esse foco de influência em ritmo fortemente decrescente para as NUTS III do Minho-Lima, do Ave, do Cávado e do Tâmega (particularmente no sub-espço do Vale do Sousa. Podem ainda considerar-se pequenos focos de influência na área de Vila Real, Aveiro e Viseu, mas já com uma expressão senão residual, pelo menos muito pouco representativa.

Como foi referido, a presença de estabelecimentos de ensino com alunos apresentando candidaturas ao IPP nas áreas de Lisboa e Funchal deve ser referida pelo que pode representar em termos de notoriedade das Escolas do IPP.

Acresce ainda o facto de entre os estabelecimentos de ensino que mais alunos colocam no IPP se contarem instituições privadas como o Colégio Internato dos Carvalhos e Colégio de Gaia (ambos em Vila Nova de Gaia) e o Externato Académico do Porto, instituições que regra geral orientam fortemente a colocação dos seus alunos, atribuindo neste caso ao IPP uma forte relevância.

De qualquer modo, face à informação disponibilizada pelo GPPD – IPP, pode concluir-se sem reservas que o IPP é uma instituição metropolitana, com alargamento da sua área de influência a toda a região urbano-industrial atlântica ou do norte litoral, embora segundo um modelo de círculos de influência cada vez mais rarefeita a partir do centro da aglomeração metropolitana do Porto. Neste modelo, a ESEIG e a ESTGF contribuem para alargar essa influência, a primeira facilitando a penetração para o litoral norte e a segunda proporcionando a entrada no Tâmega.

O peso metropolitano do IPP é notório. Os cerca de 18.000 alunos que estarão presentemente inscritos nas diferentes Escolas do IPP representarão uma quota significativa no espaço de influência principal do IPP. Pelas nossas estimativas, essa quota oscilará hoje em torno dos 20%. Assim sendo e por ordem decrescente, poderemos considerar a Universidade do Porto, a Universidade do Minho e os Politécnicos do Cávado e de Viana do Castelo como os principais focos de concorrência da atividade do IPP. Pode questionar-se em que medida não consideramos o ensino superior privado, politécnico e universitário, como principais concorrentes do IPP. Com exceção de ofertas formativas muito particulares, a evolução do ensino superior privado no espaço metropolitano e da região Norte em geral faz-nos pensar que

apresenta uma tendência de procura na melhor das hipóteses estável ou mais provavelmente em queda. Dado o relevo da quota que o IPP representa no ensino politécnico a nível nacional, qualquer aumento de quota do IPP no território metropolitano e na região litoral norte terá de ser concretizada à custa de ganhos de influência no público universitário (Porto, Minho e Aveiro) e de captação de públicos nas universidades privadas.

Segundo dados do GPEARI, o ensino superior privado (excluindo CET's) representava no distrito do Porto uma massa de 29799 inscritos no ano letivo de 2010/11, dos quais 20.802 eram do ensino universitário, tendo o valor global caído ao longo da década de 2000-2010 cerca de 14%. O público estudante que procura as universidades privadas pode ser considerado um alvo para o crescimento do IPP, mais vulnerável que o que demanda as universidades do Porto, Minho e Aveiro.

### **3.2. FOCAGEM DOS INDICADORES DE OFERTA E PROCURA NO TERRITÓRIO DE INFLUÊNCIA DO IPP**

Em anexo a este relatório, realizou-se um exercício de focagem dos indicadores de oferta formativa e de procura oportunamente elaborados no relatório nº 1, fazendo-o agora em relação apenas a instituições de ensino universitário e politécnico situadas no território de influência do IPP, caracterizado na secção anterior.

A lista de entidades considerada para essa análise foi a seguinte:

- Conservatório Superior de Música de Gaia
- Escola Superior Artística do Porto (Guimarães)
- Escola Superior Artística do Porto (Porto)
- Escola Superior de Artes e Design (Matosinhos)
- Escola Superior de Educação de Fafe
- Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti (Porto)
- Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo
- Escola Superior de Enfermagem da Imaculada Conceição
- Escola Superior de Enfermagem de Santa Maria
- Escola Superior de Enfermagem do Porto
- Escola Superior de Jornalismo
- Escola Superior de Saúde Jean Piaget de Vila Nova de Gaia
- Escola Superior de Tecnologias de Fafe
- Escola Superior Gallaecia
- Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (Porto)
- Instituto Politécnico de Saúde do Norte (CESPU) – Escola Superior de Saúde do Vale do Ave
- Instituto Politécnico de Viana do Castelo
- Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

- Instituto Politécnico do Porto
- Instituto Português de Administração de Marketing (Aveiro)
- Instituto Português de Administração de Marketing (Matosinhos)
- Instituto Superior da Maia
- Instituto Superior de Administração e Gestão (Porto)
- Instituto Superior de Assistentes e Intérpretes (Porto)
- Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração (Aveiro)
- Instituto Superior de Ciências da Saúde – Norte, CESPU (Gandra)
- Instituto Superior de Ciências Educativas de Felgueiras
- Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo (Porto)
- Instituto Superior de Educação e Trabalho (Porto)
- Instituto Superior de Espinho
- Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia
- Instituto Superior de Saúde do Alto Ave
- Instituto Superior de Serviço Social do Porto
- Instituto Superior de Tecnologia Empresarial (Porto)
- Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa (Porto)
- Instituto Superior Politécnico Gaya – Escola Superior de Ciência e Tecnologia (Vila Nova de Gaia)
- Instituto Superior Politécnico Gaya – Escola Superior de Desenvolvimento Social e Comunitário
- Instituto Superior Politécnico Gaya - Escola Superior de Educação de Santa Maria
- Instituto Superior Politécnico Portucalense de Penafiel
- Universidade Católica (Porto)
  - Escola das Artes*
  - Escola de Direito*
  - Faculdade de Economia e Gestão*
  - Instituto de Bioética*
  - Instituto de Ciências da Saúde*
  - Escola Superior de Biotecnologia*
  - Faculdade de Teologia*
  - Faculdade de Educação e Psicologia*
  - Faculdade de Direito*
- Universidade Católica (Porto) – Faculdade de Ciências Sociais (Braga)
- Universidade de Aveiro

- **Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (Vila Real)**
  - Escola Superior de Enfermagem de Vila Real
  - Escola de Ciências da Vida e do Ambiente
  - Escola de Ciências e Tecnologia
  - Escola de Ciências Humanas e Sociais
  - Escola de Ciências Agrárias e Veterinárias
- **Universidade do Minho**
- **Universidade do Porto**
- **Universidade Fernando Pessoa (Porto)**
- **Universidade Fernando Pessoa (unidade de Ponte de Lima)**
- **Universidade Lusíada (Porto)**
- **Universidade Lusíada (Vila Nova de Famalicão)**
- **Universidade Lusófona do Porto**
- **Universidade Portucalense Infante D. Henrique**

No documento de síntese (relatório nº 3 a apresentar ao Conselho Geral do IPP) constará uma síntese dos resultados encontrados na referida focagem.

## 4. DOS RECURSOS AOS ATIVOS ESPECÍFICOS PARA O REPOSICIONAMENTO

### 4.1. A QUALIFICAÇÃO DOS DOCENTES E INVESTIGADORES

A resposta a esta importante dimensão dos recursos internos do IPP (que advém sobretudo do seu peso na atividade regulatória que enquadra o processo de avaliação da instituição) é dada por via da utilização de dois elementos de informação que foi possível reunir: o inquérito à qualificação dos seus docentes realizado pelo GPPD (datado de Novembro de 2012) e o recurso aos dados do GPEARL.

O inquérito à qualificação dos docentes do IPP é considerado pela instituição um exercício preliminar, já que é afetado pela falta de 357 respostas (226 do ISEP, 53 da ESMAE e 78 da ESTSP). Os dados do GPEARL apresentam um *gap* temporal, pois respeitam no ano mais recente ao ano de 2009. Significa isto que ambas as soluções são penalizadoras para a avaliação da verdadeira projeção do IPP nesta matéria, já que a tendência foi para que nos últimos anos o número de doutoramentos entrasse em aceleração.

O inquérito aos docentes do IPP inclui um capítulo inicial que recorre aos dados do REBIDES para situar a evolução do número de docentes doutorados nas diferentes Escolas do IPP:

**Tabela 5 – Evolução do nº de docentes e doutorados por Escolas do IPP**

Escolas	2000		2005		2010		% Doutorados
	Docentes	Doutorados	Docentes	Doutorados	Docentes	Doutorados	
ESE	112	7	161	20	168	44	26,2
ESEIG	69	4	106	7	101	21	20,8
ESMAE	73	1	77	6	131	15	11,5
ESTGF	12	0	51	8	95	16	16,8
ESTSP	-	-	560	17	447	30	6,7
ISCAP	216	11	225	19	223	31	13,9
ISEP	463	53	516	104	486	180	37,0
IPP	945	76	1.696	181	1.651	337	20,4

Fonte: Inquérito à qualificação dos docentes do IPP (GPPD, Novembro de 2012), trabalhando dados do REBIDES

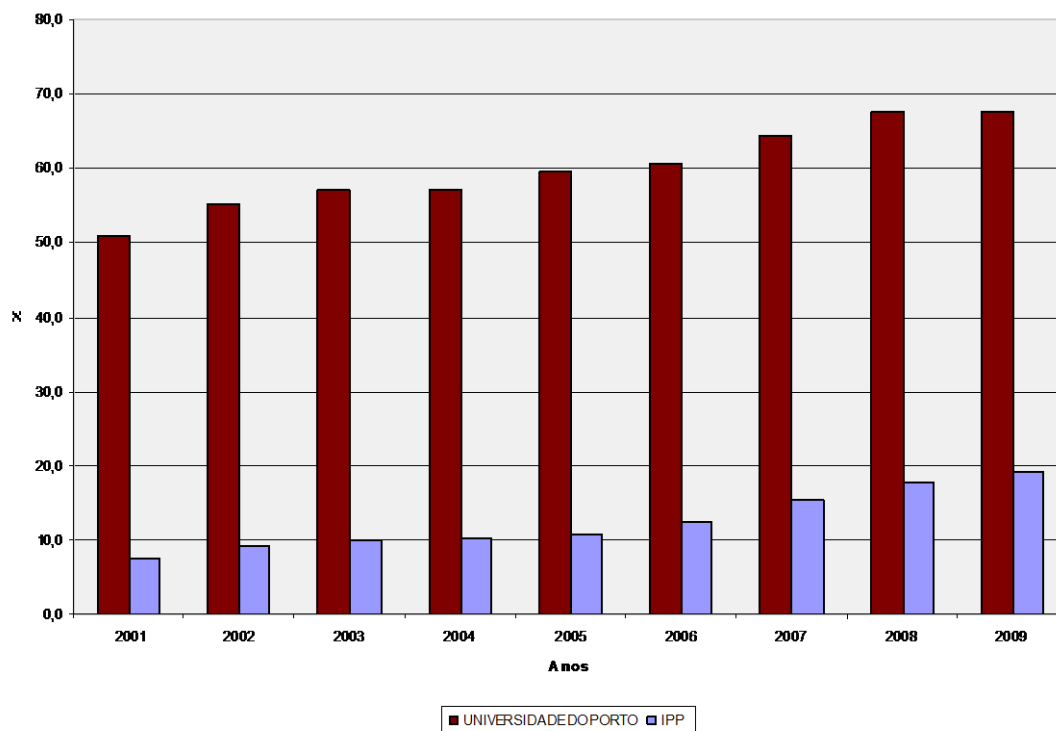
É fácil observar que a evolução do número de doutorados tem sido bem mais que proporcional à do número de docentes. Porém, como o ponto de partida é uma massa de doutorados muito reduzida, o crescimento observado não é suficiente para incrementar decisivamente a percentagem de doutorados por Escola e na instituição como um todo. As percentagens da ESMAE, da ESTSP e do ISCAP são particularmente baixas, destacando-se a da ESTSP sobretudo induzida pelo número muito elevado de docentes. O ISEP destaca-se conforme já tínhamos referido no relatório nº 1. Na entrevista realizada, a percentagem futura estimada é de 60%, valor que a confirmar-se representa uma massa crítica considerável de recursos.



No sentido de garantir alguma perspetiva comparativa, recorremos aos dados do GPEARI estabelecendo o confronto entre o IPP e a UP.

Veja-se nesse sentido o gráfico nº 1:

**Gráfico nº 1 - Quota % de doutorados no total de docentes 2001-2009**



Só nos últimos anos do período considerado na série do GPEARI se observa uma pequena recuperação da posição desfavorável assumida pelo IPP face à UP.

O gráfico seguinte compara os pesos da UP e do IPP, respetivamente nos totais do ensino superior universitário e do ensino superior politécnico.

Vista nesta perspetiva, a posição do IPP é um pouco mais favorável, sobretudo do ponto de vista dinâmico: na UP, a quota de doutorados no ensino superior universitário é ligeiramente decrescente refletindo o dinamismo de outras universidades; no IPP, a quota é crescente, o que reflete a posição de dianteira do IPP nesse sub-sistema.

O mesmo se diga quanto às quotas do IPP e da UP no total de doutorados do ensino superior (gráfico nº 3): as linhas de tendência, embora bastante díspares, traduzindo o gap do IPP face à UP, apresentam dinâmicas inversas, respetivamente, ascendente e decrescente.

Pode, assim, concluir-se que a evolução da qualificação dos docentes do IPP é globalmente positiva, mas dados os gap inicialmente existentes essa evolução não é de todo suficiente para colmatar a diferença de massas críticas de doutorados face ao ensino universitário mais representativo. Pode aqui falar-se de alguma similaridade com o que se verifica entre a posição portuguesa e os países da União Europeia. Simplesmente, neste último caso, a evolução dos indicadores de recursos humanos avançados em ciência e tecnologia é bastante rápida a ponto de colocar Portugal (antes do resgate financeiro) nas posições cimeiras europeias em matéria de dinâmica de crescimento desses recursos humanos avançados.

GRÁFICO Nº 2: QUOTA DE DOUTORADOS IPP E UP NO TOTAL DO ESP E DO ESU - 2001-09

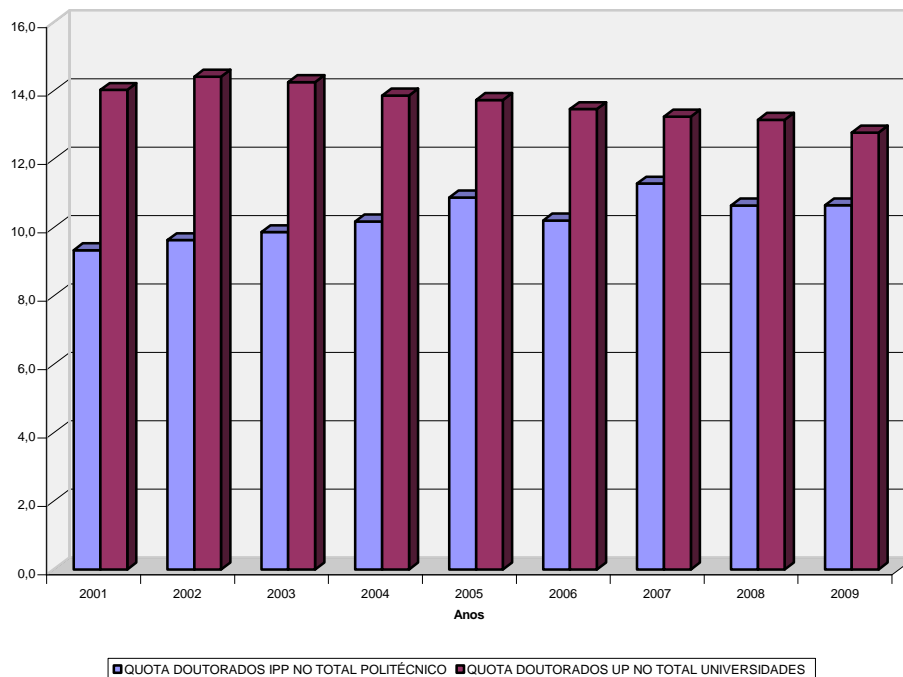
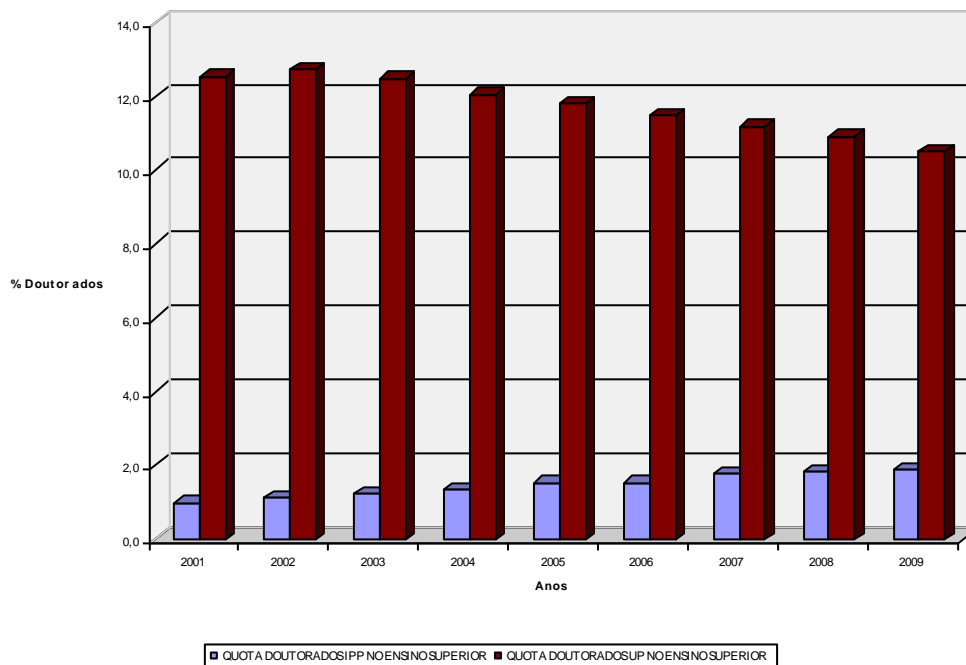
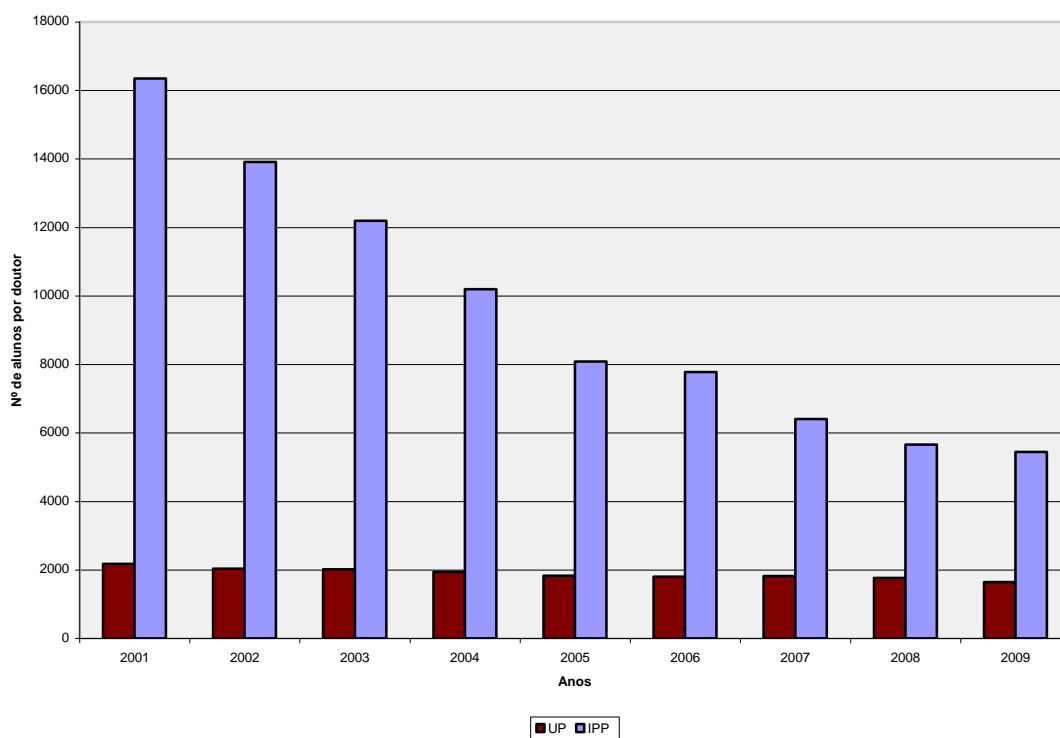


Gráfico nº 3: Quota de doutorados do IPP e da UP no total do ensino superior



Elaborámos ainda um outro indicador que consiste no cálculo do rácio “Alunos inscritos/doutorados” que descreve grosseiramente o número médio de alunos para cada doutorado, indicando a massa média de alunos que pode beneficiar indicativamente do conhecimento que os doutorados lhe podem proporcionar. Curiosamente, neste indicador, o IPP vê esse rácio declinar substancialmente traduzindo a melhoria observada; a UP apresenta nos últimos anos uma ligeira melhoria do indicador.

**Gráfico nº 4: Rácio "Alunos inscritos/doutorados" 2001-2009**

Regressando ao potencial de informação do inquérito interno à qualificação dos docentes do IPP, trabalhamos apenas os dados relativos a Escolas que apresentaram uma taxa de resposta de 100%.

A tabela seguinte sistematiza para essas Escolas, a distribuição dos doutorados por área CNAEF:

Grandes CNAEF	Grupos	ESE	ESEIG	ESTGF	ISCAP
0. Programas gerais		1	0	0	1
1. Educação		21	1	0	4
2. Artes e humanidades		16	1	1	6
3. Ciências sociais, comerciais e direito		9	7	7	21
4. Ciências, matemáticas e informática		2	9	7	10
5. Engenharia, indústrias transformadoras e construção		1	7	4	0
7. Saúde e proteção social		0	0	0	0
8. Serviços		1	0	0	0
TOTAL		51	25	19	42

Fonte: Inquérito à Qualificação dos Docentes, Novembro de 2012, GPPD - IPP

O inquérito à qualificação dos docentes sistematizou ainda informação sobre o número adicional de doutoramentos que se estima poderem ser concluídos até 2017.

A tabela seguinte sistematiza essa informação:

<b>Tabela nº 6 – Estimativa de novos doutorados no IPP até 2017</b>								
<b>Grandes Grupos CNAEF</b>	<b>ESE</b>	<b>ESEIG</b>	<b>ESMAE</b>	<b>ESTGF</b>	<b>ESTSP</b>	<b>ISCAP</b>	<b>ISEP</b>	<b>Total</b>
0. Programas gerais	1	0	2	0	1	1	0	5
1. Educação	20	3	2	2	6	4	2	39
2. Artes e humanidades	12	6	19	0	1	22	0	60
3. Ciências sociais, comerciais e direito	10	11	2	15	11	52	4	105
4. Ciências, matemáticas e informática	1	6	1	12	16	16	24	76
5. Engenharia, indústrias transformadoras e construção	0	5	2	4	6	33	46	66
7. Saúde e proteção social	0	1	0	1	44	0	0	46
8. Serviços	0	1	0	1	2	1	0	5
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>33</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>87</b>	<b>99</b>	<b>76</b>	<b>402</b>
Doutorados 2010	44	21	15	16	30	31	180	674
Indicador de reatividade	1,0	1,57	1,87	<b>2,19</b>	<b>2,9</b>	<b>3,19</b>	0.42	0,6

Neste quadro, têm particular relevância os dados respeitantes ao ISCAP, ESTSP e ESTGF que evidenciam em conformidade um ritmo apreciável de aceleração do número de doutoramentos. Acrescentamos para isso um indicador de reatividade, medido pela taxa de crescimento do número de novos doutoramentos estimados face aos valores GEBEDES 2010. Aquelas três Escolas apresentam valores para o indicador construído superiores a 2, o que ilustra a reatividade atrás referida<sup>1</sup>.

Integrando toda a informação que foi possível reunir sobre a qualificação dos docentes e investigadores das Escolas do IPP, pode concluir-se o seguinte em termos de avaliação estratégica de recursos:

- O ISEP destaca-se do ponto de vista da massa crítica de doutorados que apresentará a curto-médio prazo, apresentando valores que percentualmente se aproximam decisivamente dos valores observados nas Universidades nacionais mais dinâmicas;

<sup>1</sup> Não foi possível confirmar se os valores obtidos para o número de doutoramentos estimados até 2017 são influenciados pela baixa taxa de resposta ao inquérito registada em algumas Escolas, designadamente o ISEP. Os valores encontrados para o indicador de reatividade devem por isso ser interpretados com alguma cautela. Refira-se entretanto que os números encontrados para o ISEP são compatíveis com os resultados da entrevista realizada com aquela Escola.

- As restantes Escolas encontram-se neste momento em situação de franca convergência, embora necessariamente lenta atendendo aos valores baixos de partida registados em algumas Escolas; assim, de facto, todas as Escolas para além do ISEP, mais do que duplicarão nos próximos tempos a massa de doutorados, o que significa uma dinâmica de qualificação em marcha;
- É de registar que são as Escolas com mais baixas percentagens de doutorados em relação à massa de docentes que apresentam os indicadores de reatividade mais elevados, o que ilustra a dinâmica de convergência atrás referida.

Nestas condições, pode concluir-se que o comportamento dinâmico da formação de doutorados no IPP pode ser considerado um ativo específico do IPP para suportar a sua estratégia de reposicionamento. Esse comportamento dinâmico é seguramente um elemento diferenciador no contexto dos Politécnicos que podem aspirar a um reposicionamento.

## 4.2. O POTENCIAL DE INVESTIGAÇÃO

### 4.2.1. O IPP NOS RANKINGS INTERNACIONAIS

O Ranking Iberoamericano de investigação científica e tecnológica (SCIMAGO INSTITUTIONS RANKINGS) constitui uma boa base para situar o potencial científico do IPP. Vejam-se os resultados para as instituições universitárias e politécnicas portuguesas melhor colocadas no ranking de 2011 na tabela seguinte (cujo 1º lugar é ocupado pela Universidade de S. Paulo do Brasil):

Tabela 7 – O IPP no ranking iberoamericano de investigação 2011						
Instituição	Ranking	Produção científica	Cooperação internacional	Qualidade científica	% publicações no 1º quartil de revistas de prestígio mundial	
Universidade de S. Paulo	1	40.192	24.8	0.8	39.4	
Universidade do Porto	14	9.477	43.1	1.3	52.5	
Universidade Técnica de Lisboa	15	9.264	44.3	1.2	45.9	
Universidade de Lisboa	27	.730	50.7	1.1	53.2	
Universidade de Coimbra	28	5.530	45.9	1.2	47.8	
Universidade de Aveiro	29	5.414	48.2	1.2	50.6	
Universidade Nova de Lisboa	36	4.251	46.5	1.2	54.3	
Universidade do Minho	45	3.957	44.5	1.4	45.0	
Universidade do Algarve	91	1.697	50.2	1.0	48.9	
UTAD	118	1.188	38.1	1.1	42.8	
Universidade de Évora	133	975	41.6	1.1	46.2	
Universidade Beira Interior	135	891	31.2	1.0	29.9	
IPP	141	817	19.8	1.1	30.2	
Instituto Politécnico de Lisboa	150	722	23.7	0.8	32.6	
UCP	185	543	40.0	1.0	51.4	
Instituto Politécnico de Coimbra	199	476	30.5	1.0	31.5	
Instituto Politécnico Bragança	200	474	28.7	1.5	50.6	
ISCTE	202	469	29.4	0.9	29.6	
Universidade da Madeira	441	46.5	0,9	45.6		
Fonte: Scimago Institutions Rankings, 2011						

Os indicadores considerados são os seguintes:

- Um indicador de massa de produção científica em termos de publicações em revistas científicas;
- Um indicador de internacionalização da investigação, medido pela percentagem de publicações em cooperação com outras instituições internacionais;
- Um indicador de qualidade científica, no qual se expurga o efeito dimensão da instituição e o perfil temático da investigação realizada; um valor  $>1$  significa ser citada mais vezes do que a média e  $<1$  ser citada menos vezes do que a média;
- Um indicador de notoriedade da investigação realizada, através da percentagem de publicações em revistas científicas situadas no 1º quartil de revistas de prestígio internacional SJR.

No indicador de 2012, o SIR acrescenta um outro critério, o da taxa de excelência, que mede a percentagem de investigação da instituição citada pelos 10% de revistas mais citadas a nível mundial.

Face a este referencial da investigação científica iberoamericana (que tem a grande vantagem de proporcionar uma comparação entre universidades e politécnicos), o IPP é a principal instituição politécnica portuguesa, conseguindo superar as universidades Católica, ISCTE, Madeira e Açores e ocupando o ranking 141 em cerca de 1300 instituições analisadas.

Registam-se ainda as seguintes observações do valor encontrado para o IPP:

- A capacidade de produção científica é bastante baixa;
- O mesmo se verifica em relação à cooperação com outras instituições internacionais, o que reflete bem a não existência de pontes entre a internacionalização da instituição em matéria de estudantes (ISCAP, por exemplo) e de investigação;
- O indicador de qualidade científica é superior à unidade;
- O indicador de notoriedade é também baixo quando comparado com o das restantes instituições portuguesas, ficando mesmo abaixo do do IPB que se situa abaixo do IPP no ranking considerado.

Os valores do IPP para o ranking de 2012 são os seguintes:

- Ranking – 137
- Produção científica – 1.043;
- Cooperação internacional – 20.7;
- Qualidade científica (impacto normalizado). 1.2;
- Notoriedade da investigação – 30.0;
- Excelência – 8.3

A tabela seguinte apresenta a posição no *ranking* mundial de investigação científica (Scimago Institutions Rankings) constituído por 3290 instituições. Os indicadores são praticamente os mesmos, com a presença adicional de um indicador de especialização de investigação (entre 0 e 1, crescente com o grau de especialização) e um de liderança (número de publicações em que o autor principal pertence à instituição). Reservá-mos, neste caso, o quadro às 4 principais instituições portuguesas, comparando a posição do IPP com estas instituições.

O IPP ocupa o lugar 2.241, sendo de novo a Universidade do Porto a instituição portuguesa melhor colocada, ocupando o lugar número 270. O IPP emerge como uma instituição mais especializada do que todas as restantes, refletindo naturalmente o peso do ISEP e das suas áreas científicas nestes indicadores.

**Tabela 8 – O IPP no ranking mundial de investigação científica 2012**

Instituição	Ranking	Produção científica	Cooperação internacional	Qualidade científica	% publicações no 1º quartil de revistas de prestígio mundial	Especialização	Liderança
Centre Nationale de la Recherche Scientifique	1	40.192	24.8	0.8	39.4	0.5	120.746
Universidade do Porto	270	11.159	42.9	1.2	51.8	0.5	6.821
Universidade Técnica de Lisboa	294	10.408	43.5	1.3	45.2	0.6	5.789
Universidade de Lisboa	511	6.434	50.8	1.1	54.7	0.6	3.222
Universidade de Coimbra	531	6.228	44.7	1.2	48.8	0.5	3.629
<b>IPP</b>	<b>2.241</b>	<b>1.056</b>	<b>20.7</b>	<b>1.2</b>	<b>29.7</b>	<b>0.8</b>	<b>311</b>
<b>Fonte: SIR World Report, 2012 – Global Ranking</b>							

Em síntese, podemos concluir que a posição relativa ocupada pela instituição IPP nos rankings internacionais consultados (SIR mundial e ibero-americano) traduz no domínio da investigação científica algo de similar ao que se observa no posicionamento global da instituição. O IPP é a nível nacional a principal instituição politécnica em matéria de investigação, mas quando comparada com as principais universidades portuguesas o seu potencial de investigação carece ainda de expressão comparativa. Esta comparação traduz a incidência de vários fatores que convergem para uma ainda comparativamente baixa capacidade de investigação:

- O potencial de investigação da instituição é bastante heterogéneo entre as suas Escolas com grande concentração da mesma no ISEP;
- Nas restantes Escolas, a atividade de investigação está ainda profundamente ligada à dinâmica recente de aceleração do número de doutoramentos, não existindo ainda centros de investigação com massa crítica suficiente de docentes/investigadores com capacidade de produção internacionalmente reconhecida; a atomização de centros de investigação em algumas áreas, como por exemplo as ciências empresariais tendem a agravar esta questão;
- A não possibilidade legal de internalização de orientação de doutoramentos na instituição penaliza seriamente a função investigação;
- Existem ainda dificuldades de disseminação de uma cultura de investigação orientada segundo os padrões de publicação internacional em revistas com maior impacto nos rankings da investigação científica mundializada;
- A gestão da função investigação a nível central e transversal às Escolas carece ainda de incentivos suficientemente estimulantes para produzir resultados relevantes;
- A coexistência das funções de docência e de investigação no ensino superior politécnico é, dada a premência das cargas horárias da primeira, fortemente penalizadora da capacidade de produção científica.

Para além da necessidade de aumento da produção científica, há dois indicadores que, face à análise realizada, apresentam um largo potencial de aumento:



- O aumento de produção científica com cooperação internacional é possível, embora exija uma maior focagem da estratégia de internacionalização do IPP em matéria de promoção de redes de investigação;
- A notoriedade da investigação científica realizada exigirá uma maior seletividade de apostas de publicação, para a qual o já referido sistema de incentivos internos a gerir transversalmente a toda a instituição terá um contributo crucial.

#### 4.2.2. ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O POTENCIAL DE INVESTIGAÇÃO DAS DIFERENTES ESCOLAS DO IPP

Se o recurso aos rankings internacionais permite uma análise robusta do potencial de investigação comparativo do IPP como instituição, o mesmo não poderá dizer-se quanto à avaliação do potencial de investigação das diferentes Escolas que o integram.

De facto, não está disponível uma forma ou metodologia comum a toda a instituição do potencial de investigação das diferentes Escolas. Essa apresentação varia consideravelmente de Escola para Escola e dentro destas de centro para centro de investigação, não sendo possível na esmagadora maioria dos casos formular uma apreciação objetiva do que vale efetivamente o potencial identificado. Esta nebulosidade da informação não é favorável à instituição e à comunicação do seu potencial nesta matéria. A análise possível é impressionante, pois não é possível associar aos centros de investigação identificados informação objetiva suscetível de ponderar a valia dos recursos aí descritos.

Tabela 9 – Centros e unidades de investigação no IPP por Escola		
ESCOLAS	CENTROS DE INVESTIGAÇÃO	ELEMENTOS INFORMATIVOS
ESE	Centro de Investigação Psicopedagógica	Psicologia Clínica como domínio fundamental
	Centro de Investigação em Psicologia da Música e Educação Musical	4 doutorados Revista até 2004
	Vários núcleos e unidades de investigação	
ESEIG	Centro de Investigação em Economia, Finanças, Gestão e Engenharia Industrial	Constituição em 2012 8 doutorados Áreas muito diversificadas: Economia, Finanças, Gestão e Engenharia Industrial, Hotelaria e Restauração e Design
	Vários núcleos e células de investigação	
ESMAE	Laboratório de Acústica Musical	3 doutorados Abundante produção e publicações de hierarquização difícil
ESTGF	CIICESI - Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação	15 doutorados em 30 investigadores Forte diversidade de áreas: Desenvolvimento Regional e Local; Gestão Industrial; Logística, Distribuição e Transportes; Sistemas de Apoio à Decisão; Sistemas de Informação Empresariais; Estratégia Empresarial e Organizacional; Qualidade; Marketing; Segurança e Saúde no Trabalho; Comércio

Tabela 9 – Centros e unidades de investigação no IPP por Escola		
ESCOLAS	CENTROS DE INVESTIGAÇÃO	ELEMENTOS INFORMATIVOS
		Electrónico; Gestão de Projectos
ESTSP	CISA - Centro de Investigação em Saúde e Ambiente	
	CEMAH - Centro de Estudos do Movimento e Atividade Humana	
	LRP - Laboratório de Reabilitação Psicossocial	6 doutorados (consórcio com UP)
ISCAP	Centro de Investigação em formação	Natureza integrada, envolvendo as ciências empresariais, económicas e jurídicas
	CEI – Centro de Estudos Interculturais	24 investigadores Forte articulação internacional Áreas de investigação: teorias interculturais; representações culturais; estratégias de comunicação
ISEP	CISTER (Research Centre in Real-Time and Embedded Computing Systems)	IPP –Hurray unidade central no domínio da arquitetura de sistemas Classificação de EXCELENTE (2007) na FCT – membro do INESC TEC 19 doutorados com forte presença de investigadores estrangeiros residentes
	GECAD (Knowledge Engineering and Decision Support Research Center)	Duas áreas essenciais de investigação: Sistemas Inteligentes e Sistemas energéticos Reconhecimento FCT 100 investigadores envolvidos com mais de metade doutorados
	CIDEM (Centre for Research & Development in Mechanical Engineering)	Unidade FCT 27 doutorados com 9 elegíveis pela FCT para um total de 37 elementos
	CIETI – Centro de Inovação em Engenharia e Tecnologia Industrial	27 doutorados entre responsáveis e investigadores 8 doutorados entre colaboradores 4 núcleos NITAE (Núcleo de Investigação em Tecnologias Ambientais e Energia) NEP (Núcleo de Engenharia e Processos) LABORIS (Núcleo de Investigação em Sistemas de Testes) NBIN (Núcleo de Biomateriais e

Tabela 9 – Centros e unidades de investigação no IPP por Escola

ESCOLAS	CENTROS DE INVESTIGAÇÃO	ELEMENTOS INFORMATIVOS
		Nanotecnologias)
	LSA – Laboratório de Sistemas Autónomos	Investigação em sistemas autónomos e áreas relacionadas de navegação, controlo e coordenação de robots múltiplos
	GRAQ – Grupo de Reação de Análises Químicas	
	Grupo de Investigação e Consultadoria em Engenharia Civil	
	Graphics Interaction and Learning Technologies	Realidade virtual e interação; multimedia e comunicação; multimédia e medicina; tecnologias de aprendizagem
	Laboratório de Engenharia Matemática	12 doutorados

Fonte: Tratamento próprio a partir de páginas WEB dos diferentes centros, unidades e núcleos de investigação

Apesar da análise simplesmente impressionante que é possível realizar e de não ser viável uma análise comparativa fundamentada dos potenciais identificados, de acordo com a nossa avaliação o destaque do potencial de investigação do ISEP é notório e resiste à referida análise impressionante. É também notório que um conjunto de centros se destaca: CISTER, GECAD, CIDEM, CIETI e LSA. Tudo indica que serão estes centros os grandes responsáveis pelo *ranking* internacional ocupado presentemente pelo IPP que o coloca como a principal instituição politécnica portuguesa em matéria de investigação internacionalmente reconhecida.

Assim, em síntese, podemos avançar com as seguintes conclusões:

- O IPP necessita de uma métrica interna, o mais possível alinhada com a métrica internacional, para situar comparativamente o potencial de investigação da instituição e das suas Escolas;
- Essa métrica deve incluir pelo menos a massa de doutorados ETI alocados a atividades de investigação e alguns indicadores de publicações internacionais;
- Apesar dessa métrica comparativa estar ausente pelo menos da informação pública, é notório que o potencial de investigação do IPP está dividido em três grandes grupos: um grupo a consolidar, pois já revela uma massa crítica apreciável de notoriedade de projetos, publicações e interação com a sociedade que se identifica essencialmente com os principais centros do ISEP (CISTER, GECAD, CIDEM, CIETI e LSA); um outro grupo essencialmente a estruturar e que carece de um maior investimento tempo, recursos e publicação para ganhar a notoriedade já alcançada pelo potencial de I&D do ISEP e que está presente na ESE, na ESTSP e no CEI do ISCAP; e, finalmente, um outro essencialmente identificado com as ciências empresariais, ainda fortemente atomizadas entre três Escolas, e algumas outras unidades simplesmente embrionárias.

Deve reconhecer-se que esta forte heterogeneidade de situações não é favorável a uma política de instituição, transversal a todas as Escolas do IPP. Haverá permanentemente uma tensão entre apoiar a dinâmica dos principais centros já instalados na instituição (não só com o maior potencial de crescimento mas também com a mais elevada interação com a economia regional, como é o caso dos centros do ISEP) e promover uma maior homogeneidade entre massas críticas internas. Numa situação desta natureza, a política transversal de apoio à investigação deve pelo menos contrariar a atomização de recursos, como parece ser o caso da multiplicação de centros e unidades na área das ciências empresariais.

Do ponto de vista da identificação de potenciais de investigação que possam ser considerados ativos específicos de suporte ao reposicionamento do IPP, a avaliação realizada concluiu o seguinte:

- Os principais centros de investigação do ISEP (CISTER – arquitetura de sistemas; GEGAD – *knowledge engineering and decision support research*; CIDEM – engenharia mecânica; LSA – robótica) constituem o principal ativo específico da instituição, tendo em conta o seu potencial de internacionalização e de participação em redes internacionais de I&D e o seu contributo potencial para um modelo de especialização inteligente no Norte de Portugal);
- O CEMAH - Centro de Estudos do Movimento e Atividade Humana da ESTSP representa um ativo específico potencial sobretudo se conseguir aumentar a massa crítica de investigadores e focar a sua atividade seja no suporte da atividade desportiva, seja aos temas do envelhecimento;
- O mesmo se diga quanto ao LRP – Laboratório de Reabilitação Psicossocial, parceria envolvendo investigadores da ESTSP e Faculdade de Psicologia UP;
- O CEI – Centro de Estudos Interculturais do ISCAP representa um ativo específico sobretudo do ponto de vista da sua capacidade de articulação com alguns domínios das ciências empresariais, particularmente o marketing e a gestão do negócio internacional; tem notoriedade, é reconhecido pelos seus pares universitários.

Para além destes ativos, é difícil reconhecer no potencial de investigação existente outros suportes para uma estratégia de reposicionamento capaz de produzir resultados a curto-médio prazo.

### 4.3. SÍNTESE: AVALIAÇÃO PRELIMINAR SEGUNDO O MÉTODO VRIO

No relatório nº 1, trabalhamos com base num conceito de recursos bastante abrangente. Recorremos fundamentalmente ao conceito de recursos que a chamada “*resource-based theory*” da empresa (organização) utiliza (Barney, 1991): “*Conjunto de activos, capabilities, processos organizacionais, atributos da firma (organização), conhecimento, entre outros, controlados pela firma (organização) e que a capacitam para conceber e implementar estratégias que aumentem a sua eficiência e eficácia*”.

Nesta primeira aproximação à instituição IPP e às suas Escolas (na qual ainda não foi possível uma avaliação mais circunstanciada da valia dos potenciais de I&D existentes na instituição), identificámos os recursos diferenciadores em dois planos: primeiro, os recursos que se apresentam já com valia de diferenciação; depois, os recursos que nos parece ser possível mobilizar com combinatórias de recursos existentes, exigindo por conseguinte algumas apostas de natureza organizacional para que tal mobilização seja possível.

#### 4.3.1. RECURSOS PASSÍVEIS DE MOBILIZAÇÃO IMEDIATA

##### Modelo de inserção territorial do IPP

A localização das diferentes Escolas do IPP constitui um dos seus principais ativos específicos. A sua inserção no núcleo metropolitano da Região e o papel que a EGEI e a ESTGF desempenham do ponto de vista do alargamento da sua influência territorial colocam o IPP no coração de uma região urbana fortemente industrializada em boa posição para o estabelecimento de relações de cooperação mais alargadas com a Galiza e territórios de ruralidade próxima do litoral na Região, embora nestes últimos espaços a presença da Universidade do Minho seja marcante.

Esta localização é relevante não só do ponto de vista do efeito amortecimento dos cenários demográficos adversos que estão no horizonte, mas também na perspetiva do protagonismo do IPP nos processos de mudança do perfil de especialização produtiva do Norte de Portugal e de atração de IDE de nova geração à Região. Neste contexto, podem desenvolver-se projetos convergentes e cruzados de internacionalização Região e IPP, possibilidade que releva claramente da inserção territorial da instituição. A valorização deste ativo específico deve orientar-se para a evolução: inserção territorial → “*embeddedness*” da instituição nesse território.

##### Recursos valiosos nas ciências da engenharia

A existência entre os recursos do IPP de uma Escola de Engenharia com a tradição, valências e reconhecimento do ISEP constitui um ativo específico incontornável da instituição. Diríamos que o ISEP está para o IPP como a FEUP está para a UP, proporcionando uma base de investigação e conhecimento de matriz tecnológica que podemos considerar crucial para a mudança do perfil de especialização da Região e para a atração de IDE de nova geração, processo este extremamente exigente do ponto de vista dos recursos humanos e conhecimento /I&D que uma Região pode atrativamente oferecer a esse IDE.

Os recursos de conhecimento nos domínios das redes e sistemas de informação, da energia, da mecânica e da automação/robótica constituem valias inequívocas para consolidar um posicionamento de maior protagonismo na mudança da base produtiva da Região.

Não há bela sem senão e neste caso a valia destes recursos e a sua experiência, pelo menos em certos domínios, de cooperação com diferentes grupos da FEUP-UP podem conduzir ao destaque dessas massas críticas em processos conjuntos orientados mais para fora da instituição IPP do que ao serviço do reforço das competências coletivas desta última.

##### Recursos para a criatividade artística

A presença da ESMAE, dos recursos humanos e científicos que a povoam, a sua atmosfera efetiva de Escola de Artes e o reconhecimento público nacional de tudo isto constituem ativos específicos inequívocos do IPP. Trata-se da massa de recursos menos atingida pelo já mencionado síndrome da

menorização do Politécnico. Na Região não existe nenhuma outra Escola de Artes na área performativa com esta abrangência e a criatividade e experimentalismo dos ambientes formativos e de aprendizagem reforçam essa diferenciação. Diríamos que, no IPP, a ESMAE está para a criatividade como o ISEP está para a tecnologia.

### **Recursos para a interculturalidade**

Este é um dos casos em que situações não canónicas podem transformar-se em recursos diferenciadores, haja vontade para o fazer e sobretudo capacidade de desenvolver novas combinatórias. A existência de um grupo como o CEI, aparentemente incompreendido ou simplesmente tolerado numa Escola de tradição como é o ISCAP, não é uma situação totalmente canónica e compreensível para um burocrata da educação. Mas existe, tem capacidade de investigação, é nacional e internacionalmente reconhecido e bate-se claramente com os seus pares universitários com os quais colabora e coopera.

Os recursos para a interculturalidade são ativo específico enquanto tais e poderão sê-lo de modo bastante mais alargado se a instituição, designadamente o ISCAP e as restantes Escolas com oferta formativa e investigação nas ciências empresariais, conseguirem promover e concretizar novas transversalidades a partir desta matriz original. Em secção própria comentaremos essa possibilidade.

### **Recursos e ofertas formativas com reconhecimento e tradição de forte empregabilidade**

Embora desigualmente focadas, praticamente todas as Escolas do IPP apresentam ofertas formativas com reconhecimento e evidências de forte empregabilidade, das Escolas com maior tradição (ISCAP e ISEP) até às mais jovens. O reconhecimento e grau de empregabilidade que essas ofertas formativas evidenciam não são eternos, dependem entre outras coisas da envolvente e contexto de procura de formação que a região de influência do IPP apresentar. São, em nosso entender, ativos específicos não porque sejam eternos ou imutáveis mas antes pelo contrário pela confiança que despertam no mercado, sendo por isso possível à instituição IPP ousar inovar em matéria de ofertas formativas. O mercado e a procura sabem que se trata de uma instituição que oferece formações sólidas e com grau de empregabilidade elevada. Tenderá por isso a ser mais recetiva a novas propostas de ofertas formativas.

Para além disso, como instituição que acolhe uma Escola Superior de Educação que proporciona ofertas formativas equiparadas às das instituições universitárias acolhe conhecimento prestigiado na área das diferentes didáticas, sendo também por isso reconhecida.

### **Experiência de internacionalização**

Se o ISEP apresenta na área da investigação níveis de internacionalização já apreciáveis, o ISCAP é do ponto de vista das ofertas formativas e das redes de intercâmbio de experiências uma verdadeira máquina experimentada de internacionalização. São ativos de Escola que apresentam um elevado potencial para se transformarem em ativos de internacionalização de instituição, constituindo este último um desafio organizacional.

Convém também referir que quando se fala em internacionalização não estamos apenas a considerar a componente *outward*. A dimensão *inward* (de atração de estudantes e investigadores e de articulação com processos de IDE à Região) é tão ou mais importante do que a outra dimensão.

### **Experiência pioneira de ofertas formativas em contexto de simulação empresarial**

A experiência pioneira e já consolidada de ofertas formativas em ambiente de simulação empresarial do ISCAP (contabilidade) é por nós considerada um ativo específico, sobretudo do ponto de vista da relação com ofertas formativas concorrenciais. Isso significa que os ambientes formativos e as práticas pedagógicas nesse domínio (contabilidade) estão já preparados para um contexto de simulação/aplicação.

Tal como vemos os ambientes formativos do IPP como um dos grandes eixos de reposicionamento da instituição, esta experiência da simulação empresarial representa nessa perspetiva um ativo, podendo essa experiência e disponibilidade serem utilizados como referenciais de demonstração para outras experiências similares (ver propostas de reposicionamento).

**Massa de recursos humanos ainda suficientemente motivados para fazer da atividade no IPP um projeto de vida e de trajetória profissional gratificante**

Esta avaliação não resulta, é necessário explicitá-lo, de uma avaliação própria da equipa técnica junto dos recursos humanos da instituição. Foi, entretanto, bastante referenciado, pelos testemunhos de personalidades nas Escolas de menor dimensão e consta dos trabalhos do Plano Estratégico anterior como um dos pontos fortes da instituição IPP. De acordo com a versão preliminar do inquérito às qualificações dos docentes (Novembro de 2012), a idade média dos docentes do IPP (40 anos) e o facto de 76,8% desses docentes ter menos de 50 anos constituem evidências que apontam nesse sentido. Essa avaliação é também compatível com o grau de reatividade que a instituição tem revelado às exigências do regulador. Por estas razões, foi por nós considerado um ativo específico.

Nas páginas seguintes, aplicámos a estes recursos a chamada análise VRIO.



Tabela 10 – Aplicação da metodologia VRIO – nível 1

Recursos /Ativos	V Valor	R Raridade	I Inimitabilidade	O Capacidade organizacional
<b>Inserção territorial do IPP</b>	<p>Mais valia inequívoca do IPP, com reflexos relevantes na estabilização da procura de ofertas formativas de 1º e 2º ciclo, resultante da sua inserção na aglomeração metropolitana</p> <p>As áreas de influência da ESEIG e da ESTGF alargam a incidência metropolitana da instituição, projetando-a para a região urbano-litoral do Norte de Portugal e para o interior próximo, consolidando a geração de valor que a inserção territorial proporciona</p>	<p>Do ponto de vista do Ensino Superior Politécnico pode considerar-se um recurso RARO: nenhuma outra instituição politécnica pode aspirar a uma inserção territorial com este potencial de dinâmica económica e demográfica</p> <p>Do ponto de vista comparativo com a concorrência das Universidades, a U.Porto e a U.Minho, principalmente a primeira, disputam este espaço de inserção</p> <p>Isto significa que no quadro de uma evolução ascendente para um estatuto/missão de Universidade Politécnica, não é a inserção territorial que por si só assegurará a diferenciação pretendida, embora lhe garanta à partida uma almofada para acompanhar as mudanças necessárias</p>	<p>A inserção territorial não assegura por si só à instituição IPP a inimitabilidade necessária para suportar uma estratégia de reposicionamento</p> <p>Isso é particularmente verdadeiro do ponto de vista da diferenciação face às universidades do Porto e do Minho.</p> <p>Já no que respeita ao ensino politécnico dificilmente outra instituição poderá replicar este modelo de inserção e a capacidade de beneficiar desta almofada em termos de procura de ofertas formativas</p>	<p>O ativo específico que a inserção territorial do IPP representa não tem ainda do ponto de vista organizacional equivalentes de iniciativas e projetos suscetíveis de a projetar como fator decisivo de reposicionamento da instituição</p> <p>A análise realizada identificou os seguintes campos de afirmação acrescida nesta matéria:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Protagonismo no modelo de especialização inteligente no Norte de Portugal;</li> <li>▪ Protagonismo na estruturação dos <i>clusters</i> do mar, do turismo e da madeira na Região;</li> <li>▪ Plataforma de animação da Baixa Portuense (ESMAE)</li> <li>▪ Plataforma de animação do campus da Asprela</li> </ul>
<p>Síntese: Trata-se de um ativo específico da instituição, sobretudo pelo potencial de almofada de procura que proporciona, fator decisivo para uma estratégia de transição que seja capaz de gerar novos posicionamentos para a instituição; para se transformar efetivamente em fator de reposicionamento exige fortes investimentos organizacionais, não suscetíveis de ser concretizados através de ações isoladas das diferentes Escolas; numa estratégia de evolução para Universidade Politécnica, não garante por si só a inimitabilidade, já que é partilhado pelos padrões de inserção das universidades do Porto e do Minho.</p>				



Tabela 10 – Aplicação da metodologia VRIO – nível 1

Recursos /Ativos	V Valor	R Raridade	I Inimitabilidade	O Capacidade organizacional
Recursos nas ciências da engenharia	<p>Os recursos científicos, tecnológicos e humanos associados ao ISEP constituem inequivocamente um fator decisivo de reconhecimento da instituição pelo mercado, sendo nessa medida um poderoso fator de geração de valor</p> <p>Engenharia mecânica, arquitetura de sistemas, <i>knowledge engineering</i> de suporte à tomada de decisão e robótica são domínios de investigação e ofertas formativas com amplo reconhecimento pelo mercado e pelos seus pares universitários</p>	<p>Não estamos propriamente perante um recurso raro no sentido que a análise VRIO considera; mas estamos seguramente perante uma massa crítica de recursos que, conjuntamente considerados com os da FEUP-UP e da Universidade do Minho dotam a região Norte de um relevante potencial em matéria de conhecimento e de formação de recursos humanos avançados nas áreas da engenharia que deve ser considerado um ativo específico da Região Norte para efeitos de atração de investimento direto estrangeiro (IDE)</p>	<p>Do ponto de vista do espaço de afirmação das instituições politécnicas regionais e nacionais, não é fácil a qualquer uma delas replicar a massa crítica de ciências da engenharia existente no IPP (ISEP).</p> <p>Do mesmo modo, não nos parece ser uma boa opção pretender noutras Escolas do IPP (ESEIG e ESTGF) pretender criar novas massas críticas nesta área das ciências da engenharia</p> <p>Do ponto de vista da inimitabilidade do recurso, ela adquire o seu verdadeiro potencial quando considerados os recursos do ISEP conjuntamente com os da FEUP-UP e da Universidade do Minho</p>	<p>A valia que os recursos do ISEP representam do ponto de vista regional só é suscetível de ser concretizada com um maior protagonismo de presença e de participação ativa do IPP (ISEP) nos seguintes dossiers: modelo de especialização inteligente para a região Norte (grande desafio da programação 2020) e estruturação do <i>cluster</i> do mar</p>
<p>Síntese: Apesar de ser fonte de tensões de coesão no interior da instituição IPP, a valia intrínseca da massa crítica de conhecimento, recursos humanos avançados e ofertas formativas bem implantadas no mercado que o ISEP apresenta constitui um fator incontornável do reposicionamento do IPP. Por outras palavras, o ISEP conta e muito para o objetivo de dotar a Região Norte de uma massa crítica de recursos de conhecimento e humanos nas áreas das ciências da engenharia que a diferencie como região de atração de IDE. Para que esta massa de recursos represente um ativo específico de suporte do reposicionamento do IPP, é necessário que do ponto de vista organizacional o IPP se apeterche para um maior protagonismo nos dossiers do modelo de especialização inteligente para o Norte (Europa 2020) e da estruturação do <i>cluster</i> do mar.</p>				
Recursos para a criatividade artística	<p>O mercado reconhece na ESMAE a presença de uma massa crítica de recursos, ambientes formativos e pedagógicos e de mestres de grande valia para as artes performativas (teatro, música) e para algumas atividades em torno da imagem</p> <p>Esse reconhecimento é independente do êxito ou inêxito da iniciativa regional das indústrias culturais e</p>	<p>Apesar da sua dimensão média, estamos em presença na Região de um recurso efetivamente RARO. Nem a UP, nem a Universidade Católica do Porto dispõem desta massa de recursos de recursos humanos, ambientes formativos e pedagógicos e de atmosferas internas que a ESMAE apresenta</p>	<p>Trata-se de uma massa crítica de recursos dificilmente replicável pela concorrência potencial. A inimitabilidade assenta sobretudo nas pessoas e nas atmosferas formativas e pedagógicas e sobretudo as atmosferas vivenciais de Escola, sendo por isso não replicável.</p> <p>Na UP (Faculdade de Belas Artes), as evidências apontam para que essas</p>	<p>Trata-se de outro exemplo flagrante de que para este recurso diferenciador se transforme em ativo específico ao serviço do reposicionamento da instituição é necessário um forte investimento organizacional</p> <p>A massa crítica de recursos para a criatividade pode transformar-se numa espécie de ADN da</p>

Tabela 10 – Aplicação da metodologia VRIO – nível 1

Recursos /Ativos	V Valor	R Raridade	I Inimitabilidade	O Capacidade organizacional
	criativas, mais retórica do que efetiva; existe de per si.		atmosferas estejam em perda; na UCP-Porto, o ambiente global da instituição será dificilmente compatível com a formação sustentada dessas atmosferas.	instituição IPP, esse sim largamente diferenciador e único no espaço de inserção territorial da instituição IPP
<p>Síntese: Sob a condição de ser objeto de fortes investimentos organizacionais capazes de os transformar em recursos diferenciadores da instituição IPP e não apenas de uma Escola (ESMAE), estamos em presença de uma massa de recursos efetivamente capazes de influenciar o reposicionamento da instituição, sobretudo pelo facto de não se divisar nenhuma outra instituição da Região capaz de a replicar em tempo útil. A formação para o <i>savoir – y –faire</i> é nesta massa de recursos espontânea e natural, assegurando-lhe um fator adicional de inimitabilidade.</p>				
Recursos para a interculturalidade	<p>Aparentemente exótica e dissonante pela sua inserção no ISCAP, a massa de recursos para a interculturalidade tem hoje um efetivo reconhecimento pelo mercado no domínio das línguas.</p> <p>O Centro de Estudos Interculturais apresenta também um amplo reconhecimento internacional e entre pares universitários.</p> <p>Não existe, entretanto, reconhecimento, do potencial de articulação que este centro de recursos apresenta com as ciências empresariais, sobretudo com o marketing e com a gestão internacional.</p>	<p>Tal como as principais instituições universitárias e politécnicas estão organizadas na Região, a presença de uma massa de recursos para a interculturalidade numa instituição como o ISCAP pode ser considerada um recurso RARO.</p> <p>O que não deixa de ser algo de paradoxal na medida em que a sua presença é vista como algo de exótico e dissonante. Mas são o exótico e dissonância da sua presença que configuram a raridade do recurso.</p>	A organização parcelar e segmentada do conhecimento nas principais instituições concorrentes do IPP tornam este recurso em algo de dificilmente replicável, assegurando por isso a quem o possui algum tempo de proteção natural para o valorizar ao serviço do reposicionamento da instituição.	<p>A aplicação da metodologia VRIO confirma o que se tem observado para a generalidade dos recursos específicos da instituição IPP: o recurso carece de investimentos organizacionais para se transformar em ativo específico de suporte do reposicionamento da instituição.</p> <p>A transformação não é fácil: de recurso tolerado ou consentido deve passar a ser entendido como recurso estratégico e valorado nessa perspetiva.</p> <p>Dificuldades acrescidas: as ciências empresariais são o domínio de conhecimento mais atomizado na instituição.</p>
<p>Síntese: Trata-se de um bom exemplo de que por vezes os recursos exóticos e dissonantes numa instituição podem constituir ativos específicos poderosos de reposicionamento. A dificuldade estará em transformar um recurso meramente tolerado e consentido num vetor de reposicionamento estratégico. Uma dificuldade adicional deve ser tida em conta: a atomização das ciências empresariais na instituição IPP é contrária e penalizadora da transformação deste recurso em ativo específico.</p>				

Tabela 10 – Aplicação da metodologia VRIO – nível 1

Recursos /Ativos	V Valor	R Raridade	I Inimitabilidade	O Capacidade organizacional
Ofertas formativas com tradição de empregabilidade	<p>O mercado reconhece inequivocamente ao IPP uma tradição de ofertas formativas com elevada empregabilidade: contabilidade (ISCAP), ciências da engenharia (ISEP), tecnologias de saúde (ESTSP), gestão de recursos humanos (ESEIG), ciências da educação (ESE).</p> <p>As condições de empregabilidade de algumas destas ofertas formativas podem deteriorar-se nos tempos mais próximos, mas o reconhecimento do mercado quanto à robustez dessas ofertas constitui um poderoso fator de almofada.</p> <p>Este reconhecimento por tradição pode ser utilizado como alavanca para o reconhecimento de novas ofertas formativas</p>	<p>A raridade destes recursos não está assegurada. Exige, pelo contrário, investimentos de qualificação dessas ofertas, no sentido de reduzir o potencial de concorrência nas mesmas.</p> <p>Os investimentos de qualificação destas ofertas em matéria de ambientes pedagógicos e formativos e de recursos de conhecimento de suporte podem ser considerados matéria de reposicionamento da instituição</p>	<p>A inimitabilidade destes recursos só poderá ser assegurada pela concretização dos já mencionados investimentos de qualificação das ofertas formativas</p>	<p>A sua confirmação como ativo específico depende do êxito de apostas organizacionais de instituição em matéria de ambientes formativos de <i>savoir y faire</i>, de presença transversal das TIC, tutoriais, de resolução de problemas.</p>
Síntese: Estamos perante um excelente exemplo de como um fator de reconhecimento por tradição pode transformar-se com investimentos apropriados em matéria de qualificação de ofertas formativas e abrir caminho a novas ofertas formativas mais alinhadas com as novas tendências de procura de formação superior.				
Experiência de internacionalização	<p>O reconhecimento existente não é global, destacando-se o que é prestado à experiência de internacionalização do ISCAP em matéria de iniciativas de suporte às suas ofertas formativas</p> <p>Não se trata ainda de um recurso com projeção de instituição; a participação em redes de cooperação internacional serve mais a oferta formativa do que a investigação, por</p>	<p>O elemento de raridade deste recurso é muito frágil.</p> <p>Todas as instituições universitárias e algumas politécnicas estão alinhadas em processos ativos de internacionalização, mais fortemente orientados para a captação de alunos de 1º e 2º ciclos do que propriamente para a função investigação.</p>	<p>A inimitabilidade a alcançar com este recurso é muito tributária da consistência das redes de cooperação a estabelecer e dos ambientes formativos e de investigação que seja possível recriar como fatores decisivos de atração de estudantes e de investigadores</p>	<p>A instituição requer um forte investimento organizacional nesta matéria, com opções claras a definir em matéria de internacionalização <i>inward</i> ou <i>outward</i>.</p>

Tabela 10 – Aplicação da metodologia VRIO – nível 1

Recursos /Ativos	V Valor	R Raridade	I Inimitabilidade	O Capacidade organizacional
	<p>exemplo</p> <p>O número de investigadores estrangeiros existentes no ISEP configura um outro nível de reconhecimento em matéria de internacionalização, o da investigação, que pode ser considerado o elemento de reconhecimento mais valioso</p>	<p>A ameaça de concorrência é muito forte.</p> <p>Os investimentos em internacionalização são fortemente consumidores de tempo e de investimento, o que dificulta a sua generalização.</p>		
<p>Síntese: Trata-se do recurso com menor potencial de transformação em ativo específico. A experiência existente é truncada, está alojada mais em algumas Escolas do que na instituição. Carece de clarificação estratégica: internacionalização <i>inward</i> ou <i>outward</i>? Essencialmente <i>outward</i> para potenciar níveis mais intensos de internacionalização <i>inward</i>? De qualquer modo, só num quadro de reforço claro da função investigação a nível transversal de toda a instituição será possível equacionar a valorização deste recurso.</p>				
Experiência de práticas pedagógicas em ambiente de simulação empresarial	<p>A experiência do ISCAP em matéria de ambientes formativos de simulação empresarial integra a tradição de reconhecimento da Escola.</p> <p>As disciplinas de Contabilidade Geral do 1º Ano do 1ºSemestre, e de Contabilidade Financeira do 2º Semestre, da licenciatura em Contabilidade e Administração são concretizadas em Ambiente Empresarial: 1 computador por aluno, lançamentos com suporte a documentos <i>scanarizados</i> e utilização de <i>software</i> gratuito da SAGE, com largo predomínio de horas letivas práticas (3 horas para CG e 2 horas para CF)</p> <p>A ESEIG e a ESTFG têm também práticas de simulação empresarial embora menos desenvolvidas do que as do ISCAP</p>	<p>Trata-se de um recurso raro no IPP e na academia em geral: a primeira experiência no IPP, juntamente com os ambientes formativos da ESMAE, para se tornar numa instituição orientada para ambientes formativos de <i>savoir y faire</i>.</p> <p>Uma experiência desta natureza pode ser utilizada para disseminar pela instituição uma marca de ambientes formativos orientados para a resolução de problemas.</p> <p>Da simulação empresarial aos casos de estudo: um projeto de transformação interna de grande envergadura.</p>	<p>A inimitabilidade do recurso não está na técnica ou no método; estará, pelo contrário, nos ambientes de conhecimento tácito que seja possível criar em termos de ambientes formativos.</p>	<p>Trata-se de uma operação que exige opção transversal da instituição em ser reconhecida pelo seu ADN de simulação de condições de resolução de problemas em ambientes de simulação empresarial e não só.</p>

Tabela 10 – Aplicação da metodologia VRIO – nível 1				
Recursos /Ativos	V Valor	R Raridade	I Inimitabilidade	O Capacidade organizacional
<p>Síntese: A instituição tem neste recurso, passível de extensão e disseminação interna, um elemento poderoso de reposicionamento: a simulação de ambientes formativos focados na resolução de problemas pode transformar-se no ADN diferenciador das ofertas formativas do IPP.</p>				

#### **4.3.2. RECURSOS QUE EXIGEM COMBINATÓRIAS PARA SE TRANSFORMAREM EM ATIVOS ESPECÍFICOS**

No relatório nº1, ensaiámos também a identificação de recursos que, para se transformarem em ativos específicos de uma estratégia de reposicionamento, exigem uma mobilização diferente, novas combinatórias, algumas das quais podendo suscitar resistências. Se o espaço de oportunidade existe e não está preenchido é porque essas combinatórias encontraram algum constrangimento.

##### **Potencial de combinação de ofertas formativas “*profit*” e “*non-profit*”**

Existem na instituição IPP recursos para um diálogo mais efetivo entre as artes e a tecnologia, entre as humanidades e as ciências tecnológicas e empresariais. Esse diálogo e interação serão na nossa perspetiva fatores de diferenciação muito relevantes para as instituições de ensino superior do futuro. São combinatórias que não se geram espontaneamente dada a heterogeneidade dos códigos implícitos nas linguagens e nas práticas científicas e formativas. Exigem, entre outras condições, ambientes vivos e densos de proximidade, conhecimento tácito e *face to face*. Não é apenas um problema de relações inter-Escolas. Esse potencial existe, por exemplo, numa Escola como a ESMAE, com uma ainda incompleta articulação imagem-teatro-música.

##### **Potencial de combinação dos recursos para a interculturalidade com os das ciências empresariais**

Em contextos de oferta formativa para os negócios em economia global, os estudos interculturais constituem pontes valiosas com o marketing e as ciências da comunicação em geral. O marketing evidencia bem como os negócios se desenvolvem em contextos socioculturais particulares, com exigências próprias e necessidade de ponderação dos códigos e valores comunicacionais das sociedades de destino ou recetoras das mensagens comerciais.

##### **Recursos para uma dimensão “envelhecimento” de um eventual *cluster* da saúde na Região**

A ESTSP dispõe de recursos de investigação nos domínios do movimento e motricidade humanos e da reabilitação psicossocial para focar a participação do IPP numa lógica de aceleração do processo de estruturação do *cluster* da saúde, não propriamente segundo uma lógica de interação com o meio empresarial, mas fundamentalmente de interação com serviços públicos mais diretamente relacionados com os temas do envelhecimento.

##### **Recursos para uma abordagem formativa mais integrada e estratégica ao *cluster* do turismo na Região**

Trata-se de um caso típico de atomização de ofertas, distribuídas por diferentes Escolas, que dificultam uma abordagem integrada capaz de fazer a diferença entre a oferta existente. Ilustra bem o que dissemos sobre o impacto organizacional de algumas combinatórias de recursos a promover.

##### **Recursos para uma presença do IPP na estruturação de um *cluster* do mar na Região**

Neste caso, não é propriamente um problema de combinatórias internas de recursos. É antes um problema de saber se a nível regional vai haver coerência e consistência de orientações para a estruturação de um *cluster* na economia regional do mar. A fonte essa é inequívoca e são os recursos na área da robótica existentes no ISEP.

Nas páginas seguintes, ensaia-se também para esta segunda família de recursos a aplicação da metodologia VRIO. Compreensivelmente, este conjunto de recursos resiste menos à aplicação dos referidos critérios.

Tabela 11 – Aplicação da metodologia VRIO – nível 2

Recursos /Ativos	<u>V</u> Valor	<u>R</u> Raridade	<u>I</u> Inimitabilidade	<u>O</u> Capacidade organizacional
<b>Potencial de combinação de ofertas formativas “profit” e “non-profit”</b>	<p>O mercado das ofertas formativas e da procura de conhecimento-investigação tenderão a procurar no futuro combinações do tipo “artes e tecnologias”</p> <p>A instituição está bem posicionada para explorar tais combinações, sobretudo alicerçadas essencialmente na interação ESMAE versus ISEP e na relação imagem versus música e teatro na própria ESMAE</p>	<p>Analisada a concorrência na área de implantação territorial do IPP, não se vislumbram centros de recursos muito melhor posicionados do que os do IPP.</p> <p>A FEUP-UP é potencialmente o centro de recursos melhor posicionado para o conseguir, mas faltam-lhe centros de recursos internos no domínio das artes e uma prática de interação com massas críticas artísticas relevantes (ESADE, Escola das Artes UCP, Faculdade de Belas Artes UP)</p>	<p>A inimitabilidade deste ativo específico potencial está fortemente dependente dos ambientes tácitos e físicos de colaboração e interação entre centros de recursos que for possível estabelecer</p>	<p>Nas condições organizacionais vigentes no IPP, a viabilização deste recurso exige um salto organizacional de grande envergadura na instituição.</p> <p>A cooperação entre Escolas não é nem regular, nem espontânea, sobretudo entre Escolas com culturas organizacionais muito diversas como é o caso da ESMAE e do ISEP.</p> <p>Outro caminho organizacional possível será fazê-lo no ambiente de uma só Escola: ISEP? ESMAE? ESEIG?</p>
Síntese: O potencial de transformação destes recursos em ativo específico enfrenta um défice organizacional de prática regular de colaboração entre Escolas. Resta a questão de saber se a dinâmica de promoção virá das Artes ou pelo contrário das ciências da engenharia (tecnologia)				

Tabela 11 – Aplicação da metodologia VRIO – nível 2

Recursos /Ativos	<u>V</u> Valor	<u>R</u> Raridade	<u>I</u> Inimitabilidade	<u>O</u> Capacidade organizacional
<b>Recursos para uma dimensão “envelhecimento” de um eventual <i>cluster</i> da saúde na Região</b>	<p>O mercado tenderá a reconhecer futuramente a relevância de produtos de oferta formativa e de investigação orientados para a consolidação do fenómeno do envelhecimento na sociedade portuguesa</p> <p>A oportunidade desse reconhecimento dependerá adicionalmente da eventual organização do <i>cluster</i> da saúde e da consagração de uma dimensão envelhecimento nesse cluster</p>	<p>O fator raridade suscita algumas ameaças. Na área de inserção territorial do IPP existem vários centros de recursos de grande projeção científica com elevado potencial de participação neste espaço de oportunidade</p> <p>A Faculdade de Medicina da UP, o ICBAS e os centros de investigação do IBMC, do IPATIMUP e do INEB concentram recursos humanos e científicos de grande valia para assumir protagonismo nestes processos</p> <p>O fator raridade exige assim a procura de um nicho muito particular, que na nossa avaliação só o CEMAH pode assegurar</p>	<p>O fator inimitabilidade só pode ser assegurado pelo tipo particular de investigação que o CEMAH possa desenvolver dirigida à problemática do envelhecimento.</p>	<p>A definição de um espaço e protagonismo de participação para a ESTSP (IPP) numa abordagem regional ao envelhecimento exigirá por parte da Escola e do IPP uma forte concentração com os centros de recursos existentes na aglomeração metropolitana do Porto.</p> <p>A singularidade dos recursos do CEMAH deve ser demonstrada numa lógica de estruturação de <i>cluster</i>, de modo a justificar o espaço de intervenção possível para o IPP.</p>
<b>Síntese: Espaço de oportunidade difícil de concretizar, exigindo focagem no potencial de investigação do CEMAH (ESTSP) e uma cuidadosa negociação/concertação</b>				
<b>Potencial de combinação dos recursos para a interculturalidade com os das ciências empresariais</b>	<p>O marketing internacional e a gestão do negócio internacional valorizam hoje as ciências da interculturalidade, sendo essa valorização notória nas principais <i>Business Schools</i> que se ocupam destas questões.</p> <p>Dependente do reconhecimento que o mercado venha a conceder à área das ciências empresariais no IPP, a presença de um centro de investigação na área dos estudos interculturais e o reconhecimento deste pelo mercado na área das línguas pode assegurar ao IPP algum</p>	<p>O fator raridade está sobretudo localizado na presença do Centro de Estudos Interculturais como unidade do ISCAP, não sendo visível registo similar nas Escolas com presença na oferta formativa e investigação nas áreas do marketing e da gestão internacional.</p>	<p>O fator inimitabilidade estará associado essencialmente à possibilidade das ciências empresariais poderem ser focadas nas questões do marketing, da comunicação e da gestão do negócio internacional</p>	<p>O aproveitamento deste potencial enfrenta dois tipos de penalização na instituição IPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausência de uma cultura de cooperação entre Escolas;</li> <li>▪ Falta de focagem das ofertas formativas e da investigação no domínio das ciências empresariais</li> </ul>



Tabela 11 – Aplicação da metodologia VRIO – nível 2

Recursos /Ativos	<u>V</u> Valor	<u>R</u> Raridade	<u>I</u> Inimitabilidade	<u>O</u> Capacidade organizacional
	efeito de novidade nesta matéria.			
Síntese: Essencialmente um espaço de posicionamento para as ciências empresariais no IPP (oferta formativa e sobretudo investigação) para explorar a singularidade da presença de uma unidade de investigação como o CEI com o reconhecimento científico inter pares que possui e com o reconhecimento do mercado na área das línguas (interpretação e secretariado).				
<b>Recursos para uma abordagem formativa mais integrada e estratégica ao <i>cluster</i> do turismo na Região</b>	<p>Existe potencial de mercado para ofertas formativas de 1º e 2º ciclo de natureza mais integrada do que a existe presentemente no mercado</p> <p>Gestão, marketing, inovação, eficiência energética, sustentabilidade, monitorização, sistemas de informação, gestão de recursos humanos, desenvolvimento local constituem exemplos de dimensões para essa abordagem formativa mais integrada</p>	<p>O fator raridade é constitutivo. Será a concretização da abordagem integrada que definirá o espaço de raridade que o IPP poderá aspirar a disputar.</p> <p>Ausência de recursos internos que façam indiscutivelmente a diferença</p>	<p>O fator inimitabilidade estará fortemente dependente do modo como a oferta formativa for concebida e concretizada, sobretudo do ponto de vista do envolvimento com as empresas do setor</p>	<p>Aposta organizacionalmente muito exigente, seja ela explorada segundo um modelo de oferta formativa transversal a todo o IPP, ou segundo um modelo de atribuição da oferta a uma Escola do IPP (ESEIG?).</p> <p>Aposta tributária da cooperação de recursos que não constitui propriamente uma característica diferenciadora do IPP</p>
Síntese: Um espaço de oportunidade cuja exploração tem uma forte exigência organizacional e requer a procura de um nicho de diferenciação para o IPP, que só pode ser o de uma abordagem integrada à atividade turística; um problema organizacional a resolver: projeto transversal ou projeto para uma Escola com forte cooperação de recursos?				
<b>Recursos para uma presença do IPP na estruturação de um <i>cluster</i> do mar na Região</b>	<p>Estima-se que as políticas públicas que irão protagonizar a programação 2020 no país e no Norte de Portugal atribuirão ao <i>cluster</i> do mar um estatuto de prioridade na afetação de recursos públicos.</p> <p>O IPP dispõe de recursos científicos (essencialmente a robótica no campo de intervenção do LSA – ISEP e nas energias - ISEP) e de ofertas formativas (ciências empresariais) para aspirar ao reconhecimento da sua participação na estruturação do <i>cluster</i>.</p>	<p>O fator raridade não é suscetível de ser definido ao nível isolado do IPP. Trata-se antes de mais de justificar a relevância do IPP integrar as massas críticas de recursos a estruturar sob a forma de <i>cluster</i>.</p> <p>Os recursos ISEP no domínio da robótica e das energias constituem o maior potencial para a consideração da sua singularidade.</p>	<p>O fator inimitabilidade não é intrínseco dos recursos a mobilizar pelo IPP, com a exceção dos recursos associados à robótica.</p> <p>O fator inimitabilidade dependerá do modo como os recursos IPP interagirão com a dinâmica de interação e funcionamento do <i>cluster</i>.</p>	<p>Aposta largamente dependente de dois aspetos de natureza organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Êxito /inêxito do processo de estruturação do <i>cluster</i> do mar, admitindo que as políticas públicas 2020 lhe concedem prioridade;</li> <li>▪ Capacidade negocial do IPP em participar no sistema de atores do <i>cluster</i> do ponto de vista dos recursos conhecimento e das novas ofertas formativas necessárias à estruturação do <i>cluster</i></li> </ul>

Tabela 11 – Aplicação da metodologia VRIO – nível 2				
Recursos /Ativos	<u>V</u> Valor	<u>R</u> Raridade	<u>I</u> Inimitabilidade	<u>O</u> Capacidade organizacional
Síntese: Espaço para a valorização de recursos de conhecimento do IPP (ISEP) e de lançamento de novas ofertas formativas.				

## 5. PROPOSTA DE REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO IPP

### 5.1. UMA NOVA MISSÃO

De acordo com o Plano Estratégico anterior, a missão do IPP era assim caracterizada:

*“A missão do Politécnico do Porto é ser líder no ensino superior politécnico em Portugal, assumindo-se como comunidade socialmente responsável que – num quadro de referência internacional – procura a excelência na formação de cidadãos de elevada competência profissional, científica, técnica e artística numa ampla diversidade de perfis de qualificação; no desenvolvimento da investigação e transferência aplicada de tecnologia e de conhecimento; na criação e difusão da cultura; e no compromisso com o desenvolvimento sustentado da região”.*

Face aos resultados da metodologia ensaiada, a missão do IPP deve ser substancialmente reformulada. Em primeiro lugar, porque o sistema de ensino superior politécnico se encontra em profunda crise de identidade, no âmbito da qual a liderança do IPP como a maior instituição politécnica do país necessita de ser reconsiderada. Assim, de acordo com a metodologia ensaiada, a nova missão do IPP deve acompanhar o alcance da proposta que temos para o reposicionamento da instituição e, simultaneamente, acomodar as múltiplas tensões que estão em formação no interior da própria instituição, aliás emergentes na sequência da própria crise de identidade do sistema politécnico.

A missão a formular deve:

- Acomodar e protagonizar a estratégia de reposicionamento a que realisticamente e com base nos seus ativos específicos mais relevantes;
- Fornecer uma resposta positiva às tensões emergentes na instituição;
- Ter em conta a diferenciação de dimensão que o IPP já apresenta no contexto nacional e que situe proativamente a instituição nos diferentes cenários que se anteveem para o ensino superior politécnico em Portugal;
- Explorar os cenários de evolução mais promissores dessa evolução;
- Trabalhar a realidade incontornável que são as suas Escolas com o grau de progressão já alcançado em matéria de reconhecimento pelo mercado das suas ofertas formativas de 1º e 2º ciclos, do potencial de investigação já alcançado embora muito desigual no interior da instituição e da sua bem marcada inserção territorial.

A proposta de uma nova missão para o IPP deve assim responder quer à própria crise de identidade do IPP, quer à influência que esta última está a provocar sobre a instituição IPP em termos de geração de tensões no seu interior.

#### **Crise de identidade do Ensino Superior Politécnico**

Escrevemos no relatório nº1 que o fator mais penalizador dessa crise de identidade é que ela não resulta de uma maturada reflexão do sistema sobre si próprio ou sobre as relações que vem mantendo com o sistema universitário ou uma cuidada perceção das mudanças observadas na envolvente da sua atividade. Ela resulta essencialmente dos reflexos dos cortes de financiamento que pesam sobre o ensino superior, na sequência do processo de consolidação abrupta das contas públicas em Portugal, fortemente agravados pelas condições em que o resgate financeiro da economia portuguesa (vulgo memorando de entendimento com a TROIKA e vicissitudes posteriores da sua aplicação). A experiência

mostra que um ambiente de cortes de financiamento público é altamente penalizador de uma sólida reflexão sobre os caminhos futuros de um sistema de políticas públicas, qualquer que ela seja.

Acrescem a esta penalização duas outras evidências que tendem também a penalizar fortemente a consistência das mudanças apontadas para o ESP.

A primeira prende-se com a inexistência de pensamento estratégico claro sobre a matéria por parte das tutelas ministeriais. Se na tutela anterior a posição dominante parecia ser a de que a evolução “natural” do ESP tenderia a resolver por si só as coisas, conduzindo as instituições a diferentes posicionamentos, a posição do atual ministério é de difícil perceção. Emergem as posições mais desencontradas que vão desde as ideias de fusão entre politécnicos às de pura integração (absorção) em universidades, para além da ideia de que circulou de que o Ministério associaria ao ESP o estatuto de continuar na formação superior o secundário mais profissionalizante.

A segunda relaciona-se com o desigual desenvolvimento das instituições de ESP e com a impossibilidade de discutir hoje o futuro do sistema pressupondo que as instituições não tiveram a sua história de resposta aos incentivos e à regulação imposta pelo ministério. Essa resposta foi naturalmente diferenciada entre as instituições, mas aconteceu e produziu condições internas que as afastam significativamente do que eram quando foram constituídas.

De acordo com a nossa avaliação, qualquer cenário de alteração da identidade do ESP que trate as instituições de modo similar será fortemente penalizador para o IPP. O IPP estaria entre essas instituições em que, pelo menos para algumas das suas Escolas, tal procedimento equivaleria a um recuo significativo face ao que já foi alcançado em termos de investigação e qualificação dos seus recursos docentes.

### **As tensões emergentes no IPP**

No relatório nº1, explicámos que a instituição IPP reage por via das estratégias das suas Escolas a este enquadramento contraditório, determinando uma trajetória evolutiva, “*path-dependent*”, ou seja geradora de um percurso, que cria uma história, inércias e necessariamente tensões. A crise de identidade do ESP tende a provocar na instituição IPP também uma crise de identidade, mas esta última mais determinada por um processo de crescimento e de reatividade ao referido enquadramento regulador e não revestindo propriamente uma crise depressiva. Se há crise de identidade no IPP é essencialmente porque a instituição não inculcou a referida menorização e porque tem em curso uma significativa reatividade a esse enquadramento que tem de ser necessariamente acomodada pelo reposicionamento estratégico.

Retomam-se de seguida as tensões que de acordo com a nossa perspetiva caracterizam a dinâmica interna do IPP:

#### **Tensão entre a lógica “*research-based*” (antítese da menorização “politécnica”) e a lógica do ensino prático e aplicado (retórica do profissionalizante)**

Alguns grupos de recursos existentes na instituição IPP procuram por via da investigação e das relações de cooperação com os seus pares universitários (investigação em consórcio com centros de investigação da UP e participação em inter-faces universidade-empresa da UP, INESC TEC por exemplo) o reconhecimento necessário capaz de combater a menorização politécnica. Essa tendência acaba por provocar uma tensão com as equipas que não conseguem esse reconhecimento.

#### **Tensão entre o “doutoramento início de carreira” e o “doutoramento fim de carreira”**

Não é apenas uma tensão induzida por diferenças etárias. É também uma resultante de uma perspetiva diferente sobre a trajetória de desenvolvimento profissional e sobre a cultura de investigação e publicação da mesma. Tem profundas implicações nas apostas de reforço da investigação e da sua notoriedade a nível de publicações e tende a exacerbar a oposição “*research-based*” versus “profissionalizante”.

### **Tensão entre doutorados e os que o não querem ser**

O incremento da massa de doutorados no IPP é muito significativo (matéria a analisar mais em profundidade) no segundo relatório deste trabalho. Porém, isso não significa que a resistência ao doutoramento não exista, produzindo esta tensão. O estatuto de “especialista” na carreira docente politécnica introduziu desconfianças que são um produto colateral desta tensão. Esse estatuto pode na prática ser utilizado para proteger os que não assumiram o doutoramento como um fator imperioso da progressão das suas carreiras e não como um convite à integração na vida das Escolas de especialistas propriamente ditos. Todas estas contradições se agravam em contextos de precariedade global do emprego a nível da sociedade portuguesa, gerando compreensivelmente comportamentos securitários e defensivos.

### **Tensão entre Escolas “Pai ou Mãe” e Escolas “rebentos”**

Se tomarmos o ISEP e o ISCAP como escolas de origem, na instituição IPP há novas Escolas (ESEIG e ESTGF, por exemplo) cujos recursos e algumas ofertas formativas podem ser entendidos como “*spin-off's*” das Escolas de origem. Esta tensão desmultiplica-se em ofertas formativas diversificadas que frequentemente penalizam a focagem da oferta formativa do IPP e por vezes dificulta a cooperação entre recursos.

### **Tensão (de estatuto e de massa crítica de doutorados e de investigação) entre ISEP e outras Escolas**

Esta é talvez a tensão mais conhecida e referenciada no interior da instituição IPP. Compreende-se dada a massa crítica já alcançada pelo ISEP em matéria de doutorados e de notoriedade dos rankings de publicações. Tende a favorecer estratégias individuais de Escolas, apostas em combater mais decisivamente a já mencionada menorização Politécnica.

### **Tensões entre custos /aluno (cursos e Escolas)**

Em contexto de aperto de financiamento público, trata-se de uma tensão que tende a ser reforçada e penaliza a concretização de apostas de instituição.

### **Tensão entre a lógica transversal de IPP e a lógica Escolas**

Esta tensão constitui-se no principal problema organizacional da instituição IPP. Tende a dificultar a cooperação entre recursos, pode estimular alguma atomização e diversificação precoce da oferta formativa e penaliza seriamente o aproveitamento de alguns espaços de oportunidade que exigiriam ofertas formativas mais transversais. Tende também a atomizar a função investigação, veja-se por exemplo o caso das ciências empresariais.

### **Tensão entre o Politécnico que quer ser Universidade e a Universidade que invade os domínios do Politécnico**

É uma tensão que existe mais no sistema de ensino superior e nos seus dois sub-sistemas, mas está também presente na instituição IPP, por exemplo em Escolas (ISEP, por exemplo) que poderiam aspirar a uma integração na UP versus outras Escolas em que essa integração seria mais penalizadora.

### **Tensões inter-Escolas, intra-Escolas e intra-instituição**

Pode concluir-se que as tensões identificadas são profundamente diversificadas e heterogéneas. É um facto que resultam mais de uma crise de crescimento e de reatividade do que são provocadas por ausência de saídas ou depressão interna. Mas existem, têm necessariamente de ser acomodadas e o reposicionamento deve utilizá-las como matéria a trabalhar e que não pode ser ignorada.

Neste contexto, propomos à instituição IPP e aos seus espaços internos de reflexão /discussão a seguinte proposta de Missão para um novo ciclo de afirmação da instituição:

## Proposta de uma nova missão para o IPP

*“A missão do Instituto Politécnico do Porto (IPP) consistirá em promover e liderar o processo de transição do ensino superior politécnico acomodando as diferentes tensões e a reatividade da instituição ao processo de regulação e políticas de financiamento, designadamente por via da qualificação dos seus docentes e investigadores, do reforço do seu potencial de investigação e de consolidação das suas ofertas formativas de 1º e 2º ciclo.*

*Uma instituição que, valorizando a sua inserção territorial privilegiada no território urbano-litoral do Norte Portugal, possa afirmar-se como Universidade Politécnica, com ADN de criatividade organizacional, de exploração de ambientes formativos de savoir y faire continuamente alimentados por investigação de suporte, de resposta às novas procuras de formação e aos novos públicos que as protagonizam e de uma participação mais ativa na modernização produtiva da Região, formando recursos competentes para a atração de investimento direto estrangeiro e participando ativamente na promoção de uma especialização mais inteligente e energeticamente sustentável.*

A nova missão assenta num conjunto de vetores que decorrem essencialmente do trabalho realizado:

- A necessidade de liderar o processo de transição e de reformulação do estatuto do ensino superior politécnico, capitalizando o estatuto de instituição politécnica líder seja em termos de procura de ofertas formativas, seja em termos de investigação internacionalmente reconhecida;
- Afirmar-se como a Universidade Politécnica do sistema urbano-industrial do litoral Norte;
- Reposicionar-se como uma instituição com criatividade organizacional promovendo a cooperação de recursos entre as suas Escolas;
- Diferenciar-se pelos ambientes formativos orientados para o *savoir y faire* permanentemente enriquecidos pela investigação de suporte;
- Prosseguir um novo ciclo de protagonismo e de influência no processo de modernização produtiva da Região Norte.

É assim importante reconhecer que esta proposta de reformulação da Missão do IPP pretende dar corpo a três prioridades manifestadas pela instituição.

### Possibilidade de concessão de doutoramentos

O estatuto de Universidade Politécnica pode assegurar um cenário de autorização seletiva a essa concessão com base em candidaturas da nova instituição. Em nosso entender, apenas as ciências da engenharia e da educação podem inicialmente aspirar a esse protagonismo. O estatuto de Universidade Politécnica pode alargar essa seletividade a outras massas críticas existentes no IPP.

### Diferenciação competitiva pela combinação “Oferta formativa – investigação de suporte” em ambientes formativos de *savoir y faire*

A missão proposta acomoda perfeitamente este cenário de diferenciação do IPP. Implica seguramente uma racionalização efetiva da oferta formativa, focando-a em termos dos espaços de oportunidade identificados neste trabalho e em função dos recursos de investigação que seria necessário mobilizar.

### Universidade Politécnica

Concentra a dimensão mais radical da proposta de revisão da missão. Pressupõe-se que o acesso a este estatuto será sempre objeto de um processo de candidatura, em que cada instituição do ESP apresentaria as suas armas e estratégia para o conseguir. Pode ser entendido como um passo de mágica, uma espécie de coelho na cartola que se tira e que aparentemente dilui tensões. É verdade. Mas

tem referenciais comparativos a nível internacional. Não é necessariamente uma fuga para a frente. É antes uma oportunidade de assegurar um salto institucional à reatividade manifestada pelo IPP, validando a progressão inequívoca em termos de qualificação de corpo docente e de investigação que essa reatividade permitiu concretizar. Dilui tensões (menorização politécnica e não internalização de doutoramentos), não hipoteca a dimensão aplicada do IPP, acomoda focos e grupos “*research-based*” e possibilita uma diferenciação inter-pares com a UP. Não é coisa pouca. Porém, exige uma negociação exigente com a tutela e uma diferenciação da estratégia de negociação no interior do CSISP, com liderança IPP.

## 5.2. UM NOVO SISTEMA DE VALORES

A versão anterior do Plano Estratégico consagrava o seguinte quadro de valores para o IPP:

- Partilha, diálogo e participação na vida das comunidades
- Diversidade
- Curiosidade criativa
- Liberdade intelectual
- Cooperação
- Espírito crítico
- Criação de progresso.

Face ao trabalho realizado, propõe-se à reflexão/discussão do IPP um outro quadro de valores:

- Valorização da aprendizagem em ambientes formativos baseados em TIC e focados para o *savoir y faire* e para a resolução de problemas;
- Cooperação entre recursos;
- Cultura de investigação como fator enriquecedor das ofertas formativas;
- Criatividade como ADN organizacional e princípio de aprendizagem;
- Liberdade intelectual e espírito crítico;
- Empenho proativo na modernização produtiva da Região.

## 5.3. A VISÃO 2020

O Plano Estratégico anterior propunha a seguinte Visão:

*É uma instituição reconhecida como motor da transformação social e do desenvolvimento económico, sustentada numa formação de qualidade, atrativa, diferenciada e competitiva, adequada às realidades variáveis, sustentada por investigação própria residente, facilitadora da empregabilidade, da flexibilidade e da mobilidade.*

*Que coloca o conhecimento e a inovação ao serviço da comunidade através de uma investigação centrada em áreas de conhecimento estratégicas (de qualidade consolidada),*



*apoiada numa política de excelência, reconhecida nacional e internacionalmente, propiciadora do intercâmbio, da mobilidade e da participação dos estudantes.*

*Uma instituição de referência plenamente comprometida com a sociedade, que através da transferência de conhecimento e tecnologia, face à procura de inovação e serviços especializados nos diferentes âmbitos da sociedade, do mundo empresarial e da administração pública, contribui decididamente para o progresso económico e social.*

*Uma instituição criadora, inovadora e difusora de hábitos e formas culturais críticas, participativas e solidárias, que atua como fórum de discussão das distintas tendências nos distintos campos em que incide a sua atuação, através das suas “embaixadas culturais” disseminadas pela sua zona geográfica de influência e pela participação ativa nos órgãos de decisão das entidades de referência.*

*Socialmente reconhecida pelo prestígio do corpo docente, pela formação integral dos seus estudantes/ diplomados e pelo profissionalismo do pessoal não docente, altamente qualificados, motivados, comprometidos e com um forte sentimento de pertença e orgulho à instituição.*

*Parceiro privilegiado no envolvimento e comprometimento em projetos com a sociedade, a nível nacional e internacional (IES, empresas, grupos de interesses) no âmbito científico, tecnológico e cultural, reconhecido pela excelência dos serviços prestados.*

*Uma instituição que se distingue por uma gestão transparente, eficaz, eficiente, prestadora de contas à sociedade, orientada para a satisfação dos seus clientes e que assegura que as tomadas de decisões são coerentes e congruentes com os objetivos estratégicos definidos.*

*Uma instituição de prestígio nacional e internacional, capaz de comunicar uma imagem que permita consolidar a credibilidade da sua formação, investigação e serviços à comunidade, influenciadora de comportamentos e comprometida com o desenvolvimento de estratégias que respondam à satisfação das necessidades detetadas na sociedade.*

Considerando os espaços de oportunidade para o reposicionamento do IPP já avançados no relatório nº 1, propomos à reflexão do IPP a seguinte formulação de Visão para a instituição IPP:

*Em 2020<sup>2</sup>, a instituição IPP:*

*Afirma-se como a Universidade Politécnica do sistema urbano litoral da Região Norte, ajustando-se à presença nesse espaço das Universidades do Porto e do Minho;*

*Diferencia a sua oferta formativa pelos ambientes formativos e de aprendizagem orientados para o *savoir y faire* e para a resolução criativa de problemas, conquistando quota de mercado ao ensino universitário privado;*

*Reforça o seu papel de liderança nos rankings da investigação politécnica internacionalmente reconhecida, intensificando indicadores de cooperação internacional e notoriedade, utilizando essa capacidade de investigação como fator de enriquecimento dos seus ambientes formativos;*

*Explora pioneiramente as relações entre as artes e as tecnologias;*

*Transforma-se num centro de transferência de conhecimento ao serviço de uma especialização mais inteligente da Região Norte e de um novo padrão de atração de investimento direto estrangeiro à Região;*

<sup>2</sup> A indicação de 2020 para referenciar a visão estratégica do IPP é simbólica e visa alinhar a visão do IPP com a programação 2020. No tempo presente, 7 anos para alicerçar uma visão pode ser paradoxalmente longo (dada a incerteza reinante) e curto (tempo curto para maturar as mudanças pretendidas).



*Intensificou a cooperação de recursos entre as suas Escolas e criou centros de recursos transversais a toda a instituição;*

*Reforçou a atração de estudantes e investigadores estrangeiros.*

## 5.4. EIXOS DE INTERVENÇÃO PARA O REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO IPP

O anterior Plano Estratégico definia os seguintes eixos prioritários de intervenção no âmbito dos quais eram formulados os objetivos estratégicos para a instituição.

O diagrama da página seguinte sistematiza a formulação do Plano Estratégico anterior.

**Diagrama nº 1 – Eixos prioritários de intervenção do Plano Estratégico anterior**



Face aos elementos sistematizados até à presente fase de trabalho, propomos uma estrutura de eixos prioritários de intervenção com algumas alterações, de modo a melhor explorar os espaços reposicionamento que se propõem para o IPP.

**Diagrama nº 2 – Proposta de eixos prioritários de intervenção de suporte ao reposicionamento estratégico do IPP**



A exigência colocada por este conjunto de eixos prioritários de intervenção não está propriamente na sua diversidade. A maior exigência está na necessidade de definir qual é o espaço de intervenção das Escolas e o que deve ser assegurado a nível transversal e de cooperação entre recursos inter-Escolas. Aí reside o principal desafio organizacional do reposicionamento estratégico do IPP.

Nos 8 eixos prioritários atrás avançados, existem graus diversificados de participação de Escolas e de transversalidade.

A tabela seguinte procura explicitar esses graus diferenciados de transversalidade contidos nos eixos prioritários formulados:

Tabela 12 – Grau de transversalidade dos eixos prioritários de intervenção		
EIXOS PRIORITÁRIOS DE INTERVENÇÃO	TRANSVERSALIDADE DOMINANTE	AÇÃO PREPONDERANTE DAS ESCOLAS
Ofertas formativas: focagem e novas apostas		X
Investigação	X	
Transferência de conhecimento e tecnologia e empreendedorismo (1)		X
Plataforma de formação contínua	X	

Tabela 12 – Grau de transversalidade dos eixos prioritários de intervenção		
EIXOS PRIORITÁRIOS DE INTERVENÇÃO	TRANSVERSALIDADE DOMINANTE	AÇÃO PREPONDERANTE DAS ESCOLAS
Projetos de articulação e animação do meio	X	
Internacionalização	X	
Comunicação e marketing		X
Gestão de recursos humanos e cooperação entre recursos	X	
Notas: (1) Pode parecer estranho que coloquemos a transferência de conhecimento e tecnologia e empreendedorismo no âmbito da intervenção predominante das Escolas; trata-se de matéria a exigir discussão. Em primeiro lugar, em matéria de transferência de tecnologia, parece-nos que só o ISEP pode aspirar a um protagonismo de relevo nesta matéria, o mesmo se diga em relação ao empreendedorismo de base tecnológica. Já no que respeita a outras formas de transferência de conhecimento, há outras Escolas a poderem ser estimuladas para uma mais forte participação nesse processo, podendo exigir um maior peso de transversalidade.		

## 5.5. ESPAÇOS DE OPORTUNIDADE PARA O REPOSICIONAMENTO DO IPP

Com base nos recursos diferenciadores mobilizáveis e tendo em conta os diferentes cenários em termos de missão para o IPP, apresenta-se de seguida uma primeira sistematização de espaços de oportunidade para o reposicionamento possível do IPP. Trata-se de uma formulação preliminar, necessita de ser testada e constituirá um dos materiais de discussão dos workshops/focus groups a realizar em cada Escola.

A avaliação crítica destes espaços de oportunidade implicará nas fases seguintes do trabalho a realização das seguintes operações:

- De que modo estes espaços de oportunidade interpelam as funções oferta formativa, investigação, formação contínua e articulação com o meio;
- Que modelo organizacional para a sua implementação? Por Escola ou implicando projetos transversais? De que modo as Escolas são interpeladas?
- Que recursos são mobilizáveis para a sua concretização?
- Que estratégia de transição?

Optaremos nesta fase do trabalho por uma formulação muito sucinta dos espaços de oportunidade, para que o trabalho ainda a realizar com as Escolas possa enriquecer substancialmente esta formulação preliminar.

## **AMBIENTES FORMATIVOS E DE APRENDIZAGEM SEGUNDO MODELOS DE SAVOIR Y FAIRE AO SERVIÇO DA NAVEGAÇÃO PROFISSIONAL EM MERCADOS DE TRABALHO CADA VEZ MAIS ATÍPICOS E GLOBALIZADOS**

Há espaço, potencial de investigação a desenvolver, experiências pioneiras na (ISCAP) e ambientes naturais (ESMAE) que permitem desenhar uma oportunidade de diferenciação competitiva do IPP, transversalmente a toda a sua oferta formativa, orientada para ambientes formativos e de aprendizagem em contextos de *SAVOIR Y FAIRE*. A aposta na combinação de projetos formativos com orientações para a navegação profissional dos futuros diplomados do IPP emerge como hipótese de uma marca na oferta formativa, combatendo a retórica profissionalizante que algumas Universidades têm promovido sem consistência com os ambientes formativos que conseguem implementar.

A aposta estende-se também à formação contínua e necessita de um forte impulso de investigação a montante que o cruzamento entre as ciências da educação e a aprendizagem baseadas em TIC podem proporcionar na instituição.

Trata-se claramente de uma aposta que exige um forte incremento da transversalidade na instituição, embora o impulso de investigação a montante possa brotar inicialmente da ESE. As questões conceptuais suscitadas pelo conhecimento contextualizado (*contextualized knowledge*) exigem trabalho de investigação e a ESE parece ser o foco possível para esse impulso. A utilização da metodologia do projeto como algo de transversal a todas as ofertas formativas insere-se nessa preocupação diferenciadora.

## **FOCO NA APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA COMO FONTE DE NOVAS OFERTAS FORMATIVAS E DE NOVOS PÚBLICOS PARA A FORMAÇÃO**

Este espaço de oportunidade consta já dos trabalhos do plano estratégico anterior e concretiza-se sobretudo na flexibilização da oferta formativa para atrair os novos públicos para a formação que a ALV tem vindo a induzir. Se nas ofertas formativas de 1º e 2º ciclo, a aposta conexa é no sentido da sua flexibilização modular, já no que respeita à formação contínua a aposta passa pela estruturação de um serviço transversal de formação contínua transversal a toda a instituição com centro de recursos próprios, sobretudo em termos de engenharia da formação e pela inovação em matéria de ofertas formativas dessa natureza.

Oportunamente definimos as três tipologias de ofertas formativas do tipo contínuo que importa conceber para a atração de públicos da ALV: a formação de suporte à navegação profissional em trajetórias mais longas de atividade; a formação de entretenimento e lazer, designadamente no âmbito da formação sénior e a formação para a mudança de vida, com componente de empreendedorismo associada.

Este espaço de oportunidade exige uma estratégia transversal a toda a instituição, centros de recursos inter-disciplinares e inter-Escolas, mas é também compatível com projetos de desenvolvimento de ofertas Escola a Escola, desde que obedecendo aos princípios de engenharia da formação que a instituição definir no seu serviço transversal.

## **OFERTAS FORMATIVAS E TIC**

Em estreita correlação com os dois espaços de oportunidade anteriormente enunciados, o impulso para uma maior disseminação das TIC como marca diferenciadora das ofertas formativas constitui também um espaço de aposta para a instituição no sentido da sua diferenciação.

Importa referir que a marca diferenciadora não está na presença física ou tecnológica das TIC nos ambientes formativos. Essa presença é instrumental. O fundamental é, por exemplo, potenciar uma maior intensidade dos processos de autoformação, a capacidade de triar e gerir as frentes amplas de acesso à informação que as TIC proporcionam, o suporte para o ensino mais tutorial.

A grande interrogação neste espaço de oportunidade é a de saber se o seu aproveitamento poderá abranger a produção de conhecimento no interior da instituição IPP ou se, pelo contrário, a diversidade de produtos de software no mercado se imporá, negando essa possibilidade. Por

exemplo, a simulação empresarial já há muito tempo utilizada no ISCAP aparentemente não é endógena à instituição, antes recorre a software adquirido no exterior.

A aposta estende-se ainda à divulgação e disseminação de conhecimento e artefactos produzidos na própria instituição. Por exemplo, a ESMAE tem um potencial de edição, designadamente, na área da música que está longe de estar concretizado.

## **CIÊNCIAS ORGANIZACIONAIS**

As ciências empresariais têm vindo a ganhar alguma expressão na instituição, mas na nossa perspectiva de modo excessivamente atomizado. Se a diversificação das ofertas formativas por diferentes Escolas do IPP suscita, por si só, um problema de focagem de recursos, esse não é o problema mais penalizador para a instituição. O principal problema resulta do facto dessa atomização induzir uma outra, bem mais inibidora de futuro promissor. Trata-se da atomização da massa crítica de recursos de investigação. Na nossa perspectiva, o IPP não tem dimensão para mais do que um centro de investigação na área das ciências empresariais. Para além disso, não vemos grande vantagem na orientação de apostar nas vertentes financeiras das ciências empresariais, por se tratar de domínios em que a concorrencialidade das Faculdades de Economia e Gestão na área de inserção do IPP é muito forte. A aposta parece-nos estar concentrada, antes pelo contrário, na dimensão das ciências organizacionais, em estreita correlação com os domínios da gestão de recursos humanos em contextos de navegação profissional, da interculturalidade e da tecnologia.

O espaço de oportunidade está, assim, na constituição de um único centro de investigação para as ciências empresariais, com dominante nas ciências organizacionais, na gestão de recursos humanos, no marketing intercultural e com uma profunda articulação com a tecnologia (relação organização-tecnologia), estruturado como centro de recursos da instituição IPP e envolvendo sobretudo recursos do ISCAP, ESEIG, ESTGF e ISEP.

## **PROTAGONISMO NA MUDANÇA DO PERFIL DE ESPECIALIZAÇÃO DA REGIÃO: ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE**

Através da sua Escola de Engenharia e do seu reconhecimento na Região e sobretudo centrado no potencial de investigação que pode aí ser desenvolvido, o IPP pode aspirar a um maior protagonismo no processo de mudança do perfil de especialização da Região, cuja transformação dependerá de três vias essenciais:

- A transferência de mais conhecimento para os setores que organizaram historicamente a industrialização na Região e que, num contexto de forte dualismo e destruição de emprego, têm mostrado alguma resiliência face à crise atual;
- A emergência de novas empresas em áreas de maior conteúdo tecnológico e incorporação de conhecimento;
- A atração de investimento direto estrangeiro (IDE) de nova geração capaz de interagir virtuosamente e acelerar as duas vias anteriores.

Os dossiers do cluster “Economia do Mar”, da oferta formativa na área das madeiras e da abordagem integrada (oferta formativa – investigação – transferência de conhecimento) ao cluster do turismo na Região relevam desta perspectiva. Em termos mais ambiciosos e obviamente dependentes da sua operacionalização em instrumentos de política pública coerentes, o dossier de um modelo de especialização inteligente (com grande interação com a questão eficiência energética, energias renováveis e economia com menor intensidade de carbono) para a Região (sugerido pela programação EUROPA 2020) releva da mesma aposta para o IPP.

Trata-se de uma aposta que exige uma forte presença mediadora da Presidência do IPP e dos Presidentes das Escolas mais diretamente envolvidas.

## OFERTAS FORMATIVAS PARA OS NOVOS EMPREGOS DE PROXIMIDADE

Com foco no potencial de investigação e ofertas formativas da ESTSP, o IPP tem um espaço de oportunidade no domínio da investigação-formação em saúde, podendo disputar nessa área algum protagonismo na configuração de um *cluster* Saúde na Região, sobretudo no plano das interações possíveis entre conhecimento-formação e instituições públicas (centros de saúde e unidades hospitalares)

## IPP: UM PROJETO PIONEIRO DE ARTICULAÇÃO ARTES – TECNOLOGIA

De acordo com a avaliação estratégica de recursos que foi já possível concretizar nesta fase do trabalho, o IPP constitui a instituição melhor apetrechada na Região para um diálogo pioneiro entre as artes e a tecnologia, sobretudo alicerçado numa mais intensa e estruturada interação entre a ESMAE e o ISEP.

Trata-se, por isso, de mais uma aposta na cooperação entre recursos e na interação entre Escolas que marca, indiscutivelmente, este trabalho, e que pode traduzir-se em apostas de novas ofertas formativas e formação contínua, podendo ainda impactar a investigação e sobretudo os projetos de articulação com a Região (o meio).

## IPP: UM CATALIZADOR DA ANIMAÇÃO URBANA

Sobretudo através da ação que pode ser desenvolvida em torno das atmosferas que diferenciam a ESMAE e dependente de opções de realocização de infraestruturas que este trabalho não tem mandato para equacionar, o IPP pode afirmar-se ainda como catalizador de animação urbana, seja na Baixa portuense, seja no pólo da Asprela, com maior probabilidade na primeira destas localizações.

A possibilidade de utilização do Rivoli, em protocolo de colaboração com a Câmara Municipal do Porto, como espaço de fixação de algumas das atividades lúdicas e letivas da ESMAE merece avaliação, pois constituiria um salto qualitativo na presença e afirmação da instituição na Cidade.

## 5.6. OPERACIONALIZAÇÃO DOS ESPAÇOS DE OPORTUNIDADE PARA O REPOSICIONAMENTO DO IPP

Na tabela seguinte, para cada um dos espaços de oportunidade atrás definidos, identificam-se os ativos específicos da instituição a mobilizar e os principais desafios organizacionais envolvidos na concretização desses espaços de oportunidade.

Conforme é possível observar na matriz que a tabela da página seguinte sistematiza, nem todos os espaços de oportunidade para o reposicionamento do IPP têm a capacidade de mobilizarem ativos específicos da instituição IPP oportunamente identificados.

Isso significa que nesses casos o espaço de oportunidade é mais exigente e terá de envolver a formação de novos recursos.

Do mesmo modo, é visível na matriz que praticamente todos os espaços de oportunidade suscitam exigentes desafios organizacionais, envolvendo quer a cooperação entre recursos e inter-Escolas do IPP, quer a assunção de uma gestão mais transversal.

Tabela nº 13 - OPERACIONALIZAÇÃO DOS ESPAÇOS DE REPOSICIONAMENTO DO IPP		
ESPAÇOS DE REPOSICIONAMENTO	ATIVOS ESPECÍFICOS DA INSTITUIÇÃO A MOBILIZAR	IMPLICAÇÕES/DESAFIOS ORGANIZACIONAIS
Ambientes formativos e de aprendizagem segundo modelos de <i>savoir y faire</i> ao serviço da navegação profissional em mercados de trabalho cada vez mais atípicos e globalizados	<p>Inserção territorial</p> <p>Experiência de <i>savoir y faire</i> ESMAE</p> <p>Ofertas formativas com tradição de empregabilidade</p> <p>Experiências pedagógicas de simulação empresarial</p>	<p>Esforço necessário de I&amp;D de suporte à conceção de ambientes formativos “TIC oriented” e de “<i>savoir y faire</i>”</p> <p>Revolução pedagógica orientada para a resolução de problemas, implicando um exigente processo de formação e sensibilização de docentes</p> <p>Extensão destes processos à plataforma de formação contínua do IPP (serviço transversal)</p> <p>Política de comunicação/divulgação da especificidade dos ambientes formativos</p> <p>Fortes implicações para o Plano de Qualidade</p>
Foco na aprendizagem ao longo da vida como fonte de novas ofertas e de novos públicos para a formação	<p>Inserção territorial</p> <p>Ofertas formativas com forte tradição de empregabilidade</p>	<p>Definição a nível transversal de novas ofertas formativas e flexibilização das existentes para focar os novos públicos</p> <p>Forte investimento em matéria de engenharia da formação na plataforma para a formação contínua</p> <p>Política de comunicação</p>
Ofertas formativas e TIC	<p>Ciências da engenharia</p> <p>Recursos para a criatividade - Componente imagem ESMAE</p> <p>Experiências de ambientes pedagógicos em simulação empresarial</p>	<p>Forte investimento de investigação pedagógica na disseminação pela instituição de processos pedagógicos “TIC oriented”</p> <p>Fortes implicações para o Plano de Qualidade</p>

Tabela nº 13 - OPERACIONALIZAÇÃO DOS ESPAÇOS DE REPOSICIONAMENTO DO IPP		
ESPAÇOS DE REPOSICIONAMENTO	ATIVOS ESPECÍFICOS DA INSTITUIÇÃO A MOBILIZAR	IMPLICAÇÕES/DESAFIOS ORGANIZACIONAIS
Ciências organizacionais	<p>Inserção territorial</p> <p>Recursos para a interculturalidade</p>	<p>Desafio de grande magnitude decorrente da necessidade de travar a atomização em curso nas ciências empresariais e focar a investigação /realização de doutoramentos na componente organizacional</p> <p>Estabelecer nexos de relação entre a dimensão da psicologia (ISCAP), organização e desenvolvimento local (ESTGF) e recursos humanos (ESEIG)</p> <p>Relação Organização - Tecnologia</p>
Protagonismo na mudança do perfil de especialização da região Norte: especialização inteligente	<p>Inserção territorial</p> <p>Ciências da engenharia</p> <p>Recursos para a criatividade</p> <p>Ofertas formativas com tradição de empregabilidade</p>	<p>Protagonismo necessário do IPP na construção de um programa de especialização inteligente para o Norte de Portugal (NORTE 2020)</p> <p>Idem na estruturação do Cluster do Mar</p> <p>Construção de uma oferta formativa de largo espectro com abordagem integrada ao setor do turismo na Região e investigação de suporte: um caso exemplar da cooperação de recursos no interior do IPP</p>
Ofertas formativas para os novos empregos de proximidade	<p>Inserção territorial</p> <p>Recursos para a dimensão envelhecimento (ESTSP)</p>	<p>Dada a inexistência de recursos relevantes no IPP na área social, o foco das ofertas formativas terá de assentar na dimensão “saúde” do envelhecimento</p> <p>Um projeto essencialmente destinado ao reforço da interação da ESTSP com o meio</p>



Tabela nº 13 - OPERACIONALIZAÇÃO DOS ESPAÇOS DE REPOSICIONAMENTO DO IPP		
ESPAÇOS DE REPOSICIONAMENTO	ATIVOS ESPECÍFICOS DA INSTITUIÇÃO A MOBILIZAR	IMPLICAÇÕES/DESAFIOS ORGANIZACIONAIS
IPP – um catalisador de animação urbana	<p>Inserção territorial</p> <p>Recursos para a criatividade e ambientes formativos associados</p> <p>Recursos para a interculturalidade</p>	<p>Um projeto desafiador para a ESMAE, no sentido que se lhe pede uma extensão à Cidade das atmosferas que os seus ambientes formativos aportam à própria Escola</p> <p>O desafio organizacional de ocupação e animação do RIVOLI é de grande magnitude.</p>

## 6. OS PASSOS SEGUINTE

De acordo com a metodologia de trabalho oportunamente apresentada, o mês de Janeiro de 2013 acolherá a ATIVIDADE 5 do conjunto de tarefas que configuravam a proposta técnica da QP.

Na tabela seguinte, indicam-se as tarefas que integram a atividade 5 e os objetivos que elas assumem na configuração do produto final:

Tabela 14 – Os passos seguintes	
Tarefas	Alcance
Reunião com os serviços da Presidência	<p>Discutir Relatórios nº 1 e 2</p> <p>Afinar propostas de reposicionamento estratégico designadamente do ponto de vista da sua dimensão de transversalidade</p> <p>Avaliar implicações para o Plano de Qualidade e monitorização futura da estratégia</p>
Realização de 7 focus-group com 10 a 12 personalidades de cada Escola	<p>Testar e enriquecer propostas de missão, valores, visão e espaços de reposicionamento estratégico da instituição</p> <p>Fundamentar melhor a definição dos ativos específicos da instituição IPP</p>
Entrevistas complementares	Testar com alguns Diretores de Escolas não ouvidos no processo as matérias de reposicionamento com maiores desafios organizacionais
Preparação de um relatório nº 3 de síntese dos trabalhos	Apresentação ao Conselho Geral

## 7. ANEXOS

Em documento autónomo a este relatório, de modo a não prejudicar a sua dimensão e a sua natureza marcadamente estratégica, apresenta-se a focagem da análise dos indicadores de oferta formativa e de procura para o território de influência do IPP.

**Matosinhos**

R.Tomás Ribeiro, nº 412 – 2º  
4450-295 Matosinhos Portugal

Tel (+351) 229 399 150  
Fax (+351) 229 399 159  
porto@quaternaire.pt

**Lisboa**

Av. António Augusto de Aguiar  
Nº15 – 5º Dto  
1050-012 Lisboa Portugal

Tel (+351) 213 513 200  
Fax (+351) 213 513 201  
lisboa@quaternaire.pt

**[www.quaternaire.pt](http://www.quaternaire.pt)**