

REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO IPP

Relatório nº 3 – Relatório Final Síntese para apresentação e discussão no Conselho Geral do IPP

21 de maio de 2013

ÍNDICE

1. APRESENTAÇÃO	3
2. OBJETO DO TRABALHO	5
3. O CONTEXTO	7
4. METODOLOGIA	13
5. ALGUNS TRAÇOS DE CARACTERIZAÇÃO ESTRUTURAL DO IPP	17
5.1. Nota preliminar	17
5.2. O IPP visto pela A3ES: perfil institucional	17
5.3. Indicadores de oferta e procura: desenvolvimentos	18
5.3.1. Educação	21
5.3.2. Artes e Humanidades	22
5.3.3. Ciências Sociais e Comércio	23
5.3.4. Ciências, Matemáticas e Informática	25
5.3.5. Engenharia, Indústrias Transformadoras e Construção	25
5.3.6. Ciências Sociais e Comércio	27
5.3.6. Serviços	28
5.4. O território de influência do IPP	29
5.5. Empregabilidade	34
6. MACROTENDÊNCIAS DO ENSINO SUPERIOR: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O IPP	37
7. ATIVOS ESPECÍFICOS DO IPP PARA O SEU REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	43
7.1. Nota preliminar	43
7.2. A qualificação dos docentes e investigadores	43
7.3. O potencial de investigação	48
7.3.1. A investigação como ativo específico do IPP	48
7.3.2. Racionalizar o potencial de investigação das diferentes Escolas do IPP	51
7.4. Síntese: recursos específicos para o reposicionamento diferenciador do IPP	54
7.4.1. Recursos passíveis de mobilização imediata	55
7.4.2. Recursos que exigem combinatórias para se transformarem em ativos específicos	61
8. ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO DO IPP	66
8.1. Eixos /Domínios prioritários para o reposicionamento estratégico do IPP	66
8.2. A grande finalidade da estratégia de reposicionamento do IPP	68
8.3. Conducente a uma VISÃO IPP 2020 ...	68
8.4. Que interpela a missão do IPP	69
8.5. Um novo sistema de valores	72

8.6. Como e em que espaços de oportunidade reposicionar o IPP?	72
8.7. Objetivos estratégicos e operacionais	79
8.8. Ações e políticas a desenvolver por Eixo de Intervenção	83
8.9. Contributo para a estruturação de um serviço de formação contínua no IPP	90
9. IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS – UMA TRANSIÇÃO POSSÍVEL PARA A ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO	97
9.1. O que é uma estratégia de transição?	97
9.2. Principais passos	97
10. RESULTADOS DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE IPP NOS TRABALHOS	100
10.1. Focus-group por Escola	100
10.2. Focus-group temáticos inter-escolas	107
10.2.1. Notas preliminares	107
10.2.2. Tema 1 – Tendências de evolução na envolvente do IPP e impactos na atividade e futuro da instituição	107
10.2.3. Tema 2 – Recursos diferenciadores para o reposicionamento	108
10.2.4. Tema 3 – Transversalidade e cooperação entre recursos no IPP: oferta formativa, internacionalização e serviços à comunidade	114
10.2.5. Tema 4 – Transversalidade e cooperação entre recursos no IPP: investigação e transferência de conhecimento	115
10.2.6. Tema 5 – Transversalidade e cooperação entre recursos no IPP: as pessoas	116
10.2.7. Tema 6 – Organização	118
10.3. Síntese dos resultados dos processos de auscultação	119

EQUIPA TÉCNICA

Técnicos		Formação	Funções
Dr. António Figueiredo	Manuel	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 apresenta uma versão de síntese dos trabalhos de reposicionamento estratégico do Instituto Politécnico do Porto (IPP) oportunamente contratualizados entre o IPP e a Quaternaire Portugal (QP), cujo objetivo essencial é ser a base de uma apresentação ao Conselho Geral da instituição, passado intermediamente pelo Conselho Coordenador.

Este relatório culmina a referida contratualização e não pode ser desligado dos dois relatórios oportunamente disponibilizados à Presidência do IPP e que serviram de base aos grupos de trabalho e *focus-group* que foram realizados no âmbito da participação de toda a comunidade IPP, Escolas, Presidências, docentes e investigadores, funcionários e alunos.

A estrutura deste relatório-síntese é a seguinte:

- O **capítulo 2** apresenta o objeto do trabalho;
- O **capítulo 3** descreve o contexto em que o reposicionamento estratégico do IPP deve ser equacionado, contexto esse que está relacionado essencialmente com o momento particular em que o sistema de ensino superior em Portugal atravessa, com reflexos no posicionamento dos seus dois subsistemas Universidades e Institutos Politécnicos;
- O **capítulo 4** sintetiza a metodologia utilizada;
- O **capítulo 5** apresenta alguns traços de caracterização estrutural do IPP: indicadores de caracterização da oferta formativa do IPP, da procura, da empregabilidade, no sentido de caracterizar o seu potencial atual, a sua área de influência e a sua principal concorrência;
- O **capítulo 6** analisa os principais impactos (desafios e oportunidades) que decorrem para a instituição IPP das tendências de evolução que enquadram no entender da equipa técnica o ensino superior e o ensino politécnico em particular;
- O **capítulo 7** sistematiza os recursos (ativos específicos) diferenciadores que a instituição IPP apresenta para o seu reposicionamento;
- O **capítulo 8** define os eixos prioritários e os objetivos estratégicos do reposicionamento do IPP face ao contexto identificado, aos desafios e oportunidades e aos recursos diferenciadores sobre os quais ele pode ser construído;

- O **capítulo 9** identifica as principais implicações organizacionais do reposicionamento proposto e propõe uma estratégia de transição para que a instituição IPP possa prosseguir tais objetivos de reposicionamento estratégico;
- O **capítulo 10** sistematiza alguns dos resultados obtidos com o processo de auscultação/participação da comunidade IPP.

A equipa técnica reitera os seus agradecimentos aos elementos da Presidência do IPP e dos seus serviços centrais e a todos os membros da comunidade IPP que participaram ativamente nos momentos de auscultação que foi possível realizar ao longo do trabalho.

A energia, motivação e frontalidade com que tais momentos decorreram constituíram para a equipa técnica uma excelente ilustração dos recursos de que a instituição IPP dispõe para se abalançar a uma estratégia de reposicionamento.

Há, porém, que reconhecer que ao longo dos trabalhos não foi possível sistematizar uma base mais alargada de testemunhos da massa estudantil do IPP (cuja representação nos *focus group* por Escola foi diminuta) que tiveram alguma expressão nos grupos temáticos inter-Escolas e do conjunto de funcionários não docentes. Neste último caso, os *focus-group* realizados por Escolas permitiram generalizadamente reconhecer o potencial de motivação que ainda existe nesse corpo de colaboradores do IPP, apesar das condições difíceis presentemente vividas pelos trabalhadores da administração pública.

Trata-se, em nosso entender, de dois domínios que exigirão nas fases associadas a uma eventual implementação do reposicionamento proposto a criação de mecanismos específicos de participação para estes dois corpos.

2. OBJETO DO TRABALHO

Tal como foi inicialmente contratualizado, o objeto do trabalho residia na atualização /continuação dos trabalhos de elaboração do Plano Estratégico do IPP, iniciados já na segunda metade da década de 2000-2010 sob a coordenação técnica da Universidade Politécnica da Catalunha e que acabaram por ser interrompidos.

O desenvolvimento do trabalho e sobretudo a auscultação das expectativas da comunidade IPP face a uma atualização do Plano Estratégico para o IPP determinaram que o objeto do exercício viesse a ser focado no sentido de conceber uma estratégia de reposicionamento competitivo da instituição IPP.

Para essa focagem muito contribuíram as inúmeras alusões de participantes à necessidade de conceber um referencial estratégico para a instituição suscetível de dotar o IPP de um instrumento flexível que lhe permita navegar e afirmar sustentadamente a sua presença num sistema de ensino superior em profunda transformação e, como demonstraremos oportunamente neste relatório, em crise de identidade. E sobretudo um documento que sirva de suporte e orientação futura ao trabalho exigente de conceber um modelo de organização que valorize a cooperação de recursos em detrimento da atomização que tende a destruir esses mesmos recursos e que simultaneamente permita a todas as Escolas do IPP definir um rumo compatível com essa orientação de “mais IPP e menos somatório de 7 Escolas”.

O tratamento dos resultados dos diferentes momentos e processos de auscultação de posições no interior da instituição IPP mais enraizou a ideia de que era necessário envolver a instituição numa estratégia que fosse capaz de partir do contexto atual do ensino superior politécnico, das tensões internas da instituição e do que o IPP pode fazer de diferente para se reposicionar competitivamente face à concorrência, às necessidades de qualificação da população portuguesa e a um conjunto de desafios e oportunidades que enquadram o futuro da educação superior.

Esta aparente desconstrução do objeto “Plano Estratégico” tem também eco na metodologia de planeamento estratégico de organizações de ensino superior que a QP tem vindo a conceber e praticar. A metodologia assenta em alguns elementos-chave:

- Uma tipologia própria de tendências que enquadram a evolução da educação superior (em termos dos desafios e oportunidades que interpelam);
- A valorização dos ativos específicos (recursos diferenciadores reconhecidos pelo mercado) sobre os quais se pode construir uma estratégia de reposicionamento;

- O destaque dos aspetos organizacionais, essencialmente de cooperação de recursos, que a concretização de muitas oportunidades de reposicionamento exige, sendo fiel a um conceito de competitividade que se foca na inimitabilidade e na competência coletiva das organizações;
- A conceção da estratégia de reposicionamento em dois tempos e planos: o dos domínios futuros que esse reposicionamento deve explorar e o do caminho crítico de transição que a organização deve traçar e empreender para transformar a instituição tal como está hoje configurada numa outra, reposicionada e mais competitiva.

Como é compreensível, um trabalho desta natureza exige sempre trabalhos de implementação e de “*follow-up*” dessa implementação que não era possível acomodar nesta contratualização.

É o caso de dois domínios que importa assinalar e que caberá à Presidência do IPP a melhor forma de os concretizar: é o caso da operacionalização das ligações que devem ser estabelecidas entre o reposicionamento estratégico e a estratégia de qualidade (Plano de Qualidade) que a regulação tenderá a impor como obrigatório e também o do sistema de monitorização (sobretudo do ponto de vista do sistema de informação que o deve suportar).

3. O CONTEXTO

Os trabalhos de fundamentação de um novo posicionamento estratégico para o IPP ocorrem num momento muito particular de evolução do sistema de ensino superior em Portugal, com incidências particulares no ensino superior politécnico (ESP). Podemos classificar esse momento como uma crise de identidade¹ do ESP.

Essa crise de identidade é penalizadora sobretudo porque não é o resultado de uma maturada reflexão do sistema sobre si próprio, das relações que vem mantendo com o sistema universitário ou de uma cuidada perceção das mudanças observadas na envolvente da sua atividade.

Pode dizer-se que a referida crise de identidade é agravada pelos cortes de financiamento que pesam sobre o ensino superior, na sequência do processo de consolidação abrupta das contas públicas em Portugal, do resgate financeiro em curso e das 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. O sistema de ensino superior não é exceção a essa evidência sólida.

Mas a crise de identidade do ESP está associada a um processo que é anterior ao estrangulamento orçamental. O condicionamento do ESP tendeu a acentuar-se sobretudo na sequência do processo de Bolonha e pode considerar-se que se observa simultaneamente com a completa adulteração da lógica de sistema binário que preside ainda em termos legais à organização e missão do ensino superior em Portugal:

- As instituições universitárias “invadiram” decisivamente o universo dos cursos profissionalizantes e politécnicos e disputam ao mais alto nível algumas das características associadas ao politécnico na lógica binária: articulação com o meio empresarial; “*social embeddedness*” em termos territoriais; natureza fortemente profissionalizante de algumas ofertas formativas;
- A regulação atua essencialmente como se de um sistema unitário se tratasse;

¹ Em dissertação de doutoramento na área da sociologia da educação recentemente apresentada (2011) na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, Cláudia Susana Valadas Varano tem desenvolvimentos relevantes e pertinentes sobre a aplicação do conceito de identidade ao universo do ensino superior e ao politécnico em particular; algo de similar pode ser encontrado em José Brites Ferreira, Maria de Lurdes Machado e Rui Santiago (2008), “*The Polytechnic Higher Education Sector in Portugal*”, in James S. Taylor, José Brites Ferreira, Maria de Lurdes Machado e Rui Santiago (2008), *Non-University Higher Education in Europe*, Springer.

- A matriz dos “rankings” de investigação internacionalmente reconhecida tende a instalar-se como o modelo predominantemente reconhecido de visibilidade e proeminência no sistema;
- A “menorização” social e os défices de procura em alguns territórios condicionam decisivamente o posicionamento relativo das instituições politécnicas.

Há, assim, que sublinhar que a busca de um reposicionamento para o IPP ocorre num período em que os fundamentos do sistema binário português estão eles próprios sob pressão. O regresso eventual ao espírito com que o ESP foi criado em Portugal no chamado projeto Veiga Simão² sem atender ao modo concreto e diferenciado como as diferentes instituições reagiram à regulação imposta pela tutela ministerial e mais recentemente pela entidade reguladora A3ES equivaleria em algumas delas a uma verdadeira destruição de recursos. 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.

O referido espírito inicial experimentou uma significativa alteração ao longo dos sucessivos momentos de revisão legislativa (Simão e Costa, 2000), para citar apenas alguns dessas expressões legislativas:

- A legislação de 1973 falava de “centros de formação técnico-profissional, aos quais compete especialmente ministrar o ensino superior de curta duração, orientado de forma a dar predominância aos problemas concretos e de aplicação prática, orientado, e promover a investigação aplicada e o desenvolvimento experimental, tendo em conta as necessidades no domínio tecnológico e no sector dos serviços, particularmente as de carácter regional”;
- Em 1977, entrava em cena o ensino superior de curta duração, tendente à formação de técnicos especialistas e de profissionais de educação a nível superior intermédio”;
- Em 1979, na proposta de coexistência com o ensino universitário em condições de “dignidade idêntica” falava-se de um ensino superior politécnico “impregnado de uma tônica vincadamente profissionalizante, com o ensino superior universitário, de características mais conceptuais e teóricas, traduzindo a real diversificação operada no âmbito do sistema do ensino superior”;
- Já na Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986, parecia elevar-se o nível do ESP: “O ensino politécnico visa proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos

² Veja-se, por exemplo, Veiga Simão e Almeida Costa (2000), O Ensino Politécnico Português – Descrição evolutiva e prospetiva deste sub-sistema de Ensino Superior, Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos

de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de actividades profissionais”.

O problema é que não apenas as instituições do ESP foram reagindo às orientações da tutela e da emergência de princípios reguladores. Também o ensino universitário evoluiu no quadro dessa resposta a uma envolvente cada vez mais exigente (em termos de procura e de financiamento) e a adaptação ao modelo de Bolonha intensificou as mudanças em ambos os sub-sistemas. Acontece assim que as Universidades invadiram também elas o universo das áreas e das formações superiores profissionalizantes, bem como intensificaram as relações com as economias e o desenvolvimento regional e a articulação com as empresas, sobretudo na sequência do pujante e diversificado processo de criação de inter-faces (sem fins lucrativos) universidade-empresa a partir da segunda metade da década de 80.

Resta ainda dizer que, frequentemente, a entrada das universidades no universo do profissionalizante é mais retórica do que efetiva. A análise das condições de funcionamento concreto de alguns cursos universitários pretensamente profissionalizantes permite esclarecer que são pouco propícias à valorização de ambientes formativos com conteúdo profissionalizante.

Quer isto significar que as relações entre os subsistemas universitário e politécnico são cada vez mais *fuzzy*, até porque não é apenas entre as instituições do ESP que existe uma profunda heterogeneidade, também no subsistema universidades ela existe.

E uma avaliação rigorosa da evolução mostra que o ESP tem sido penalizado. Do ponto de vista da regulação, ele é sujeito à mesma pressão de qualificação e de reforço da investigação, mas, por outro lado, não lhe são concedidas as mesmas condições para o fazer (por exemplo, impossibilidade de internalização e concessão de processos de doutoramento com reflexos na massa crítica de investigação e publicações e de ofertas de mestrados integrados. Ou seja, o ESP é, por um lado, sujeito a uma pressão niveladora, mas por outro alguma menorização deste subsistema é mantida. Esta menorização evidenciada em algumas correntes da procura e no comportamento dos estudantes³ acaba por ser reforçada com a ambivalência contraditória da regulação e do enquadramento legal a que o ESP tem sido submetido

³ Várias personalidades ouvidas ao longo do trabalho nos referiram que os alunos do IPP não dizem na sua comunicação quotidiana que estão no Politécnico ou na Escola, mas sim na Faculdade, o que traduz uma forma subtil de inculcação da referida menorização

Como não podia deixar de ser, o subsistema do ESP foi fortemente impactado pela própria indefinição dos contornos do pretendo sistema binário. De acordo com a nossa pesquisa⁴, da qual reproduzimos alguns elementos, podemos caracterizar a evolução do ESP como um processo em que é visível a heterogeneidade, a reatividade e a polarização acentuada das instituições politécnicas.

A resposta adaptativa (no sentido evolucionista do termo) do subsistema ESP pode ser caracterizada essencialmente pela presença dominante de dois processos: “*downgrading*” e “*upgrading*” de expectativas instaladas entre docentes e investigadores. Estamos perante processos que tendem a gerar no interior das instituições tensões diversas que apontam para a reconsideração da sua missão, muito para além (ou aquém) do que a lógica binária do ensino superior português convencionou ser a missão das instituições politécnicas. O movimento adaptativo de “*downgrading*” significa o regresso ao mundo do profissionalizante de curta duração, que pode mesmo envolver a outorga de diplomas não superiores ou pós secundários (caso dos CET) ou mesmo de formação que não vem associada a qualquer diploma. Por sua vez, o movimento adaptativo de “*upgrading*” representa a evolução (só acessível a muito poucas instituições politécnicas) para uma vocação superior politécnica de nova geração, compatível com os estatutos de universidade politécnica ou de universidade de ciências aplicadas. Este movimento de “*upgrading*”, no caso do IPP, representa a saída natural para um conjunto de tensões emergentes na instituição a partir de processos como o incremento do número de doutorados, os progressos na investigação internacionalmente reconhecida, a crescente participação de elementos da instituição em consórcios de investigação com universidades (Porto, por exemplo) ou interfaces de matriz universitária (INESC Porto, por exemplo) e o reconhecimento inter pares que algumas das massas críticas de investigação da instituição começam a receber de instituições universitárias (coorientação de doutoramentos, coparticipação em projetos, etc.).

O comportamento adaptativo identificado é, essencialmente, de natureza reativa.

De acordo com os ensinamentos do evolucionismo económico e organizacional, os comportamentos adaptativos das organizações realizam-se em função de elementos de inércia (as suas características internas e rotinas), dos elementos condicionadores que resultam neste caso da concorrência entre instituições e das condições de regulação e financiamento e de elementos de liberdade que decorrem das estratégias de inovação proativa que as organizações colocam em prática para se reposicionarem.

Os elementos de inércia são bem identificados:

⁴ Ver, nesse sentido, António Manuel Figueiredo e Hugo Figueiredo (2013), “From a binary towards a fragmented system: thoughts on the future of the polytechnic higher education sector in Portugal”, paper apresentado no Workshop da APDR, HIGHER EDUCATION NETWORK: ECONOMIC AND SOCIAL CONTRIBUTES AND NEW CHALLENGES, Évora, 2013, com presença do Presidente do CSISP, Professor João Mourato.

- Nas instituições politécnicas, as condições de trabalho e acesso à investigação são bem mais gravosas para os docentes/investigadores do que as dos seus colegas universitários: cargas letivas, em média, mais pesadas; reduções ou dispensas praticamente inexistentes de horário para efeitos de investigação; inexistência de equipas internas para acolhimento de processos de doutoramento, com a consequente ausência ou debilidade de massas de conhecimento tácito favoráveis à investigação;
- É comum a existência de massas significativas de docentes sem qualquer predisposição ou interesse na realização de doutoramentos.

Os elementos de condicionamento são também evidentes e prendem-se com as condições de financiamento, a regulação assumida pela A3ES e pelo comportamento concorrencial e invasivo do universo formativo das instituições politécnicas.

Mas o comportamento adaptativo tem também um espaço de liberdade, que é proporcionado pelas estratégias de inovação que as organizações tendem a promover. Ora, é nesse campo que as estratégias de reposicionamento se inserem. A evidência existente é de que não abundam estratégias muito proativas, o que abre por si só um espaço de oportunidade ao IPP.

O que temos como dominante é uma fragmentação essencialmente reativa aos mecanismos de regulação e financiamento e aos primeiros sinais de procura em recuo. Abre-se um campo imenso de proatividade para estratégias de reposicionamento das instituições, para cujo dimensionamento a ilusão da permanência de um sistema binário constitui uma enorme limitação. Todos os elementos sistematizados apontam para que esse sistema binário seja questionado, sendo expectável um processo muito diversificado de reformulação de missões das instituições politécnicas. Muito dificilmente o legislador poderá acomodar a fragmentação e a heterogeneidade desses processos com um normativo apontado para instituições politécnicas-tipo.

Como é compreensível, a instituição IPP não está fora deste contexto, antes dele participa ativamente. As estratégias reativas das suas Escolas e da sua Presidência a este enquadramento contraditório tendem a determinar uma trajetória evolutiva, “*path-dependent*”, ou seja geradora de um percurso, que cria uma história, inércias e necessariamente tensões. Diríamos que a crise de identidade do ESP tende a provocar na instituição IPP um processo de crescimento e de reatividade ao referido enquadramento regulador, não revestindo propriamente uma crise depressiva. A equipa técnica encontrou uma instituição que não inculcou a menorização atribuída ao subsistema e é visível uma significativa reatividade a esse enquadramento que tem de ser necessariamente acomodada pelo reposicionamento estratégico.

A principal implicação deste contexto muito particular é a necessidade imperiosa de conceber e implementar o ambicionado reposicionamento estratégico da instituição IPP em estreita articulação com a evolução do imperfeito sistema binário em que o ensino superior em Portugal se transformou. É um jogo difícil: consiste em preparar uma estratégia de reposicionamento sabendo que o sistema e os seus sub-sistemas estão em profunda transformação, que a própria política pública tem orientações instáveis nesta matéria e que a reatividade das instituições integrantes é intensa e diversificada. Mas para isso é que a flexibilidade do planeamento estratégico é crucial, proporcionando uma espécie de carta estratégica para uma navegação que deve ter um rumo de instituição, mas tendo em conta que a instabilidade do sistema e a sua profunda reatividade nos obrigará a navegar à vista.

Já em plena redação da componente estratégica deste trabalho, a equipa teve acesso ao estudo do CHEPS (*Center for Higher Education Policy Studies*) da Universidade de Twente, “*Policy Challenges for the Portuguese Polytechnic Sector - A report for the Portuguese Polytechnics Coordinating Council (CCISP)*”.

O estudo não traz nada de assinaladamente novo ao argumento central deste capítulo, apenas com a vantagem relevante de proporcionar uma avaliação comparativa de outros sistemas binários ou similares. Curiosamente, tal como no estudo da EUA promovido pela CRUP, também o estudo do CHEPS assinala o papel das IESP no desenvolvimento regional, sobretudo (i) estimulando a inovação, (ii) facilitando a clusterização de atividades produtivas, (iii) fixando talentos, (iv) promovendo o desenvolvimento cultural e marcas territoriais e (v) estimulando a formação de capital humano.

Paradoxalmente, a ênfase no papel em termos de desenvolvimento regional pode favorecer mais as IESP do interior, com o risco de análises menos sérias e propósitos menos claros penalizarem as IESP mais desenvolvidas com o selo do mimetismo universitário.

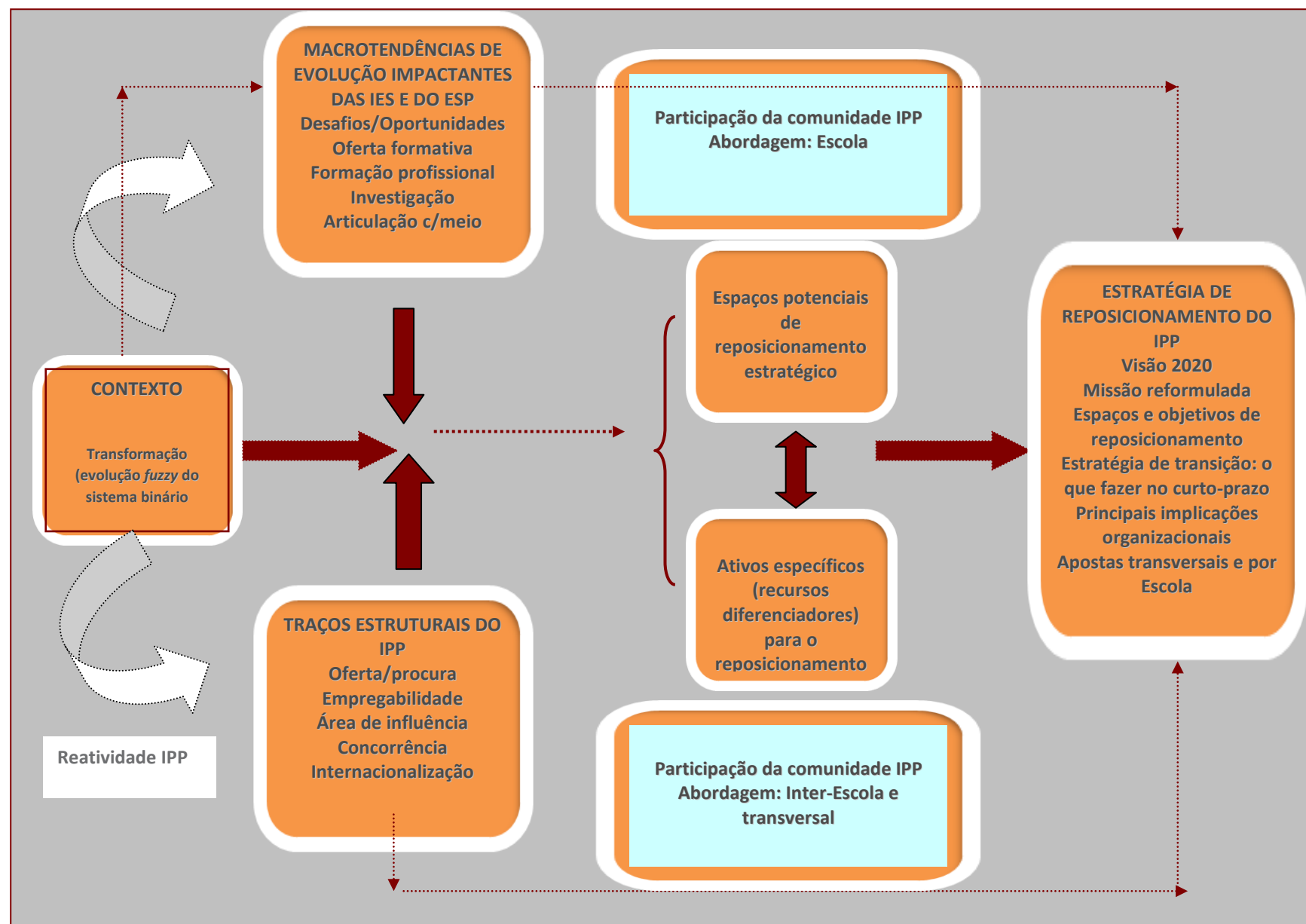
O contexto em que as IESP se movem é de facto acentuadamente *fuzzy*.

4. METODOLOGIA

O diagrama 1 da página seguinte descreve do ponto de vista esquemático a metodologia de desenvolvimento do trabalho que tornou possível a síntese agora apresentada.

Importa salientar alguns traços desta metodologia:

- Trata-se de uma abordagem que coloca o reposicionamento estratégico da instituição IPP no core do planeamento estratégico cujo novo ciclo a instituição pretende iniciar;
- Evidencia bem a relevância que se atribui à dimensão do contexto (a transformação em curso do sistema binário) em que o reposicionamento vai ser equacionado, sendo notória a sua presença em todas as fases de desenvolvimento analítico do trabalho;
- Desconstrói a velha e já gasta (sobretudo pela vulgarização a que tem sido submetida) abordagem SWOT, enriquecendo-a com dois contributos metodológicos essenciais: uma tipologia QP de abordagem das macrotendências que enquadram o futuro da educação superior e das IES que revoluciona a chamada análise externa do SWOT (ameaças e oportunidades); uma ênfase notória na análise de recursos (ativos específicos ou recursos diferenciadores para a inimitabilidade) que também revoluciona a análise interna do SWOT (pontos fortes e pontos fracos) introduzindo a chamada análise VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade, Organização);
- Agiliza duas formas de participação da comunidade IPP na apreciação do trabalho, abrindo momentos de auscultação/participação sob duas abordagens: por ESCOLA e INTER-ESCOLA /TRANSVERSAL;
- Define a proposta de reposicionamento e as apostas a ela associadas em dois tempos: explicita o futuro desejável e a transição que é necessário assegurar para tornar possível a concretização das apostas, tornando-as exequíveis e ajustadas à transformação dos traços estruturais da organização IPP.



Embora de modo sintético compatível com a natureza do presente documento, importa apresentar em que consiste a tipologia QP de análise das macrotendências que, na nossa perspetiva, enquadram o futuro das IES e das IESP em particular.

A tipologia elaborada pela QP constrói-se a partir de “entradas” na investigação relevante sobre tendências que influenciam a evolução do ensino superior politécnico, entendidos pela equipa técnica como “*drivers*” da evolução futura da instituição, passíveis de enquadrar e até de formatar. Trabalhámos, assim, sobre algumas linhas de força da pesquisa disponível, que podem considerar-se regularidades da investigação disponível. Alguns destes *drivers* estão já presentes nas diferentes estratégias de reatividade da instituição, outros poderão ter um reconhecimento mais difuso. De qualquer modo, estes fatores tenderão a impactar o ensino superior politécnico pelo que o reposicionamento do IPP dificilmente os poderá ignorar.

A tipologia proposta para este exercício integra as seguintes entradas:

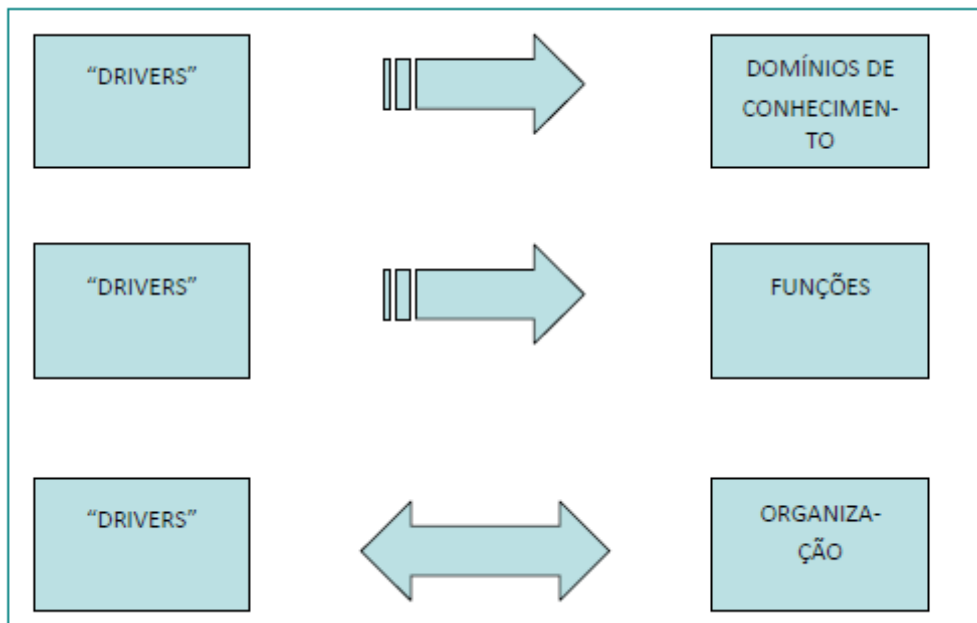
- Transformações nos processos e nos mercados de trabalho;
- Novos empregos, novas necessidades sociais, novas procuras;
- Tendências demográficas e territoriais;
- Aprendizagem ao longo da vida;
- Evolução das TIC;
- Criatividade, inovação e formação;
- Economia nacional e regional e programação 2020
- Sustentabilidade
- Investigação científica e sistemas (nacional e regional) de inovação
- Inovação e desenvolvimento social
- Organização do ensino superior

A metodologia proposta opera segundo a seguinte sequência:

- Declinação da tendência;
- Avaliação dos impactos na instituição de natureza transversal;

- Impactos na oferta formativa e investigação por Escola.

A figura seguinte ilustra o alcance da metodologia proposta. Em última instância, os drivers identificados impactarão a instituição IPP através de 3 vias: a dos domínios de conhecimento (com influência sobretudo na oferta formativa e investigação), nas funções (educação, investigação, formação e articulação com o meio, naturalmente por Escola) e interagirão por fim com o próprio modelo organizacional.



Por sua vez, o recurso à chamada análise VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade, Organização) é realizado segundo um conceito de recursos bastante abrangente, não se confundindo com o de recursos humanos, embora obviamente os integre. Trabalhámos fundamentalmente em torno do 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"*.

5. ALGUNS TRAÇOS DE CARACTERIZAÇÃO ESTRUTURAL DO IPP

5.1. NOTA PRELIMINAR

Tal como foi evidenciado na nota metodológica que consta do capítulo anterior, a estratégia de reposicionamento a propor não parte de uma instituição imaginária, mas antes de uma instituição concreta com os traços estruturais que resultam já em grande parte da sua reatividade a um contexto de evolução do sistema de ensino superior que não deixou as IESP indiferentes.

A caracterização estrutural de suporte tem as seguintes dimensões analíticas:

- Numa primeira abordagem, analisa-se o modo como o A3ES vê o IPP e desenha o seu perfil face aos indicadores considerados;
- Desenvolvem-se depois alguns desses dados (indicadores de oferta e procura);
- Analisa-se a situação relativa da instituição IPP em matéria de empregabilidade dos seus diplomados;
- Situa-se finalmente a área de influência da oferta formativa do IPP.

5.2. O IPP VISTO PELA A3ES: PERFIL INSTITUCIONAL

Utilizaremos nesta análise a publicação “O Sistema de Ensino Superior – Perfis Institucionais: Institutos Politécnicos Públicos”⁵, com informação reportada ao ano letivo de 2011-12.

O IPP é encarado pela A3ES como uma IES a que correspondia uma massa de alunos inscritos de 15.181, com uma oferta formativa diversificada (15 áreas de ensino e formação), na qual pontificavam quatro áreas que por si só correspondiam a 69,5% do total de ciclo de estudos, 72,7% do número de vagas e 77% do número de estudantes inscritos: Formação de Engenharia e Técnicas Afins, Artes, Ciências Empresariais e Saúde.

A relevância da instituição é ainda reconhecida pelo estudo da A3ES através dos seguintes indicadores:

⁵ De autoria de Madalena Pires da Fonseca e Sara Encarnação, publicado em 2012 na coleção A3ES READINGS: ISBN – 978-989-97174-7-3.

- As 3.132 vagas oferecidas pelo IPP correspondiam a 5,9% do total de vagas oferecidas a nível nacional pelas IES;
- Em candidaturas de primeira opção, o IPP valeu em 2011-12 6,7% do total nacional, atingindo o número 3.116;
- A relação “candidatos/vagas” é ligeiramente inferior à unidade (0,99) mas acima da média nacional de 0,87.

Considerando as colocações de candidatos ao longo das três fases, o IPP atinge uma elevada taxa de ocupação (92,8%) claramente superior à média nacional que foi de 86,3%.

A tabela seguinte apresenta valores para o IPP e suas Escolas:

TABELA 1 - ATRATIVIDADE E CAPACIDADE DE COLOCAÇÃO DO IPP					
ESCOLAS	VAGAS (%)	CANDIDATURAS 1º FASE 1º OPÇÃO	ÍNDICE DE FORÇA	TAXA DE OCUPAÇÃO 1º FASE	TAXA DE OCUPAÇÃO FINAL
ESE	12.1	11.7	0.96	69.7	98.2
ESMAE	1.6	4.2	2.64	96.0	102.0
ESEIG	10.4	12.5	1.2	81.5	99.7
ISCAP	23.7	22.0	0.92	86.0	102.3
ISEP	27.3	20.5	0.75	92.3	99.9
ESTGF	10.4	5.9	0.56	51.5	81.0
ESTSP	14.5	23.2	1.59	83.1	99.3
IPP	3.132 = 100	3.116=100	0.99	81.4	98.2

Combinando as áreas de recrutamento dos estudantes do IPP com o número de candidatos que numa de 6 preferências indicaram o IPP e analisando as preferências destes estudantes, a A3ES conclui que: (i) a centralidade do distrito (73,4% dos candidatos) e da Área Metropolitana do Porto é indiscutível, esmagando literalmente os recrutamentos a partir das áreas de influência de Braga e de Aveiro; (ii) a Universidade do Porto é a principal IES concorrente do IPP, com as Universidades do Minho e de Aveiro a grande distância.

5.3. INDICADORES DE OFERTA E PROCURA: DESENVOLVIMENTOS

Com base em informação estatística disponível a partir de fontes do MEC (DGES e DGEEC), foi possível ao longo dos trabalhos caracterizar estrutural e temporalmente (a partir do processo de Bolonha),

fazendo-o em dois planos: o nacional e numa segunda fase em relação a um conjunto de IES públicas e privadas que constituem a concorrência mais relevante do IPP no seu território de influência principal.

As caracterizações realizadas na segunda fase estão disponíveis em anexo a este relatório para uma consulta mais fina. De seguida, apresentamos algumas sínteses decorrentes dessa análise. Para uma perspetiva mais fina de análise, a consulta do referido anexo é essencial.

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

Os resultados da focagem de oferta e procura na área de influência do IPP são os seguintes.

5.3.1. EDUCAÇÃO

- Posicionamentos mais significativos em termos de inscritos 1º ano pela 1ª vez L1 Educação Musical – 42,6% dos inscritos 1º ano pela 1ª vez em 2010/11;
- Três escolas oferecem Vagas, IPP – ESE, ESE J Piaget Arcozelo e Instituto Superior de Ciências da Educação de Felgueiras;
- Vagas oferecidas pelo IPP-ESE com índice de satisfação da procura 0,56 em média entre 2007 e 2011;
- Oferta de L1 Educação Básica com ISP mais elevado dentro do público – média 2,43 de 2007 a 2011 / concorrência mais próxima da U Minho com ISP médio de 1,84;
- M2 Ensino de Educação Musical no EB e Ensino de Educação Visual e Tecnológica no EB forte face aos poucos / únicos concorrentes (respectivamente U Minho e ESSE Jean Piaget Arcozelo); U Aveiro muito forte no M2 Musica para o Ensino Vocacional;

- M2 Ensino de TIC - só ESE de Fafe só com alunos em 2008/2009;
- M2 Supervisão Pedagógica na Educação de Infância e no 1º ciclo do EB (AEF 142);
- Concorre com outros 4 M2 em Supervisão – IPVC, Instituto Superior de Ciências da Educação de Felgueiras;, Universidade Portucalense (mais forte com anterior e mais inscritos) e Universidade de Aveiro

5.3.2. ARTES E HUMANIDADES

- Na AEF Artes e Espectáculo a ESMAE oferece uma gama muito significativa de cursos / variante na área da Música e também teatro - posicionamento significativo entre 59% em 2007/8 e 44,4% em 2010/11 em termos de inscrito;
- Bom posicionamento em termos de três M2 – Teatro, composição e Teoria Musical e Música – Interpretação Artística, cerca de 1/3 do mercado em termos de inscritos;
- Principais concorrentes na Música Universidade do Minho (com ISP superiores a 1, ou seja, 1,07 na média de 2007 a 2011);
- O posicionamento mantém-se no que respeita às vagas em L1's cerca de 48% desde 2008/9;
- AEF de Áudio-visuais e Produção Media com posicionamento em termos de inscritos do IPP pouco relevante com cursos Tecnologia de Comunicação Audiovisual e Tecnologia da Comunicação Multimédia (ESMEA e antes na ESEIG) – 12% de quota de mercado de inscritos no 1º ano pela 1ª vez;
- ISP médios só 2010 a 2011 dos cursos de Tecnologia de Comunicação Audiovisual (20 vagas) e Tecnologia da Comunicação Multimédia (20 vagas), ambos da ESMAE (desde 2010/2011), muito superiores a 1, respectivamente 3,45 e 2,37 (no caso do audiovisual baixou bastante entre 2010 e 2011) concorrência forte de ULP (Comunicação Audiovisual e Multimédia, mais do dobro das vagas), UTAD (Comunicação e Multimédia, com mais vagas cerca de 35), U Aveiro (Novas Tecnologias de Comunicação, mais do dobro de vagas e ISP médio 2007 a 2011 de 1,69), IS Mais (Tecnologias de Comunicação Multimédia, com 80 vagas desde 2009/2010 e antes 60) ES Artística do Porto (Cinema e Audiovisual 50 vagas e Design e Comunicação Multimédia 30 vagas). IPP tem apenas 8% da quota de mercado das vagas na AEF Áudio-visuais e Produção Media;
- M2 de Comunicação Audiovisual, 30 inscritos em 2010/11 na ESMAE apenas 9,3% da quota de mercado de mestrados na AEF Áudio-visuais e Produção Media;

- Cursos de Especialização em Desenvolvimento de Produtos Multimédia com alguma importância em termos de inscritos 1º ano pela 1ª vez, em várias escolas, enquanto que na Música irrelevantes;
- Design com quota em termos de inscritos na AEF Design ainda menor, entre 8 e 7%; similar em termos de vagas oferecidas; apesar disso o curso de L1 Design da ESEIG tem ISP médio 2007 a 2011 de 1,09; mas o concorrente de Aveiro tem ISP médio de 2,03;
- Oferta de L1 de Tradução e Interpretação da Língua Gestual Portuguesa e M2 (2010/2011) não têm concorrência – contudo ISP são inferiores a 1 e com tendência de baixa;
- Interessante posição da L1 de Ciências e Tecnologias de Documentação e Informação (ESEIG) com cerca de 1/3 da quota de mercado – concorrência U Fernando Pessoa, U Porto e U Aveiro; cerca de 28% do quota de mercado de vagas em 2010/11.

5.3.3. CIÊNCIAS SOCIAIS E COMÉRCIO

- Comércio internacional com quota elevada na AEF Comércio – entre 60 e 705 de alunos inscritos 1º ano pela 1ª vez no L1 de Comércio Internacional – concorrência de Relações comerciais Internacionais pelo Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo (com muito poucos alunos inscritos) – em termos de vagas a situação é diferente, IPP – ISCAP apenas com 30%;
- Os ISP para os dois cursos do ISCAP – regime normal e regime pós-laboral são na média entre 2007 e 2011 inferiores a 1 (respetivamente 0,83 e 0,53);
- Oferta de L1 Gestão Internacional no Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração;
- Marketing com um posicionamento que sobressai do curso L1 Marketing do ISCAP em matéria de alunos inscritos 1º ano pela 1ª vez, com quota de mercado entre 20% e 30%, tendência crescente e apenas ultrapassada pelo curso L1 Gestão de marketing do Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM) de Matosinhos que mantém uma tendência de perda de alunos (111 alunos inscritos em 2010/11 para 109 no ISCAP no mesmo ano);
- Os ISP médios 2007 a 2011 são superiores a 1 tanto no curso de regime normal (1,79) como no pós-laboral (1,06), mas ultrapassados por ISP de cursos de marketing (pós-laboral) da U Minho de 2,24 e de Marketing da U Aveiro – ISCA de Aveiro, com 1,83;
- Aposta que pode ser interessante em M2 Marketing digital, sem concorrência e 34 alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez em 2010/11; aposta da concorrência em M2 marketing e

Comércio internacional pelo Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo (12 alunos em 2010/11 1º ano de funcionamento);

- Forte posicionamento do curso de L1 Contabilidade e Administração dos ISCAP, cerca de 29% da quota de alunos inscritos no 1º ano e 1ª vez e 23% das vagas, no ano letivo de 2010/11;
- Quota de mercado da AEF dos cursos de Contabilidade e Administração, regime normal e pós-laboral, do ISCAP e da ESEIG cerca de 42% em termos de vagas e 52% em termos de alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez. Estes cursos estão todos com ISP médios de 2007 a 2011 abaixo de 1, embora superiores a 0,5, sendo que os pós-laboral tem ISP inferiores aos de regime normal. Dentro dos cursos de contabilidade oferecidos pelo Setor público o do ISCAP é que tem ISP médio para este período mais elevado 0,97, todos os restantes estão abaixo deste;
- Em termos de 2º ciclo, observa-se um posicionamento forte dos ISCAP com Mestrados de Auditoria e de Contabilidade e finanças (inscritos por ano em cada uma sempre acima de 50 alunos) – 35% da quota de alunos inscritos 1º ano 1ª vez em M2 na AEF Contabilidade e Fiscalidade;
- Na Gestão, deve assinalar-se o relevante caso da L1 Gestão do Património (regime normal e pós-laboral) na ESE, sem concorrência direta – só Gestão Artística e Cultural do IPVC e depois em M2 (Escola das Artes, Gestão de Industrias Criativas) – embora com baixo ISP médio 2007 a 2011 inferior a 0,5;
- Interessante posicionamento de L1 de Gestão de Administração Hoteleira da ESEIG sem concorrência nem no 2º ciclo, com um elevadíssimo ISP médio 2007 a 2011, superior a 3,5;
- Outra área relevante na AEF Secretariado e Trabalho Administrativo é o curso L1 de Assessoria e Tradução, em regime normal e pós-laboral, do ISCAP, sem concorrência direta e representando mais de 50% da quota de mercado da AEF em termos de vagas e preto de 60% em termos de quota de alunos inscritos 1º ano 1ª vez;
- E no L1 de Comunicação Empresarial, também nos dois regimes, no ISCAP com quota superior a 80% de vagas e de 100% alunos inscritos na AEF de Ciências Empresariais, único concorrente Ins Superior de Espinho, sem alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez;
- Um quota relevante, crescente que atinge os 27% em 2010/11 nos cursos de E ou CO na AEF de Gestão e Administração principalmente cursos na ESTGF e ESEIG - curso E de Direcção Hoteleira, mais significativo com cerca de 32 alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez em 2010/11;

- Curso de L1 de Solicitadoria, da ESTGF com regime normal e pós-laboral, apenas quota de 13,4% em 2010/11 na AEF Direito, com mais concorrentes fortes, caso do IP Cávado e Ave;
- Em termos de ISP médio 2007 a 2011 o curso regime normal do ISCA tem um índice superior 2,04 ao do curso normal de Solicitadoria do IPP – ESTGF de 1,59 e no caso dos regimes pós-laboral são ainda inferiores.

5.3.4. CIÊNCIAS, MATEMÁTICAS E INFORMÁTICA

- Na AEF de Ciências Informáticas, IPP através ISEP e ESTFG tem L1 mas com quotas de mercado baixas 7,4% em termos de alunos inscritos 1º ano 1ª vez e 7% em vagas, apenas com início em 2010/11. Os ISP são inferiores a 1;
- Interessante posicionamento adquirido pelo M2 de Computação e Instrumentação Médica do ISEP que abre em 2009/10 com 10,6% e 8,5% de quota de mercado respetivamente em 2009/10 e 2010/11 em termos de alunos inscrito no 1º ano pela 1ª vez;
- Interessante oferta de cursos CO pelo ESTGF, de Instalação e Manutenção de Redes e Sistemas Informáticos (2007/8 e 2008/9) e de Gestão de Redes e Sistemas Informáticos (2009/10 e 2010/11), o primeiro com muita concorrência, com quota de alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez decrescente de 6,4% em 2010/11

5.3.5. ENGENHARIA, INDÚSTRIAS TRANSFORMADORAS E CONSTRUÇÃO

- Posicionamento interessante do ISEP em L1 engenharia Mecânica, concorre com U Porto, com quotas de alunos inscritos 1º ano pela 1ª vez por ano letivo muito semelhantes e com quota superior a 35% no mercado da AEF Metalurgia e Metalomecânica em termos de alunos e quota de 61% em termos de vagas oferecidas;
- Também L1 de Engenharia Mecânica da ESEIG menos vagas 27 para 110 do curso do ISEP;
- ISP médios 2007 a 2011 são inferiores a 1 – 0,83 no ISEP e 0,73 na ESEIG mas os ISP médios 2007 a 2011 para Mestrados Integrados de Engenharia mecânica na U Porto, U Aveiro e U Minho são superiores a 1, respetivamente, 2,34, 1,51 e 1,15;
- Interessante oferta de M2 de construções mecânicas – quota significativa na oferta de M2 dentro desta AEF;
- Quota do ISEP L1 de Engenharia Electrotécnica – Sistemas Elétricos e Energia é também relevante, 27% em 2010/11 de alunos inscrito no 1º ano pela 1ª vez, mas apenas 17% em

termos de vagas na AEF de Electricidade e energia, também com um ISP abaixo mas muito próximo de 1 (0,92);

- Oferta muito significativa do ISEP no 2º ciclo nesta AEF, com M2 Engenharia Electrotécnica – Sistemas Eléctricos e Energia e M2 de energias Sustentáveis, praticamente sem concorrência no mercado de proximidade;
- Quota muito significativa do IPP nas Engenharias de Electrónica e de Automação, com ligeiramente superior a 30% principalmente a quota do ISEP dos cursos de L1 de Engenharia Eletrotécnica e Computadores e L1 Engenharia Informática com volumes de alunos inscritos muito superiores a 100 no primeiro caso e acima de 200 no segundo e quota próxima dos 40% em termos de vagas.;
- Concorrência forte das L1 de Engenharia Eletrotécnica e Computadores da U Minho e dos Mestrados Integrados de Engenharia Eletrónica e Telecomunicações da U Aveiro, de Engenharia Eletrotécnica e Computadores da U de Porto e de engenharia Informática e Computação também da U Porto, qualquer um com número de alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vz por ano superiores a 100;
- Em termos de ISP médios de 2007 a 2011, o curso de Engenharia Informática e Computação da UP – Fac Engenharia tem o índice médio mais elevado com 2,32 seguido de curso de Engenharia Eletrotécnica Industrial e Computadores da U Minho, 1,59, e de Engenharia Informática também do Minho com 1,5 e de Engenharia Eletrotécnica e Computadores da U Porto com 1,35. Só depois se posiciona o ISEP com curso de Engenharia Informática com 1,14 em regime pós-laboral e 1,09 em regime normal, todos os restantes abaixo de 1;
- A procura dos cursos de M2 do ISEP nesta área representa perto de 505 da quota de mercado de alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez em cursos M2 de AEF Eletrónica e Automação e o curso com mais procura, acima dos 100 alunos ano é o de M2 Instrumentação e Metrologia do ISEP, seguido de M2 Engenharia Informática entre 70 e 80 alunos ano;
- ISEP com posicionamento interessante na AEF de Tecnologia dos Processos Químicos com a L1 Engenharia Química concorre com U Porto e U Aveiro, Mestrados integrados e a ESEIG na L1 de engenharia Biomédica que concorre com Universidade do Minho, também Mestrado Integrado. Quota do IPP de cerca de 20% (crescente nesta AEF) em termos de alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez e em termos de vagas a quota atinge os 30% ;
- ISP médios entre 2007 e 2011 superior a 1 na L1 de Engenharia Biomédia, mas o curso de MI da U Minho tem ISOP bastante superior (1,04 para 1,78);

- Nas engenharias Químicas destaque para as três ofertas públicas principais, MI do Porto e de Aveiro e L1 do ISEP, têm todos ISP médios entre 2007 e 2011 abaixo de 1, sendo o de Aveiro abaixo de 0,5;
- L1 de Engenharia Mecânica Automóvel do ISEP forte posição dentro das AEF Construção e Reparação de Veículos a Motor, único concorrente na AEF da ULP com Ciências Aeronáuticas;
- ISP médios entre 2007 e 2011 bastante elevado na L1 de Engenharia Mecânica Automóvel do ISEP de 1,71;
- L1 de Engenharia Geotécnica e Geoambiente do ISEP também forte posição nas AEF de Industrias Extractivas, só concorre com U Porto que oferece L1 em Ciências de Engenharia – Engenharia de Minas e Geoambiente. ISEP oferece também M2 de Engenharia Geotécnica e Geoambiente com alunos desde 2007/8;
- ISP médios entre 2007 e 2011 da L1 de Engenharia Geotécnica e Geoambiente do ISEP superior a 1 (1,12) enquanto que L1 da UPorto tem ISP próximo de 0,5;
- L1 Engenharia Civil do ISEP concorre com MI de Engenharia Civil da U Porto com volumes de alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez por ano muito próximos (170 e tal no ISEP para 200 na UP, mas somando os números no curso em regime pós-laboral, ficam equivalentes) – concorrência mais dispersa mas sem grande representatividade excepto no caso de MI da U Minho que a partir de 2009/10 ultrapassa os 100 alunos;
- Nos cursos de engenharia Civil os ISP médios entre 2007 e 2011 acima de 1 (ligeiramente) são os MI da U Porto e MI da U Aveiro, o MI do Minho ligeiramente abaixo de 1 e a L1 do ISEP ainda abaixo;
- ISEP oferece um M2 em Tecnologia e Gestão de construções com número significativo de alunos inscritos em 2009/10 e 2010/11, que representa cerca de 45% do total da quota de mercado de M2 na AEF de Construção civil e engenharia Civil.

5.3.6. CIÊNCIAS SOCIAIS E COMÉRCIO

- Os 8 cursos de L1 da ESTSP representam uma quota de mercado superior a 50% desde 2009/10 dos alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez na AEF Tecnologias de Diagnóstico e Terapêutica apesar de apenas 30% das vagas nesse mesmo AEF;
- Destes oito cursos apenas 1, de Audiologia tem um ISP médio entre 2007 e 2011 inferior a 1, todos os restantes tem ISP médio superior a 1;

- Concorrência mais forte da Escola superior de Saúde da Universidade Fernando Pessoa, da ESS Vale do Ave do Instituto Politécnico de Saúde do Norte e da ESS do Vale do Sousa do Instituto Politécnico de Saúde do Norte ;
- A posição na AEF de Terapia e Reabilitação é menos significativa. Os três cursos de L1 oferecidos pela ESTSP atingem em 2010/11 20% da quota de mercado dos alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez em curso desta AEF, e em termos de vagas a quota é de 13%;
- Os ISP médios 2007 a 2011 de dois cursos da ESTSP são superiores a 2 – casos de Terapia da Fala e de Fisioterapia; nos dois casos, concorrente da U Aveiro mas com ISP médio inferior no caso da Terapia da Fala (mas superior a 1) e praticamente igual no caso da Fisioterapia;
- Cursos de M2 de Fisioterapia e de Terapia Ocupacional da ESTSP com cerca de 40% da quota de mercado de alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez em 2010/11;
- No caso da AEF de Ciências Farmacêuticas, L1 de Farmácia da ESTSP com volume de alunos mais elevados face à concorrência – principal concorrente a ESS vale do Ave do Inst Politécnico de Saúde do Norte; mas a concorrência é fortíssima por parte dos MI de Ciências Farmacêuticas das U Porto, Universidade Fernando Pessoa e do IS ciências da Saúde do Norte, que remete a quota de mercado em termos de alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez nesta AEF para 14,5% em 2010/11; o curso tem ISP médio 2007 a 2011 superior a 1;
- ESE com L1 de Educação social em regime normal e pós-laboral que atinge uma quota de mercado de alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez de cerca de 25% na AEF de Trabalho social e Orientação, com ISP médio de 2007 e 2011 de 2,26 no caso do regime normal;
- Principal concorrência de L1 de Serviço social da UTAD, do Instituto Superior de Serviço social do Porto e da Universidade Fernando Pessoa.

5.3.6. SERVIÇOS

- AEF turismo e Lazer, a L1 de Gestão de Atividades Turísticas do ISCAP em quota de 9,3% no total da AEF em alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez em 2010/11 e 6% da quota de mercado em termos de vagas com ISP médio ligeiramente abaixo de 1 e concorrência forte com o Ins Pol do Cávado e do Ave – Escola superior de Gestão que oferece mesmo curso de L1 e tem ISP médio de 1,41;
- L1 de Ciências de Desporto da ESE pouco relevante em termos de quota de mercado, concorre com UTAD e com U Porto, todos estas apesar disso com ISP médio de 2007 a 2011 superior a 2;

- Posicionamento interessante da ESTSP em termos da AEF de Serviços de Saúde Pública, com curso de L1 de Saúde Ambiental, sem concorrência directa, mas um ISP médio ligeiramente superior a 0,5;
- Mais interessante a posição da ESTGF no curso de L1 de Segurança e Qualidade do Trabalho em dois regimes, normal e pós-laboral, na AEF de Segurança e higiene no Trabalho, com quota de mercado de 53% na AEF, com ISP em 2010/11 inferior a 1 e concorrência de IS línguas e Administração de V n Gaia, da ULP e do Instituto Superior da Maia.

5.4. 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:

Tabela 2 – Estabelecimentos de ensino por concelho com candidaturas ao IPP 2011-12		
Concelhos	Número de estabelecimentos de ensino	Quota %
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

Tabela 2 – Estabelecimentos de ensino por concelho com candidaturas ao IPP 2011-12		
Concelhos	Número de estabelecimentos de ensino	Quota %
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:

Tabela 3 – Candidaturas ao IPP 2011-12 por concelho e estabelecimento de ensino			
Concelhos	Estabelecimentos de ensino	Número de candidaturas	Quota %
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
Vila Nova de Gaia		932	6,8
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
Porto		843	6,1
Matosinhos	ES Augusto Gomes	214	1,6
Matosinhos	ES João Gonçalves Zarco	188	1,4
Matosinhos	ES Boa Nova – Leça Palmeira	170	1,2
Matosinhos		572	4,2

Tabela 3 – Candidaturas ao IPP 2011-12 por concelho e estabelecimento de ensino			
Concelhos	Estabelecimentos de ensino	Número de candidaturas	Quota %
Gondomar	ES Rio Tinto	235	1,7
Gondomar	ES Gondomar	208	1,5
Gondomar		443	3,2
Valongo	ES Ermesinde	188	1,4
Valongo	ES Valongo	174	1,3
Valongo		362	2,7
Maia	ES Maia	252	1,8
Trofa	ES Trofa	162	1,2
Póvoa de Varzim	ES Eça de Queirós	167	1,2
TOTAL AMP		3733	27,2
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
Fonte: GPPD - IPP			

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

Tabela 4– Alunos colocados no IPP 2011-12 por concelho e estabelecimento de ensino			
Concelhos	Estabelecimentos de ensino	Número de candidaturas	Quota %
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
Vila Nova de Gaia		222	7,4
Porto	Externato Académico	52	1,8
Porto	ES Filipa Vilhena	50	1,7
Porto	Colégio D. Dinis	44	1,5
Porto		146	5,0
Matosinhos	ES Augusto Gomes	46	1,6
Matosinhos	ES João Gonçalves Zarco	50	1,7
Matosinhos	ES Boa Nova – Leça Palmeira	43	1,5
Matosinhos		139	4,8
Gondomar	ES Rio Tinto	60	2,1

Tabela 4– Alunos colocados no IPP 2011-12 por concelho e estabelecimento de ensino			
Concelhos	Estabelecimentos de ensino	Número de candidaturas	Quota %
Gondomar	ES Gondomar	46	1,6
Gondomar		106	3,7
Valongo	ES Ermesinde	45	1,6
Valongo	ES Valongo	36	1,2
Valongo		81	2,8
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
Póvoa de Varzim		76	2,6
TOTAL AMP		830	28,4
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
Fonte: GPPD - IPP			

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

Tabela 5 – Estabelecimentos de ensino por concelho com alunos colocados no IPP 2011-12		
Concelhos	Número de estabelecimentos de ensino	Quota %
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
Fonte: GPPD - IPP		

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 subespaço 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.

5.5. EMPREGABILIDADE⁶

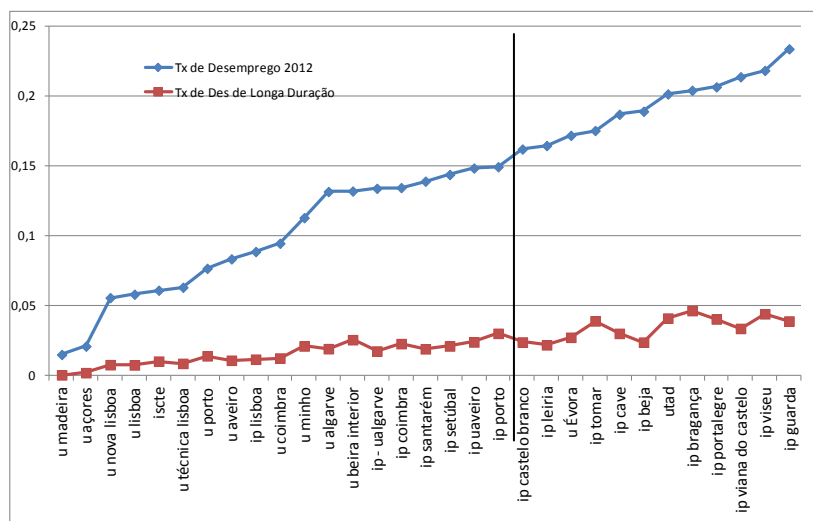
Com base numa metodologia similar à de Cardoso e outros, 2012⁷, trabalhamos os dados disponibilizados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) e pela Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) relativamente ao número de licenciados desempregados. Os números exigem alguns cuidados no seu tratamento, pois tendem a subestimar a extensão do fenómeno e apresentam enviesamentos não homogéneos para todo o sistema universitário nacional e para o politécnico em particular, conhecidas as tradicionais diferenças no contexto sócio-económico do universo de recrutamento de alunos dos dois sistemas.

A figura 1 explora os dados trabalhados sobre a evolução da taxa de (des)empregabilidade calculada pelo rácio entre o número de desempregados e o número total de diplomados que concluíram um qualquer curso de primeiro e segundo ciclo nos três anos anteriores ao período em análise. Ou seja, comparam-se os níveis de desemprego em Dezembro de 2008 e Dezembro de 2012 e os cohorts de diplomados de 2004 a 2007 e de 2008 a 2011, período que tem o aspeto apelativo de poderem descrever o comportamento das instituições no período de agudização da crise.

⁶ A equipa da Quaternaire Portugal agradece a colaboração de Hugo Figueiredo e a disponibilidade para poderem ser utilizados os resultados do paper atrás mencionado.

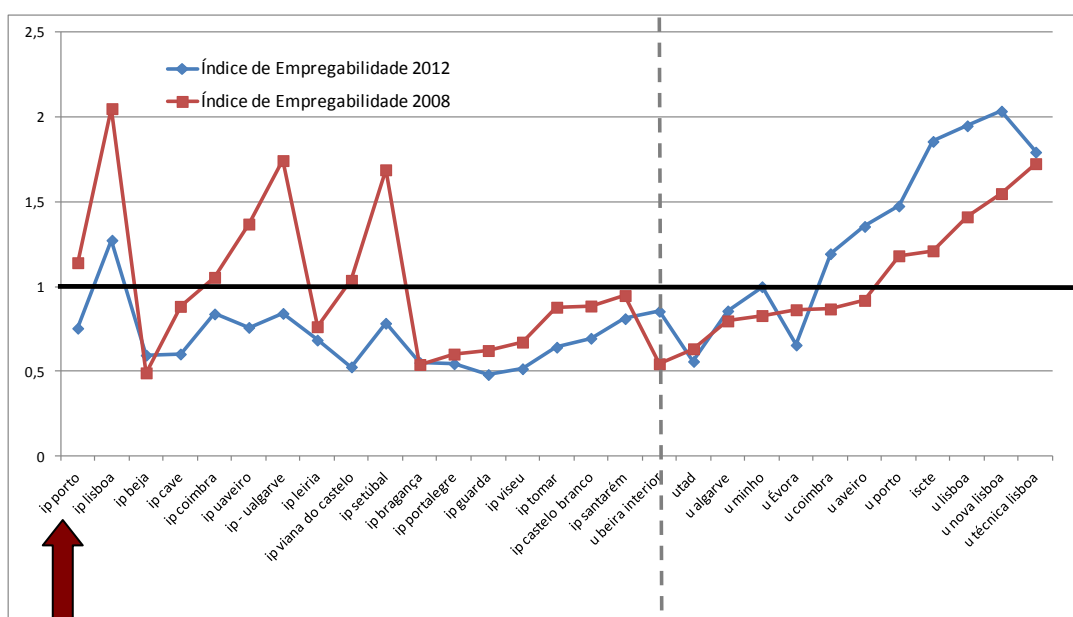
⁷ José Luís Cardoso e outros (2012), *Empregabilidade e Ensino Superior em Portugal*, A3ES READINGS, A3ES, Lisboa

Figura 1 – Taxa de Desemprego IEFP por Instituição (Dezembro de 2012)



Fonte: IEFP – DGEEC/MEC (cálculos de Hugo Figueiredo para António Figueiredo e Hugo Figueiredo, 2013).

Figura 2 – Índice de empregabilidade de diplomados



Fonte: IEFP – DGEEC/MEC (cálculos de Hugo Figueiredo para António Figueiredo e Hugo Figueiredo, 2013).

A figura 2 descreve o comportamento entre as IES do índice de empregabilidade, calculado como a comparação do inverso da percentagem de desempregados no total de diplomados de uma dada instituição i , com o valor referente ao total do sistema universitário público. Um valor de 1, tido como ponto de referência, indica assim uma taxa de empregabilidade semelhante à média do sistema. O aspeto apelativo do cálculo realizado é a comparação entre o eclodir da crise (2008) e o seu maior agravamento em 2012.

A análise dos dados anteriormente apresentados sugere que o IPP deve começar a monitorizar com mais insistência a empregabilidade dos seus diplomados e sobretudo a encontrar uma bateria de indicadores que permita contornar os já referidos enviesamentos da informação utilizada nestes cálculos. Para além do agravamento observado de 2008 para 2012, que não é homogéneo entre as IESP, há que relevar o melhor desempenho das instituições universitárias consideradas. Como é visível, a posição do IPP não se confunde com a do grupo de IESP em maiores dificuldades. Porém, a sua situação, sobretudo em 2012, não surge suficientemente destacada de outras IESP do território litoral português.

6. MACROTENDÊNCIAS DO ENSINO SUPERIOR: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA O IPP

Neste capítulo, optámos por simplesmente apresentar uma síntese da análise realizada no relatório nº1, no âmbito da qual as macrotendências que, na nossa perspetiva, enquadram a evolução futura do ensino superior são ponderadas do ponto de vista das sete Escolas do IPP e das funções oferta formativa, formação profissional, investigação e articulação com o meio.

A síntese agora apresentada associa na tabela seguinte a cada uma das macrotendências os principais desafios e oportunidades que elas suscitam à instituição IPP, devendo por isso ser considerados elementos cruciais para a definição dos espaços de reposicionamento da instituição, com implicações em alguns casos de natureza organizacional que devem ser consideradas na estratégia de transição a propor por este trabalho.

TABELA 6 – MACROTENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR E REPOSICIONAMENTO DO IPP	
MACROTENDÊNCIAS	DESAFIOS/OPORTUNIDADES
Transformações nos processos e nos mercados de trabalho	<p>Essencialmente ao nível das ofertas formativas, dos seus conteúdos, da sua génese e capacidade de antecipação de procura</p> <p>Formar para a navegação profissional num mercado de trabalho cada vez mais flexível, atípico e globalizado: competências técnicas e navegação profissional; contratualização empresarial de formações de 1º e 2º ciclo; capacitação para o risco</p> <p>Necessidade de estruturar uma marca diferenciadora de formação e de ambientes de aprendizagem: processos tutoriais e reforço da autoformação; disciplinas transversais e de projeto; projetos de formação e de vida; relevância diferenciadora dos ambientes pedagógicos</p> <p>Contornos definidores dessa marca diferenciadora: formação em ambientes de SAVOIR Y FAIRE para um mercado de trabalho flexível, atípico e globalizado</p> <p>Desafios e oportunidades para além da oferta formativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação contínua: uma oportunidade crucial para um serviço transversal de formação contínua organizado segundo a mesma marca diferenciadora da oferta formativa - ambientes de SAVOIR Y FAIRE para um mercado de trabalho flexível, atípico e globalizado; contratualização com empresas e territórios de processos de formação contínua e de especialização “<i>in company</i>” ou em alternância sala/laboratórios/empresa; elevado potencial de valorização do core de competências que a instituição IPP (essencialmente o ISCAP) possui em matéria de <u>e</u> e <u>b</u>-learning. • Investigação: essencialmente o desafio de produzir conhecimento sobre a criação de ambientes formativos e de aprendizagem em contexto de SAVOIR Y FAIRE, incorporando nessa dimensão o

TABELA 6 – MACROTENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR E REPOSICIONAMENTO DO IPP	
MACROTENDÊNCIAS	DESAFIOS/OPORTUNIDADES
	<p>contributo das TIC.</p> <p>Nenhuma ESCOLA em particular impactada, todas devem valorizar os seus recursos de ambientes formativos e de aprendizagem de SAVOIR Y FAIRE, designadamente os ambientes de simulação empresarial e contabilística (ISCAP, ESEIG, ESTGF) e os formação artística tutorial (ESMAE); exceção da ESE em termos de redirecionamento de potencial de I&D em matéria de didáticas para o SAVOIR Y FAIRE.</p>
Novos empregos, novas necessidades sociais, novas procuras	<p>Essencialmente desafios e oportunidades para construção de novas ofertas formativas e de formação contínua com capacidade de resposta por antecipação à procura de formações para os empregos emergentes</p> <p>Necessidade de atender à relevância das artes e das ciências sociais e humanas como domínios reequilibradores (Martha Nussbaum 2010) e de ter uma resposta com marca transversal IPP à emergência do empreendedorismo social e cultural, para o qual há no IPP um espaço de cooperação de recursos, envolvendo o contributo da ESE mas também o da ESTSP e ISCAP (psicologia), ISCAP; ESEIG e ESTGF (ciências empresariais) e também o de uma possível Escola de Empreendedorismo no IPP para a construção de uma formação de 2º ciclo nesta matéria com reduzida oferta concorrencial no mercado.</p> <p>Duas famílias de novas competências emergentes e necessárias:</p> <p>Na área social e cultural - Novos empregos e serviços de proximidade: saúde e cuidados primários; saúde comunitária; mobilidade de proximidade; regimes ambulatoriais de assistência a idosos isolados; gestores da “navegação profissional”; geriatria; Empregos para a multiculturalidade; Relevo crescente dos empregos no setor cultural e criativo</p> <p>Na área do desenvolvimento científico e tecnológico e da globalização: Nanotecnologias e suas relações com a medicina inovadora por via do desenvolvimento da biotecnologia, energia, ambiente/eco-inovação; economia e empregos verdes; economia de baixo carbono; empreendedorismo de base tecnológica; modelos de agricultura ambientalmente “amigáveis”; gestão internacional e domínio das diferentes frentes de internacionalização das empresas.</p> <p>As ofertas formativas e de formação profissional de antecipação de necessidades de competências são sempre formações de risco, pelo que constituem domínios preferenciais de apostas transversais, com marca de instituição IPP e não de Escola X ou Y.</p> <p>Desafios e oportunidades para além da oferta formativa de 1º e 2º ciclo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigação: apostas de instituição no reforço do potencial interno de investigação científica e tecnológica nas áreas de suporte às duas famílias de novos empregos atrás mencionadas, com repercussões mais salientes no ISEP e na ESTSP e em segunda linha nas restantes Escolas; • Articulação com o meio: será fundamental seletiva e criteriosamente constituir parcerias contratualizadas com instituições da sociedade civil, empresas e serviços públicos com intervenção mais saliente nos domínios indicados de novos empregos para organização de processos de formação e investigação de suporte a tais processos

TABELA 6 – MACROTENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR E REPOSICIONAMENTO DO IPP	
MACROTENDÊNCIAS	DESAFIOS/OPORTUNIDADES
Tendências demográficas e territoriais	<p>Consolidação do território de influência natural do IPP: a Área Metropolitana do Porto</p> <p>Necessidade de preparação futura da instituição IPP para uma mais intensa e decisiva feminização do ensino superior</p> <p>IPP: primeira IES a organizar-se ativamente para o fenómeno estrutural do envelhecimento?</p> <p>Face ao papel crescente de modelos de “<i>embeddedness</i>” e de interação com o capital social e territorial dos territórios, abre-se espaço para que o IPP desenvolva uma estratégia de inserção territorial das suas ações que transcenda os domínios da Área Metropolitana do Porto e ocupe espaços vazios em termos de oferta de ensino superior público, sobretudo na zona de transição entre o litoral Norte e o interior da Região.</p> <p>Funções particularmente impactadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Essencialmente a estratégia de articulação com o meio e sobretudo a gestão da transversalidade necessária para que o IPP possa emergir como a primeira IES com abordagem estratégica integrada ao problema do envelhecimento
Aprendizagem ao longo da vida (ALV)	<p>Fundamentalmente o desafio de transformar a ALV num fator de captação de novos públicos para o IPP num quadro de progressiva dificuldade de penetração no escalão 18-24 anos</p> <p>Necessidade de posicionar centralmente o IPP no desígnio nacional de aumentar os níveis de qualificação da população portuguesa, designadamente proporcionando a montante o conhecimento necessário para a concretização dos objetivos de combate ao insucesso e abandono escolar, de valorização do ensino profissional e de aprendizagem, de certificação de competências e intervindo diretamente no aumento da taxa de escolarização terciária.</p> <p>Principais funções impactadas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta formativa: consagração da flexibilização modular; generalização de experiências e processos de <i>e</i> e <i>b</i>- learning; • Formação contínua: um mundo de oportunidades para a estruturação de um serviço de formação contínua com marca diferenciadora; longevidade e navegação profissional; formação sénior e de fruição cultural; formação para processos de mudança de vida
Evolução das TIC	<p>As TIC podem influenciar o reposicionamento do IPP essencialmente a dois níveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Em primeiro lugar, pela oportunidade que proporcionam transversalmente a toda a instituição de revolucionar condições de aprendizagem e de práticas pedagógicas, completando a já referida aposta nos ambientes diferenciadores do SAVOIR Y FAIRE, assegurando novos suportes à autoformação, à simulação de problemas e de contextos de trabalho, a uma formação mais tutorial e promovendo o <i>e</i> e o <i>b</i>-learning como marcas diferenciadoras da oferta formativa de 1º e 2º ciclo e da formação contínua • Em segundo lugar, o potencial de investigação existente na instituição nas áreas das ciências da engenharia, da informática e da saúde podem garantir novas ofertas formativas TIC-oriented e baseadas em investigação, sobretudo no âmbito do que poderá ser a evolução futura deste paradigma.

TABELA 6 – MACROTENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR E REPOSICIONAMENTO DO IPP	
MACROTENDÊNCIAS	DESAFIOS/OPORTUNIDADES
Criatividade, inovação e formação	<p>Esta macrotendência define a criatividade como recurso raro do ADN organizacional de instituições, territórios ou países cuja melhor dotação relativa tenderá a diferenciar as entidades que a possuem.</p> <p>Do ponto de vista do IPP, esta macrotendência perfila-se como um desafio que consiste em transformar em característica transversal o potencial que resulta de existência na instituição de uma Escola de Artes com reconhecimento público, promovendo a criatividade como cultura organizacional no IPP, nas atmosferas e ambientes de aprendizagem, na sua animação permanente e na cultura de incentivos que nela deve ser prevalecente.</p> <p>Um desafio claramente transversal a toda a organização IPP e uma oportunidade para a sua diferenciação sobretudo se a criatividade dos seus ambientes formativos e de aprendizagem tender a emergir como marca diferenciadora com reconhecimento pelo mercado</p>
Economia nacional e regional e programação 2020	<p>Necessidade imperiosa de adaptar essencialmente a oferta formativa à longa e penosa desalavancagem da produção de não transacionáveis (não apenas serviços, mas também atividades tendencialmente abrigadas do exterior como a construção civil), sobretudo pelas implicações que tal transformação traz às condições de empregabilidade dos cursos</p> <p>Esta transformação não significa o desaparecimento da necessidade de tais qualificações e competências; significa apenas que a empregabilidade das mesmas no mercado interno passará por uma longa transição e que a globalização do mercado de trabalho terá de ser ponderada</p> <p>Impacto praticamente comum a todas as Escolas do IPP com fator crítico no modo como as Escolas mais antigas da instituição IPP, ISEP e ISCAP, tenderão a adaptar a sua oferta formativa a esta macrotendência nacional e regional</p> <p>Um importante desafio: o que é que o IPP pode oferecer a processos de atração de investimento direto estrangeiro estruturante: Flexibilidade de oferta formativa à medida? Formação contínua? Formação <i>in company</i>?</p> <p>Programação 2020: protagonismo do IPP em programas de especialização inteligente; o exemplo pioneiro do ISEP: SEA CLUSTER ENGINEERING; <i>cluster</i> do turismo uma segunda prioridade? Protagonismo possível da ESTSP no HEALTH CLUSTER?</p> <p>Produção de conhecimento a montante (interpelando sobretudo a ESE) para suportar o reforço do ensino profissional, o sistema dual, a certificação de competências profissionais e escolares</p>
Sustentabilidade	<p>O ISEP reúne na instituição IPP o maior potencial para assegurar um protagonismo de oferta formativa e de investigação nos domínios científicos e tecnológicos que tenderão a estruturar o paradigma, assumindo já a Escola o propósito de diferenciar a formação de diplomados segundo esse paradigma</p> <p>Renováveis, eficiência energética, “<i>greening technology</i>”, transição para uma economia de mais baixo carbono, regulação serão domínios com peso progressivamente crescente</p> <p>ESTSP e ESEIG são Escolas com recursos mais pontuais para participar neste processo</p>

TABELA 6 – MACROTENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR E REPOSICIONAMENTO DO IPP	
MACROTENDÊNCIAS	DESAFIOS/OPORTUNIDADES
Investigação científica e sistemas (nacional e regional) de inovação	<p>Esta macrotendência afeta decisivamente o posicionamento relativo das IESP relativamente às Universidades, tendo em conta as condições mais desfavoráveis em que a função investigação é exercida nas IESP.</p> <p>Necessidade imperiosa do IPP assumir a função investigação como função de instituição e não apenas de Escolas de modo a compensar as condições mais desfavoráveis em que a função é exercida nas IESP, atendendo sobretudo à desigualdade das massas críticas de I&D no interior do IPP: ISEP versus outras Escolas.</p> <p>Posição do IPP tornada desfavorável por um sistema nacional de inovação ainda predominantemente “<i>science-based</i>”, dificultando o posicionamento das instituições politécnicas, com maior propensão para intervir em sistemas de inovação “<i>firm-based</i>”, numa lógica de I+D+I.</p> <p>Principal desafio: assegurar que o IPP (fundamentalmente ISEP) possa assumir um protagonismo ativo no processo que resultará do fortalecimento de sistemas regionais de inovação nas regiões Norte e Centro, sobretudo a partir das realizações do QREN 2007-2013, com potencial “<i>firm-based</i>”, designadamente no quadro de modelos de especialização inteligente.</p> <p>Urgente necessidade do IPP orientar a sua política de internacionalização também em função de objetivos de robustecimento da inserção internacional das suas equipas de investigação, dada a forte relevância que as redes a nível mundial apresentam para a progressão da investigação publicada</p>
Inovação e desenvolvimento social	<p>Esta macrotendência abre caminho ao florescimento de processos e atividades de inovação noutros domínios que não os impulsionados pela mudança tecnológica, designadamente a inovação nos processos sociais</p> <p>Trata-se de desafios que podem ser entendidos como oportunidades à inovação da oferta formativa e sobretudo a novas prioridades em termos de potencial de investigação a desenvolver pela instituição IPP</p> <p>Domínios relevantes: empreendedorismo social, educação social, economia social e do terceiro setor</p> <p>Escolas impactadas: ESE, ESTGFe ISCAP</p> <p>Implicações em matéria de articulação com o meio: papel do IPP (ISCAP, ESTGF, ESEIG) na capacitação de instituições locais de desenvolvimento social</p>
Organização do ensino superior	<p>A partir do momento em que as relações entre IESP e Universidades no âmbito do sistema pretensamente binário são cada vez mais <i>fuzzy</i> e que são ponderadas as dificuldades futuras que se anteveem em matéria de regulação e financiamento, a gestão/organização do IPP não pode ficar indiferente às transformações em curso</p> <p>Necessidade de resposta a um desafio organizacional de grande magnitude: transversalidade e cooperação de recursos; a gestão de recursos humanos e a promoção da investigação em domínios de massas críticas insuficientes no plano nacional são domínios privilegiados para fazer avançar a organização interna para uma maior transversalidade</p> <p>Espaço para um serviço de formação contínua transversal, pelo menos nos domínios da engenharia da formação, da captação de mercado</p> <p>Desafios para a captação de estudantes no mundo de língua portuguesa e para a promoção de diferentes formas de ensino à distância</p> <p>Criação de condições internas para minimizar as condições desfavoráveis para o doutoramento e atividades de investigação que os docentes do IPP apresentam face aos seus congéneres universitários</p>

TABELA 6 – MACROTENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR E REPOSICIONAMENTO DO IPP	
MACROTENDÊNCIAS	DESAFIOS/OPORTUNIDADES
	Adaptação progressiva a modelos de regulação orientados por políticas de qualidade

7. ATIVOS ESPECÍFICOS DO IPP PARA O SEU REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

7.1. NOTA PRELIMINAR

Tal como foi concebida, a estratégia de reposicionamento do IPP é estruturada a partir dos recursos da instituição que podem fazer a diferença e assegurar-lhe alguma inimitabilidade entre as IESP.

A definição de ativos específicos (recursos diferenciadores em sentido amplo) numa instituição como o IPP é matéria de alguma complexidade e controvérsia, que resultam sobretudo de uma matriz organizacional ainda essencialmente assente nas Escolas, as quais tendem a alimentar uma visão dos seus recursos nem sempre distanciada das suas realidades e dimensão.

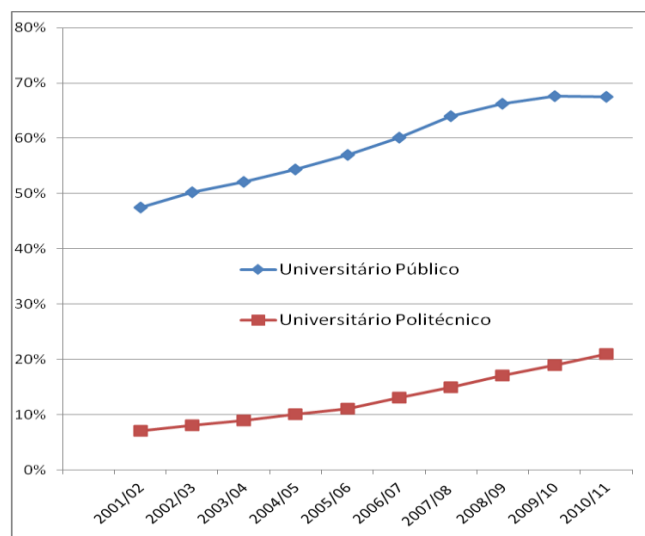
Ora, os recursos constituem ativos específicos ao serviço de um reposicionamento do IPP se forem reconhecidos por quem procura os serviços da instituição (oferta formativa de 1º e 2º ciclo, formação contínua, investigação e prestação de serviços à comunidade. Foi nesse sentido de procura de equilíbrio entre as visões que a própria instituição tende a construir sobre os seus próprios recursos e o reconhecimento que a procura da instituição atribui a esses recursos que este trabalho identifica os ativos específicos para o reposicionamento do IPP.

Este capítulo situa primeiro duas famílias de recursos para os quais existem indicadores objetivos disponíveis passíveis de comparação com outras IES e IESP em particular: a qualificação dos seus docentes e o potencial de investigação existente. Depois, apresenta os resultados de aplicação da metodologia VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade, Organização) ao trabalho de análise e auscultação de toda a comunidade IPP, a qual permite identificar ativos específicos do IPP passíveis de mobilização imediata e com alguma necessidade de trabalho interno para poderem aspirar a esse estatuto.

7.2. A QUALIFICAÇÃO DOS DOCENTES E INVESTIGADORES

A situação relativa das IESP em relação às universitárias em matéria de peso do número de doutorados é flagrantemente desfavorável às primeiras, embora com progressão assinalável a partir da entrada em vigor do regime de Bolonha:

Figura 3 – Qualificação do Corpo Docente (% de Doutorados) 2001/2 – 2010/11 nas IES

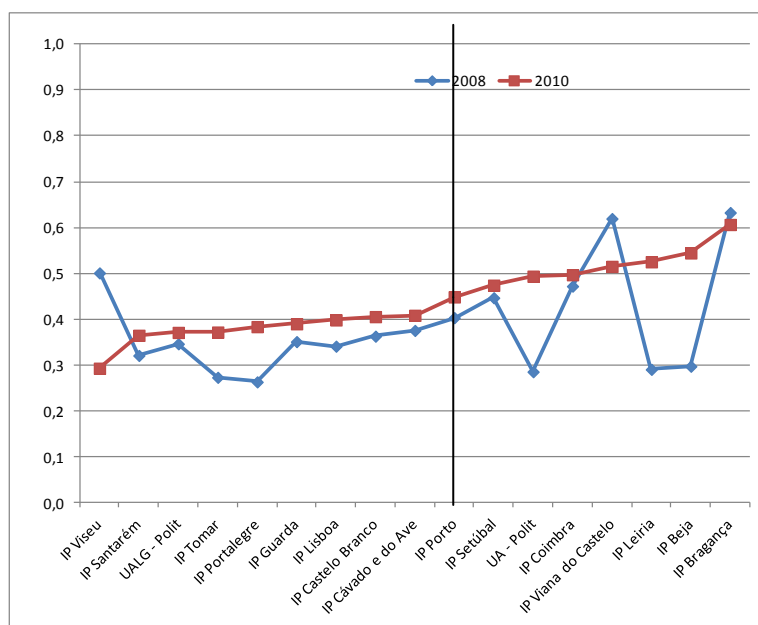


Fonte: DGEEC/MEC (Inquérito ao Registo Biográfico de Docentes do Ensino Superior, MEC)

Com base na mesma base de informação (que pode conter enviesamentos penalizadores de algumas IESP), calculámos um índice de especialização de corpo docente das IESP que compara o peso relativo do número de doutorados no total de docentes em cada instituição com idêntico valor para o conjunto do sistema politécnico.

A posição global do IPP não é muito favorável, refletindo a desigualdade que existe nesta matéria entre o ISEP e as restantes Escolas:

Figura 4 – Índice de Formação Especializada do Corpo Docente (2008 – 2010) das IESP



Fonte: DGES (INDEZ 2008, 2010)

No relatório nº 2, analisámos mais em pormenor a situação evolutiva do IPP em matéria de doutoramentos do seu corpo docente, constatando entre outros aspetos que não é fácil obter na instituição IPP uma rigorosa identificação do número de doutorados na instituição. O trabalho dos serviços centrais datado de Novembro de 2012 a que recorremos era penalizado pela não resposta ao inquérito de cerca de 357 docentes, com relevo para os dados em falta do ISEP, precisamente a instituição que apresenta no IPP o maior número de doutorados entre o seu corpo docente.

Optámos, por isso, neste relatório por recorrer ao Registo Biográfico de Docentes publicado pela DGEEC – Direção Geral das Estatísticas da Educação e da Ciência (<http://www.dgeec.mec.pt/np4/41/>), elaborado no âmbito do inquérito anual aos docentes do ensino superior, com informação reportada a 31.12.2011 por via da utilização do programa informático REBIDES11. De acordo com a nossa avaliação, a informação agora obtida atualiza a que foi publicada no relatório nº 2.

A tabela seguinte calcula para o IPP e para cada uma das suas Escolas o peso de doutorados no número total de docentes. Adicionalmente, calcula o índice de especialização do corpo docente de cada Escola, comparando o peso de doutorados em cada Escola com o peso de doutorados na instituição como um todo:

Tabela 7 – Peso de doutorados no IPP – 31.12.2011 (DGEEC) e 31.12.2012 (Balanço Social) e Índice de Especialização por Escola								
UNIDADE	Nº DE DOCENTES 2011 (a)	Nº DE DOUTORADOS 2011 (a)	Nº DOCENTES 2012 (b)	Nº DOUTORADOS 2012 (b)	QUOTA % DOUTORADOS 2011	QUOTA % DOUTORADOS 2012	ÍNDICE DE ESPECIALIZAÇÃO 2011	ÍNDICE DE ESPECIALIZAÇÃO 2012
ESE	167	48	170	52 (d)	28,7	30,6	1,1	1,19
ESEIG	90	24	100	24	26,7	24,0	1,1	0,93
ESMAE	138	18	160	19	13,0	11,9	0,5	0,46
ESTGF	83	22	85	19	26,5	22,4	1,1	0,87
ESTSP	290	39	283	29	13,4	10,2	0,5	0,40
ISCAP	204	43	224	45	21,1	20,1	0,8	0,78
ISEP	493	174	426	187	35,3	43,9	1,4	1,70
IPP	1465	368	1452	375 (c)	25,1	25,8	1,0	1,0
Notas: (a) Dados DGEEC, Inquérito aos docentes; (b) Dados segundo o Balanço Social IPP 2012; (c) Não se consideraram 3 doutorados afetos aos Serviços da Presidência; (d) 54 doutorados se incluímos professores requisitados no ensino básico e secundário								
Fonte: DGEEC - http://www.dgeec.mec.pt/np4/41/ e cálculos próprios.								

Tendo em conta estes novos dados da DGEEC e a estimativa de novos doutorados até 2017 assumida pelos serviços centrais do IPP, calcularam-se índices de reatividade na instituição e nas suas Escolas, comparando as estimativas de novos doutorados com a massa já existente:

Tabela nº 8 – Estimativa de novos doutorados no IPP até 2017								
Grandes Grupos CNAEF	ESE	ESEIG	ESMAE	ESTGF	ESTSP	ISCAP	ISEP	Total
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
TOTAL	44	33	28	35	87	99	76	402
Doutorados 31.12.2011	48	24	18	22	39	43	174	368
Doutorados 31.12.2012	52	24	19	19	29	45	187	378
Indicador de reatividade 2011	0,92	1,38	1,56	1,59	2,23	2,30	0,44	1,09
Indicador de reatividade 2012	0,85	1,38	1,47	1,84	3,0	2,2	0,41	1,06

Fonte: DGEEC - <http://www.dgeec.mec.pt/hp4/41/> e cálculos próprios.

Duas Escolas apresentam indicadores de reatividade superiores a 2 (ISCAP e ESTSP) e mais três superiores a 1 (ESEIG, ESMAE e ESTGF), indiciando um processo de convergência em relação à massa crítica relevante do ISEP⁸.

⁸ 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.

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;
- 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 essa ambição.

7.3. O POTENCIAL DE INVESTIGAÇÃO

7.3.1. A INVESTIGAÇÃO COMO ATIVO ESPECÍFICO DO IPP

O potencial de investigação existente no IPP é, sobretudo quando considerado do ponto de vista dinâmico, um ativo específico a considerar com progressiva atenção. O *Ranking* Iberoamericano de investigação científica e tecnológica (SCIMAGO INSTITUTIONS RANKINGS) permite monitorizar a evolução das instituições segundo um índice composto e segundo as suas principais componentes. A posição do IPP é nesse ranking a instituição politécnica portuguesa melhor colocada, superiorizando-se às universidades privadas e a algumas instituições universitárias públicas.

O comportamento dinâmico da produção científica do IPP é promissor, embora do ponto de vista da massa de publicações a instituição mantenha ainda em relação às principais instituições universitárias nacionais uma distância desfavorável que é apreciável.

A tabela seguinte descreve os valores do ranking ibero-americano para os anos de 2012 e 2013 que descrevem valores médios de 2006-2010 e de 2007-2011.

TABELA 9 – O IPP NO RANKING IBEROAMERICANO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA												
Instituição	Ranking		Produção científica		Cooperação internacional		Qualidade científica		% publicações no 1º quartil de revistas de prestígio mundial		Taxa de excelência	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Universidade de S. Paulo	1	1	44.610	47.883	23.8	25.46	0.8	0.82	37.7	37.6	7.3	7.65
Universidade do Porto	11	9	11.059	12.904	42.7	44.25	1.2	1.21	51.4	51.02		13.12
Universidade Técnica de Lisboa	15	14	10.302	11.553	43.0	44.27	1.2	1.24	44.4	43.5		13.07
Universidade de Lisboa	27	26	6.494	7.220	50.2	51.44	1.1	1.14	52.9	53.38		11.75
Universidade de Coimbra	28	27	6.293	7.162	44.4	45.32	1.2	1.23	47.6	48.25		12,9
Universidade de Aveiro	29	29	6.044	6.743	47.1	46.64	1.2	1.26	49.9	48.9	12.3	14.17
Universidade Nova de Lisboa	35	35	4.988	5.785	44.9	45.46	1.2	1.17	52.6	51.01	12.3	12.71
Universidade do Minho	39	37	4.728	5.523	42.2	43.06	1.3	1.24	43.9	43.76	10.9	12.23
Universidade do Algarve	93	95	1.833	1.970	49.8	51.32	1.0	1.0	46.9	46.7	8.4	10.57
UTAD	108	101	1.501	1.815	39.1	48.28	1.0	0.95	40.9	40.28	10.8	10.57
Universidade	131	126	1.142	1.289	40.7	40.42	1.1	0.95	44.9	47.01	9.8	9.55

TABELA 9 – O IPP NO RANKING IBEROAMERICANO DE INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA												
Instituição	Ranking		Produção científica		Cooperação internacional		Qualidade científica		% publicações no 1º quartil de revistas de prestígio mundial		Taxa de excelência	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
de Évora												
Universidade Beira Interior	129	119	891	1.156	26.8	28.79	1.0	1.03	26.8	27.81	7.0	9.38
IPP	137	129	1.043	1.261	20.7	23.39	1.2	1.25	30.0	57.97	8.3	12.12
Instituto Politécnico de Lisboa	151	151	854	980	22.7	22.24	0.9	0.98	32.7	32.24	7.1	9.81
UCP	189	177	623	743	39.8	39.97	1.1	1.03	49.1	48.86	8.7	8.59
Instituto Politécnico de Coimbra	197	182	576	703	28.3	27.03	1.0	1.02	31.3	32.15	5.6	8.76
Instituto Politécnico Bragança	199	190	566	661	28.3	26.93	1.4	1.37	48.4	45.54	15.6	17.25
ISCTE	194	174	593	753	28.7	35.06	0.9	0.9	30.2	31.87	7.6	10.7
Universidade da Madeira	213	203	483	561	43.9	45.63	1.0	1.11	43.7	41.71	9.3	12.11
Fonte: Ranking Iberoamericano SCIMAGO, 2012 e 2013												

Dos valores apresentados pelo ranking ibero-americano, importa destacar que:

- 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 normalizado 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.

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). Reservámos, 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 10 – 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
IPP	2.241	1.056	20.7	1.2	29.7	0.8	311
Fonte: SIR World Report, 2012 – Global Ranking							

Em suma, quando considerada em termos de evolução recente, a atividade de investigação desenvolvida pelo IPP pode ser entendida como um ativo específico para o seu reposicionamento, sobretudo porque evidencia uma significativa reatividade no âmbito das instituições politécnicas portuguesas, destacando-se nesse âmbito comparativo como a instituição mais representativa. Esta reatividade é apreciável sobretudo tendo em conta as condições comparativamente desfavoráveis em que as atividades de investigação são desenvolvidas nas instituições politécnicas face às suas congéneres universitárias e o facto de ocorrer em simultâneo com a constituição de massas críticas mais amplas de docentes doutorados. Acresce que a reatividade revelada pelo posicionamento evolutivo nos rankings atrás mencionados pode também ser parcialmente associada ao início do programa PAPRE (Programa de Apoio à Publicação Científica em Revistas de Elevada Qualidade) promovido internamente pela Vice-Presidência do IPP responsável pela função investigação.

No entanto, o valor estratégico dessa reatividade em termos de potencial de reposicionamento da instituição IPP não pode conduzir a uma sobrevalorização do recurso enquanto ativo diferenciador. Vários fatores sugerem a presença de fortes limitações a uma mais robusta valorização do recurso, os

quais devem ser matéria de intervenção interna no sentido de potenciar um papel mais ativo da investigação no reposicionamento estratégico do IPP;

- 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.

Estas limitações recomendam, por isso, que a função investigação na instituição IPP possa ser entendida, em termos de reposicionamento da instituição, como algo mais do que o simples somatório dos potenciais de investigação das diferentes Escolas. Racionalização de massas críticas internas, incremento das redes de cooperação internacional e focagem de estratégias de publicação de investigação realizada remetem para uma lógica mais estruturada de instituição na organização da função investigação.

7.3.2. RACIONALIZAR O POTENCIAL DE INVESTIGAÇÃO DAS DIFERENTES ESCOLAS DO IPP

Não é fácil passar da lógica reativa evidenciada pelo posicionamento do IPP nos rankings internacionais de produção científica publicada a uma visão dos potenciais concretos de I&D existentes na instituição IPP.

Estão referenciados no IPP 21 unidades de I&D (centros, núcleos e outros tipos de unidades):

Tabela 11 – Centros e unidades de investigação no IPP por Escola		
ESCOLAS	UNIDADES INVESTIGAÇÃO	DE DOMÍNIOS CIENTÍFICOS
ESE	CIP	Psicopedagogia; psicologia clínica
	UAEI	Educação especial; avaliação e intervenção de crianças com dificuldades de desenvolvimento
ESEIG	KMILT	Sistemas e Tecnologias da Informação, Gestão do Conhecimento, Tecnologias de Aprendizagem, Multimédia, Gestão de Conteúdos, e-Learning e áreas afins
	NID-RH	Recursos humanos; economia social
ESMAE	Laboratório de Acústica Musical	Acústica
ESTGF	CIICESI - Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação	Ciências Empresariais e Sistemas de Informação
ESTSP	CISA - Centro de Investigação em Saúde e Ambiente	Ciências da saúde e do ambiente, direcionadas para Saúde Ocupacional e Ambiental, Promoção e Educação em Saúde e Comunicação em Saúde
	CEMAH - Centro de Estudos do Movimento e Atividade Humana	Neurofisiologia, Cardiopneumologia, Audiologia, Fisioterapia, Terapêutica Ocupacional, Ciências Funcionais, Física, Terapia da Fala e Ciências Morfológicas
	LABRP - Laboratório de Reabilitação Psicossocial	Psicologia da saúde; Reabilitação psicossocial e saúde mental
ISCAP	CML	Línguas; Tradução; Localização; Legendagem; Audio-descrição; Interpretação e Comunicação multimédia
	CEI – Centro de Estudos Interculturais	Teorias interculturais; representações culturais; estratégias de comunicação
	PAOL	Ambientes pedagógicos inovadores; e e b learning; moodle, LAMS – sequencias de actividades de aprendizagem, Inqueritos online Limesurvey, e-portfólios ELLG
ISEP	CIDEM (Centre for Research & Development in Mechanical Engineering)	Construções mecânicas; fluidos e calor; gestão industrial; materiais e processos tecnológicos
	CIETI – Centro de Inovação em Engenharia e Tecnologia Industrial	Energia; Ambiente; Tecnologias de Produção; Biomateriais e nanotecnologias; Controlo de processos; Tecnologias de informação e comunicação
	CISTER (Centro de Investigação em Sistemas Confiáveis e de Tempo Real)	Engenharia Electrotécnica e Informática: Sistemas distribuídos embebidos e de tempo-real; Protocolos e redes de comunicação de tempo-real; Redes de sensores sem fio; Paradigmas e linguagens de tempo-real; Sistemas operativos de tempo-real; Colaboração cooperativa e qualidade de serviço; Análise de escalonamento; Sistemas multiprocessador e multicore; Gestão e eficiência de energia em sistemas embebidos; Sistemas ciber-físicos.
	GECAD (Grupo de Investigação em Engenharia do Conhecimento e Apoio à Decisão)	Inteligência Artificial, Sistemas baseados em Conhecimento e Sistemas de Apoio à Decisão; Inteligência Computacional
	GICEC (Grupo de Investigação e Consultoria em	Engenharia Civil

Tabela 11 – Centros e unidades de investigação no IPP por Escola		
ESCOLAS	UNIDADES INVESTIGAÇÃO	DE DOMÍNIOS CIENTÍFICOS
	Engenharia Civil)	
	GILT (Graphics, Interaction and Learning Technologies)	Realidade Virtual, Multimédia, Interação, Tecnologias de Aprendizagem e áreas afins
	GRAQ (Grupo de Reação e Análises Químicas)	Química Analítica: Biosensores potenciométricos e transdutores voltamétricos; monitorização química e bioquímica; diagnóstico clínico; Segurança Alimentar: desenvolvimento de métodos de controlo da qualidade de produtos alimentares; determinação de compostos indesejáveis em alimentos; despistagem de resíduos de fármacos e seus metabolitos em alimentos; Controlo Ambiental e (Bio)remediação
	LEMA (Laboratório de Engenharia Matemática)	Matemática Aplicada, das Ciências da Engenharia e da Engenharia Matemática
	LSA – Laboratório de Sistemas Autónomos	Investigação em sistemas autónomos e áreas relacionadas de navegação, controlo e coordenação de robots múltiplos
Fonte: Tratamento próprio a partir de páginas WEB do IPP e diferentes centros, unidades e núcleos de investigação		

A avaliação estratégica do potencial representado nestes centros não é fácil, pois a apresentação homogénea dos diferentes centros e unidades de investigação não é acompanhada de uma métrica comparativa que facilite o estabelecimento de correspondências entre o potencial descrito e o posicionamento evolutivo do IPP nos rankings internacionais já referidos de investigação científica internacionalmente reconhecida.

Como espaço de reposicionamento, recomenda-se que o potencial de investigação científica por Escola do IPP seja objeto de uma métrica homogénea que não pode deixar de ser o dos índices de publicação internacionalmente reconhecida, pois o material dos projetos de investigação não é suficientemente homogéneo para permitir essa comparação. A avaliação estratégica que se segue é essencialmente qualitativa:

- Destaque notório para os centros do ISEP: CISTER, GECAD, CIDEM, CIETI e LSA que se apresentam como 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; trata-se de uma massa crítica apreciável de notoriedade de projetos, publicações e interação com a sociedade que constitui o seu principal fator de notoriedade internacional;
- Existência de um outro grupo de atividades de I&D com grande potencial de estruturação, essencialmente a estruturar e que carece de um maior investimento tempo, recursos e publicação que está presente na ESE, na ESTSP e no ISCAP (ambientes pedagógicos inovadores, estudos interculturais e línguas);

- Uma relevante insuficiência em matéria de ciências empresariais, com atomização destruidora de recursos entre 3 Escolas.

A avaliação realizada aponta para os seguintes ativos específicos em matéria de investigação:

- Os principais centros de investigação do ISEP (CISTER, GECAD, CIDEM, CIETI e LSA) 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;
- Os potenciais de investigação do ISCAP (ambientes pedagógicos inovadores TIC-based; estudos interculturais e línguas.

A estratégia de reposicionamento que resulta desta identificação aponta para uma abordagem a três níveis: consolidação, estruturação de potenciais e organização de raiz. Nos capítulos de proposta explicitaremos estes três níveis de atuação.

7.4. SÍNTESE: RECURSOS ESPECÍFICOS PARA O REPOSICIONAMENTO DIFERENCIADOR DO IPP

O conceito de recursos específicos sobre o qual se constrói o reposicionamento do IPP é amplo e corresponde ao que a “*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”*.

O IPP pode reposicionar-se em função de dois grupos de recursos: os que podem ser mobilizados imediatamente e os que exigirão algumas apostas e investimentos organizacionais para se transformarem em recursos diferenciadores. Esta distinção é relevante em termos de implementação da estratégia, porque não produzirão resultados no mesmo plano temporal. Os primeiros terão que ser o suporte inicial de todo o processo de reposicionamento, ao passo que os segundos terão de ser objeto

de iniciativas concretas de natureza essencialmente organizacional para poderem protagonizar a ofensiva de reposicionamento.

7.4.1. 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 ESEIG 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.

O pólo natural de inserção do IPP garante-lhe ainda a oportunidade de conquista de quotas de procura no mercado do ensino superior universitário privado, que pode constituir-se em matéria de reposicionamento, embora com a contrapartida de equivaler também à forte concorrência que a UP oferece a parte da oferta formativa do IPP.

Os dados disponíveis de comparação com o Instituto Politécnico de Lisboa mostram que a empregabilidade dos diplomas desta última instituição beneficia do maior peso no emprego da aglomeração metropolitana de Lisboa, mas apesar desse confronto, a localização do IPP no coração da região urbana litoral do Norte é um fator precioso a ter em conta no seu reposicionamento, na sua missão e na necessidade de encontrar formas de diferenciação/cooperação com a UP.

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. A esta centralidade do ISEP há que acrescentar exemplos de oferta formativa na ESEIG (Engenharia e Gestão Industrial) e na ESTGF (Engenharia de Segurança, Redes) que asseguram alguma diferenciação da oferta destas Escolas.

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.

As ciências da engenharia constituem um recurso diferenciador pois através delas o IPP pode intervir no apoio a processos de robustecimento e diversificação produtiva da base produtiva da Região Norte, estimulando por essa via novas procuras de conhecimento, qualificações e de transferência de tecnologia que, em última instância, tenderão a reforçar o papel da instituição na Região. O projeto SEA ENGINEERING do ISEP ilustra esse entendimento.

Recursos humanos, conhecimento e tecnologias na área da Saúde

De acordo com as macro-tendências analisadas em capítulo próprio, o domínio da saúde constituirá um poderoso fator/oportunidade de reposicionamento das instituições de ensino superior, envolvendo todas as suas funções (oferta formativa, formação contínua, investigação e prestação de serviços à comunidade), podendo ainda viabilizar fórmulas inovadoras de internacionalização de serviços prestados. Por sua vez, o IPP está localizado numa área territorial em que a especialização nas ciências da vida é reconhecida como uma massa crítica de dimensão internacional, explicando que o epicentro da formação do *HEALTH CLUSTER* tenha tido aqui a sua origem.

Pela avaliação realizada, os recursos (humanos, de conhecimento e tecnológicos) que a ESTSP veicula para o IPP abrem à instituição um espaço relevante de reposicionamento, sobretudo porque assentam mais numa linha de complementaridade com as massas críticas existentes na UP na área das ciências da vida e interfaces associados (IPATIMUP, IBMC e INEB) do que concorrenciais. Recursos existentes em domínios como a motricidade humana, a biomedicina, o envelhecimento, a reabilitação psicossocial, a educação para a saúde, a medicina nuclear, o interface saúde-ambiente e a consistência da oferta formativa nas tecnologias de saúde oferecem ao IPP e às Escolas (ESTSP principalmente e ESEIG em menor medida) um espaço de reposicionamento futuro.

Para além disso, trata-se de uma massa de recursos que podem constituir-se em interfaces de transversalidade no IPP: saúde-artes; saúde-tecnologia; saúde-turismo; saúde –ambiente.

Recursos para a criatividade artística

A presença das artes nas instituições de ensino superior constitui um recurso desejado e fortemente diferenciador sobretudo pelo tipo de combinações que a referida família de recursos pode oferecer a uma instituição para se reposicionar num contexto reativo e em polarização acentuada. Neste contexto, a presença da ESMAE, dos recursos humanos e científicos que a povoam, da sua atmosfera efetiva de Escola de Artes e o seu reconhecimento público regional, nacional e internacional terá de ser entendido como um ativo específico do reposicionamento do IPP, gerando a partir da sua presença novas combinações de recursos. Esta presença é sobretudo relevante pois tem uma dimensão triangular: criação, produção e educação artística. Um participante no *focus-group* da ESMAE dizia provocatoriamente que “a ESMAE, embora trabalhe com a criatividade artística, não significa que seja necessariamente uma instituição criativa”, o que nos alerta para a relação não automática que existe entre artes e instituição com ADN de criatividade.

Como ativo específico do IPP, o valor estratégico da ESMAE transcende a questão do reconhecimento das suas ofertas formativas diferenciadas (às quais continua a faltar o desejado universo da dança) e da sua formação em contextos profissionalizantes e de *SAVOIR Y FAIRE*. Esse potencial de reposicionamento envolve, por exemplo, a criação de ofertas formativas e de investigação em contexto de criação artística e em estreita ligação com a comunidade de consumidores dessa criatividade, a disseminação de práticas de investigação “*practice-based*” combinadas com práticas (“*research-based*”, como por exemplo nos domínios da música assistida por computador) e sobretudo o papel que a Escola pode representar enquanto interface de articulação com outras massas críticas de recursos no IPP (tecnologia, saúde, educação).

Resumindo, os recursos em torno da criação, produção e educação artística existentes na ESMAE constituem um ativo específico do IPP para este se poder reposicionar como organização criativa, porque inovadora no modo como responde aos desafios do contexto e como promove transversalmente a cooperação de recursos no seu interior.

Recursos para a fundamentação de metodologias de suporte à qualificação escolar e profissional de ativos adultos e desempregados e de jovens

A prioridade da qualificação de ativos adultos e desempregados e de jovens por vias não identificadas com o ensino regular continuará nos próximos tempos a constituir uma exigência da modernização inclusiva da sociedade portuguesa, atendendo sobretudo à baixa proporção de ativos com médias e altas

qualificações que a sociedade portuguesa continua a apresentar no contexto europeu. Sabe-se que uma das prioridades governamentais para continuar a responder a este constrangimento residirá na valorização do ensino profissional e de modalidades do sistema dual como a aprendizagem. O IPP não perfila como prioridade sua intervir diretamente nessas ofertas formativas que outros Politécnicos pretendem assumir. Isso não implica que a instituição IPP, via essencialmente investigação produzida na ESE e no ISCAP (CML e PAOL em matéria de investigação e tecnologias para ambientes pedagógicos inovadores), não possa ter um protagonismo a montante da política pública. Há recursos e prestígio científico para o fazer e nessa base justifica-se que esta massa de recursos seja considerada um outro ativo específico para o reposicionamento do IPP.

Recursos nos domínios das tecnologias e práticas de ensino das línguas, das plataformas para o e e b-learning e da interculturalidade

Se as ciências empresariais apresentam ainda um estágio incipiente no IPP em matéria de investigação científica internacionalmente reconhecida, a sua Escola de maior tradição nesta área, o ISCAP, a Escola apresenta, pelo contrário, um elevadíssimo potencial em três outros domínios, com investigação reconhecida e expressão organizativa, não só em termos de articulação com a comunidade científica, mas também no relacionamento com o meio empresarial e com o território de inserção do IPP em geral:

- Recursos tecnológicos e de conhecimento no domínio do ensino das línguas (CML - *Centro para a Investigação e Desenvolvimento em Comunicação, Multimédia e Linguagem*) que integra inovadoramente as dimensões da comunicação, do multimédia e da linguagem por via tecnológica no processo de ensino-aprendizagem;
- Recursos tecnológicos e de conhecimento no domínio de plataformas para a formação à distância (**e** e **b**-learning) que podem justificar-se enquanto tais (como formas autónomas de formação à distância), mas também como instrumentos poderosos de complemento e valorização de inovação de práticas pedagógicas presenciais;
- Recursos para a interculturalidade (CEI), que se podem revelar cruciais para as ciências empresariais nos domínios do negócio global e da mundialização.

Importa sobretudo realçar que estes recursos não são apenas de Escola (ISCAP), apresentando adicionalmente um elevado potencial de serviço a toda a instituição IPP, o que os transforma num relevante fator de reposicionamento da instituição, não apenas do ponto de vista do seu reconhecimento público, mas essencialmente pelas novas combinações de recursos que possibilitam ao serviço de uma mais ativa transversalidade e cooperação intra-instituição IPP.

Recursos e ofertas formativas com reconhecimento e tradição de aceitação pelo mercado

A análise *global* realizada em capítulo próprio à *performance* de empregabilidade dos diplomados do IPP evidenciou que a deterioração das condições de mercado de trabalho em Portugal começa a penalizar o próprio IPP, sem contrariar decisivamente a imagem de empregabilidade das suas principais ofertas formativas. Esta aceitação de mercado, que é visível nos resultados da análise das preferências de 1ª opção, embora se confronte com a concorrência UP, constitui um ativo específico de reposicionamento sobretudo pela estabilidade que proporciona a qualquer estratégia de inovação nas ofertas formativas. Importa ainda considerar que se trata de ofertas reconhecidas pelo mercado que existem em todas as 7 Escolas do IPP (das mais tradicionais e estabelecidas às mais jovens), sugerindo que apesar da sua heterogeneidade, conseguiram fidelizar públicos à escala da sua presença.

Não pode entretanto ignorar-se que o reconhecimento e grau de empregabilidade que essas ofertas formativas evidenciam não são eternos, dependendo entre outras coisas da envolvente e contexto de procura de formação que a região de influência do IPP apresentar. Devem ser, por isso, entendidos como ativos específicos na medida em que podem suportar em termos de procura o reposicionamento da oferta formativa para domínios com maior impacto na criação de mercado futuro. O mercado e a procura reconhecendo a instituição como garantia de credibilidade tenderão a ser mais recetivos a novas propostas de ofertas formativas.

A participação ativa do ISEP no *European Accreditation of Engineering Programmes* (EUR-ACE) com o reconhecimento recente atribuído ao mestrado em informática da marca de qualidade EUR-ACE ilustra o que pode ser uma tendência de diferenciação nesta matéria (1º e único mestrado de engenharia informática com este estatuto).

Recursos generalizados e pioneiros em matéria de ofertas formativas concretizadas em contextos práticos de trabalho, de resolução de problemas e de simulação empresarial

A análise qualitativa realizada em torno das entrevistas e *focus-group* por Escolas e dos ateliers temáticos inter-Escolas permitiu identificar que é praticamente comum a todas as 7 Escolas do IPP a existência de recursos e de práticas formativas e de aprendizagem baseados em contextos de trabalho, de resolução de problemas e de simulação empresarial, circunstância que implica seguramente a aposta numa diferenciação de oferta: os contextos de *savoir y faire*:

- Existência pioneira de formação em ambiente empresarial (1º ano de licenciatura) e de simulação empresarial (3º ano) no ISCAP, à qual se juntam os recursos diferenciadores do CML e do PAOL para a criação de plataformas tecnológicas de formação e aprendizagem que favorecem a autoformação, a resolução de problemas e posicionamentos de rede;

- Processos igualmente existentes de simulação empresarial como dinâmica aglutinadora das unidades curriculares de ciências empresariais na ESEIG e na ESTGF;
- Tradição de ambiente de formação e aprendizagem TIC-based no ISEP e disciplinas de projeto, integradoras de aplicação de conhecimento praticamente em todas as formações de 1º ciclo;
- Experiências também pioneiras da ESE em matéria de formação em contexto de articulação com a comunidade e em ambiente de simulação organizacional, visível no estatuto de estagiários que assumem o estatuto de agentes de transformação das instituições de acolhimento e também na existência de projeto seminário, com destaque para a área da educação social;
- Exemplos de prática pedagógica /clínica em contexto virtual e em contexto real de trabalho (clínicas pedagógicas);
- Formação e investigação em contexto de criação artística na ESMAE, com atmosferas tutoriais e de formação associadas a produções que podem ser consideradas experiências profissionalizantes de alunos.

A generalização deste recurso permite considerá-lo um ativo específico para a instituição IPP poder afirmar uma marca de oferta formativa e de ambientes de aprendizagem em contextos de *savoir y faire* com prolongamento possível numa marca de formação contínua.

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

O material para a identificação deste ativo específico é ambivalente:

- Por um lado, entre o corpo docente são notórias tensões geradas pelas dificuldades concretas de compatibilizar as condições letivas exigidas e o tempo necessário seja para o doutoramento, seja para a produção de investigação com índices de impacto e notoriedade de publicações;
- Por outro lado, o entusiasmo e empenho da participação nos *focus-group* e ateliers temáticos inter-Escolas e os testemunhos recolhidos na ESEIG, ESTGF, ESTSP e ISCAP, essencialmente, vão no sentido de registar a motivação dos recursos humanos, docentes e funcionários, como uma marca da instituição.

O melhor indicador de validação deste ativo é, em nosso entender, proporcionado pela reatividade da instituição IPP em condições difíceis do ponto de vista do exercício de funções públicas por parte de funcionários e docentes, de regulação mais intensa e de condições de financiamento mais dificultado.

7.4.2. RECURSOS QUE EXIGEM COMBINATÓRIAS PARA SE TRANSFORMAREM EM ATIVOS ESPECÍFICOS

Esta família de recursos apresenta um potencial mais diferido de mobilização para o reposicionamento da instituição, já que a sua transformação em ativos específicos exige novas combinações organizacionais e de cooperação de recursos entre diferentes Escolas, as quais apontam para uma transversalidade que já faz parte da própria estratégia de reposicionamento. Recorda-se o conceito de inovação segundo a perspetiva da melhor combinação dos recursos existentes e incorporação de novo conhecimento. Ele expressa bem o que são estas novas combinatórias de recursos.

Recursos de internacionalização

Ainda não são claros neste momento os elementos de complementaridade entre a política de internacionalização conduzida ao nível da instituição pelos serviços da Presidência e as práticas de internacionalização desenvolvidas pelas diferentes Escolas.

Há, entre as Escolas, pelo menos dois modelos: o do ISEP que apresenta na área da investigação níveis de internacionalização já apreciáveis e o do ISCAP que é do ponto de vista das ofertas formativas e das redes de intercâmbio de experiências uma verdadeira máquina experimentada de internacionalização. Ambos os modelos podem servir os desígnios da instituição no seu reposicionamento global, mas carecem de uma maior integração no âmbito da instituição IPP. Não deve ignorar-se 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. Num período de globalização do mercado de trabalho, o estabelecimento de ligações com o exterior para melhor documentar e certificar a origem dos diplomados que buscam trabalho no exterior é seguramente algo de prioritário. Mas a atração de estudantes e investigadores estrangeiros está a atingir níveis de forte concorrencialidade entre as IES, desenvolvida sobretudo em torno da atração de talentos.

Quando se destacam os modelos ISEP e ISCAP isso não significa que em todas as restantes Escolas não se encontrem experiências de internacionalização, umas aproximando-se mais do modelo ISEP e outras com maior proximidade ao protagonizado pelo ISCAP. O problema não é a ausência de experiências, mas antes a inexistência de uma visão integrada de internacionalização para a instituição, tirando partido dos ativos reconhecidos e definindo mais incisivamente qual deverá ser o contributo da internacionalização para o reposicionamento da instituição. Focar na investigação ou na atração de estudantes não é a mesma coisa, podendo admitir-se combinações e sinergias entre estes dois desígnios.

Potencial de combinação de áreas científicas para novas ofertas formativas

Um dos resultados mais sólidos dos *focus group* por Escola e dos ateliers temáticos inter-Escolas é a elevada frequência de ideias, sugestões e propostas para a conceção de novas ofertas formativas envolvendo uma mais estruturada cooperação de recursos entre diferentes áreas científicas, seja no interior de Escolas, seja inter-Escolas.

As combinações e triangulações sugeridas são múltiplas:

- Artes e saúde;
- Artes e tecnologias;
- Áreas “*Non profit*” versus Áreas “*profit*”(ciências sociais, humanidades e artes versus áreas científicas com maior ligação à produtividade);
- Tecnologias e saúde;
- Imagem – Teatro – Música;
- Artes e didática das artes;
- Ciências e didática das ciências;
- Ciências da comunicação, interculturalidade e ciências empresariais (marketing);
- Tecnologia e ciências empresariais;
- Educação social e educação para a saúde.

As combinações possíveis são múltiplas exigindo formas de cooperação mais estruturadas do que o simples relacionamento entre docentes. Algumas destas combinações respondem de forma excelente às macrotendências oportunamente identificadas, correspondendo claramente a oportunidades de geração de novas ofertas de formação. É o caso, por exemplo, das ofertas formativas para a aprendizagem ao longo da vida e da dimensão “envelhecimento” referida no parágrafo seguinte. Porém, é necessário dotar essas novas ofertas formativas de investigação científica de suporte, o que torna mais exigente a solução organizacional e a estruturação do processo de cooperação.

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

A problemática do envelhecimento corresponde claramente, por um lado, a uma oportunidade decorrente das macrotendências analisadas de enquadramento futuro das IES e, por outro, a recursos existentes na

instituição IPP, fundamentalmente na ESTSP e na ESE. Trata-se de uma oportunidade que exige esforços estruturados de investigação conjunta nas áreas do movimento e da motricidade humanos, da reabilitação psicossocial, da educação social e da educação para a saúde, que ilustra bem o que entendemos por recursos que para ser considerados ativos específicos de reposicionamento exigem novas combinatórias, não tornando possível a sua mobilização imediata.

Recursos para uma maior notoriedade na área das ciências empresariais

A experiência do ISCAP tem um foco integrado na empresa nas vertentes contabilística, económico-financeira, de gestão, jurídica, marketing, comunicação, turismo, comércio internacional, secretariado, assessoria e tradução com duas revistas consolidadas, POLISSEMA e Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas e um potencial de investigação que começa a despontar à medida que o número de doutoramentos na instituição tem vindo a aumentar. As unidades CEISCAP, PAOL, CML e GRI (Gabinete de Relações Internacionais) completam esse potencial diferenciador. Na ESTGF existe oferta formativa de banda larga nas ciências empresariais e o potencial de investigação existente estrutura-se essencialmente em torno da articulação ciências empresariais e desenvolvimento local, potenciando o modelo de inserção da Escola no tecido empresarial local. A mesma articulação das ciências empresariais e da contabilidade acontece na ESEIG, existindo nesta última uma tradição de competência na área da gestão de recursos humanos (relevância de oferta formativa e do NID-RH que pode ser considerado um interface entre as ciências empresariais e as da organização. Em ambas, a articulação entre as ciências empresariais e as ciências da informática é potencialmente relevante e diferenciadora.

Combinando tradição, reconhecimento do mercado e inserção privilegiada no meio empresarial, parece existir um potencial para que as ciências empresariais possam apresentar no IPP uma maior notoriedade do que o atualmente observado.

Para que este potencial se transforme em ativo específico de reposicionamento, alguns requisitos são necessários, que vão além de uma simplesmente mais intensa cooperação de recursos:

- Focagem nas ciências organizacionais;
- Não atomização de estruturas e unidades de investigação;
- Forte aposta numa estratégia de investigação para este domínio científico, no âmbito de uma estratégia de IPP e no âmbito de um único centro de investigação.

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

Em estudo recentemente realizado pela QP para a Confederação do Turismo (Melhores Competências! Melhor Turismo), conclui-se que a principal lacuna apontada pelos empregadores/ operadores do setor turístico auscultados no âmbito desse estudo aponta para a falta de operacionalidade da formação superior, isto é, com a falta de estágios profissionais integrados, e de formação de carácter prático ou *on-the-job*, assim como a formação para ativos. O capital diferenciador que o IPP pode assumir na oferta de formação na área do turismo prende-se em primeira instância com a possibilidade de consolidar a oferta formativa já existente, procurando uma maior proximidade ao tecido empresarial local/ regional e conferindo a esta oferta formativa um carácter marcadamente mais prático e aplicado (tónica no ensino profissionalizante). Algumas das oportunidades identificadas no Plano de Ação para a Oferta de Formações direcionadas para o Turismo vão de encontro a este capital diferenciador, com especial relevância para a oportunidade de criação de um Hotel Aplicação. Outras oportunidades referem-se à possibilidade de alargar protocolos e parcerias com outras instituições de ensino e com empresas do setor, e ainda, com a possibilidade de se obterem certificações internacionais.

A ESEIG e o ISCAP reivindicam notoriedade nesta área. A primeira apresenta o curso de Gestão Hoteleira como um ativo diferenciador de reconhecimento por parte da indústria regional. O ISCAP avança como marca diferenciadora nesta atividade o seu curso de Gestão de Atividades Turísticas, que é exemplar único em termos de ensino público. Isto significa que há matéria-prima para sobretudo na oferta formativa de 1º ciclo e na formação contínua, para a instituição IPP reforçar a sua notoriedade neste setor, acrescentando-lhe sobretudo uma perspetiva de abordagem mais integrada (sem perder a dimensão profissionalizante) e de aposta em ambientes de formação e aprendizagem com forte proximidade à natureza de formação “*on the Job*”.

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

O documento ISEP “*Engineering the Sea*” ilustra o potencial que a Escola apresenta no âmbito de uma possível estruturação do *cluster* do mar, com especial incidência na região Norte. Os recursos associados ao protagonismo que o ISEP pode assumir neste processo são essencialmente os da I&D na área da química, cartografia e geologia aplicada, dos biocombustíveis e valorização de recursos marinhos, da água e da robótica. Não é líquido que existam nas restantes Escolas recursos associáveis a esta perspetiva, com a exceção da área científica da saúde-ambiente (essencialmente nos domínios da química) existente na ESTSP. Mas podemos imaginar que o protagonismo no *cluster* possa ser reforçado com componentes ligadas ao turismo e às ciências empresariais, envolvendo nessa hipótese uma cooperação de recursos mais alargada. Tal como está hoje configurado, é essencialmente o protagonismo do ISEP que está em causa.

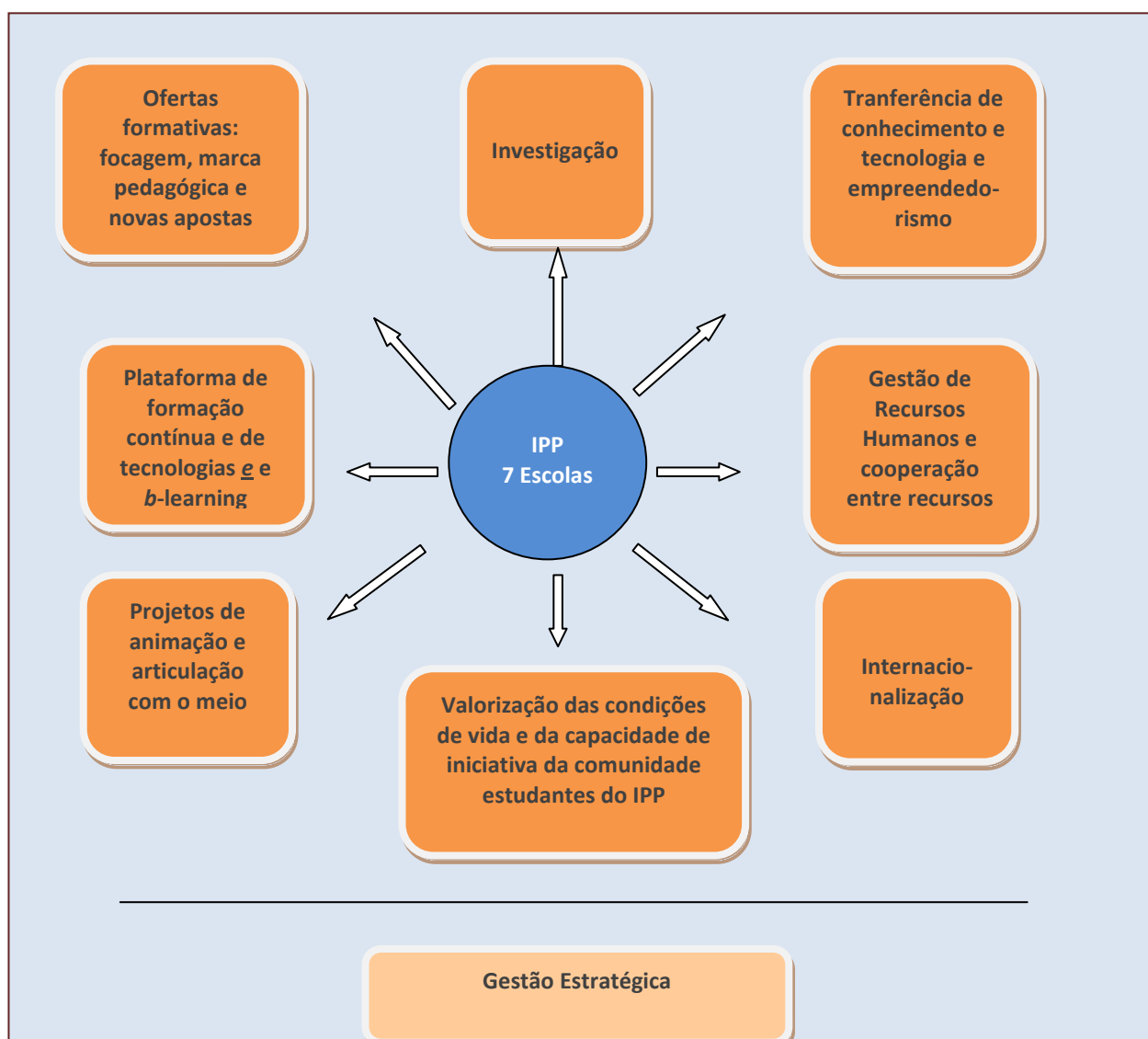
Nota final: como *input* de todo este capítulo, foi elaborado um exercício de aplicação da análise VRIO aos ativos específicos identificados, concluindo-se que são sobretudo os problemas de ordem organizacional que podem penalizar mais fortemente a transformação destes recursos em ativos específicos de reposicionamento do IPP.

8. ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO DO IPP

8.1. EIXOS /DOMÍNIOS PRIORITÁRIOS PARA O REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO IPP

Nesta secção, apresentam-se os eixos ou domínios através dos quais se entende que o IPP pode concretizar a sua estratégia de reposicionamento. Numa linguagem mais tradicional, estes eixos ou domínios balizam os instrumentos de política de gestão e desenvolvimento da instituição no quadro das suas atribuições definidas seja pela legislação nacional que enquadra as IESP, seja pelo próprio quadro estatutário da instituição IPP.

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



A concretização de instrumentos de política IPP no quadro deste referencial de eixos ou domínios prioritários de intervenção enfrenta sobretudo a 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. Na tabela seguinte, ensaia-se a identificação dos 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 (1)	X	
Transferência de conhecimento e tecnologia e empreendedorismo (2)		X
Plataforma de formação contínua e de tecnologias para a criação de ambientes pedagógicos inovadores	X	
Projetos de articulação e animação do meio	X	
Internacionalização	X	
Valorização das condições de vida e da capacidade de iniciativa da comunidade estudantes do IPP	X	
Gestão de recursos humanos e cooperação entre recursos	X	
Gestão estratégica (qualidade, comunicação, marketing, financiamento)	X	
<p>Notas:</p> <p>(1) No sentido de que o incremento de performance de investigação que é exigido só pode ser alcançado com apostas de instituição, uma vez que o principal potencial instalado é o do ISEP e esse revela capacidade de desenvolvimento e intensificação de per si;</p> <p>(2) 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;</p>		

Optámos por nesta fase criar um eixo de gestão estratégica, construído como instrumento de implementação da estratégia de reposicionamento e que incluirá sobretudo os domínios do plano de qualidade, da comunicação e marketing e do próprio financiamento. Deve entretanto reconhecer-se que as propostas e ideias estratégicas de reposicionamento que envolvem a comunidade estudantil e os funcionários não docentes, as primeiras merecendo um eixo próprio e as segundas inseridas na gestão de recursos humanos, carecem ambas de um maior nível de participação e de maturação no processo

por parte desses stakeholders da comunidade IPP. As propostas que são aqui enunciadas visam simplesmente suscitar junto desses dois grupos uma participação mais organizada e intensa que não foi possível ainda assegurar.

8.2. A GRANDE FINALIDADE DA ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO DO IPP

A questão associada a este item é a seguinte: uma estratégia de reposicionamento do IPP para quê?

A resposta, de acordo com a auscultação realizada no interior da instituição, avaliado o potencial diferenciador dos seus recursos e ponderados os desafios e oportunidades que decorrem das macrotendências que enquadram a evolução das IES, traduz-se na finalidade da estratégia de reposicionamento:

Orientar a resposta liderante do IPP à evolução do sistema de ensino superior binário em Portugal, maximizar o aproveitamento de recursos humanos e científicos disponíveis na instituição e contribuir para uma competência coletiva reconhecida pelo mercado e compatível com a intensa reatividade desenvolvida pela instituição nos últimos anos.

8.3. CONDUCENTE A UMA VISÃO IPP 2020 ...

... Que permita focar a instituição e as suas Escolas num ciclo de afirmação conjunta, respeitando diferenças e heterogeneidades, espaços naturais de inserção territorial e parcerias, capaz de consolidar e renovar ofertas educativas e sobretudo reforçar potenciais de investigação e de transferência de conhecimento para o meio, empresas e organizações que nele pontifiquem e marquem o rumo do futuro.

A proposta de Visão IPP 2020 que propomos aos órgãos da instituição IPP e a toda a sua comunidade é a seguinte:

Em 2020⁹, a instituição IPP:

Afirma-se como instituição politécnica líder no plano nacional, reconhecida como instituição de matriz universitária, agente ativo de transformação e qualificação do sistema urbano litoral da Região Norte e parceiro ativo em projetos de cooperação com as IES consideradas como parceiras estratégicas;

⁹ 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).

Diferencia a sua oferta formativa pelos ambientes formativos e de aprendizagem orientados para o savoir y faire e para a resolução criativa de problemas e pela inovação nas tecnologias pedagógicas e de comunicação, conquistando quota de mercado nacional e regional;

Reforça a sua posição nos rankings da investigação politécnica internacionalmente reconhecida, intensificando indicadores de produção científica, cooperação internacional e notoriedade, utilizando essa capacidade de investigação como fator de enriquecimento dos seus ambientes formativos;

Explora pioneiramente os interfaces entre diferentes domínios de saber existentes na instituição;

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

Intensificou a cooperação de recursos entre as suas Escolas, criou centros de recursos transversais a toda a instituição e transformou a comunidade estudantil em fator de empreendimento e transformação;

Reforçou a atração de estudantes e investigadores estrangeiros.

Esta visão orientadora dos rumos da instituição interpela necessariamente a missão do IPP, nos termos discutidos pela secção seguinte.

8.4. QUE INTERPELA A MISSÃO DO IPP

A página WEB do IPP consagra como missão da instituição a seguinte:

“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.

Os valores do IPP assentam na partilha, dialogo e participação na vida das comunidades, na diversidade e curiosidade criativa, na liberdade intelectual e cooperação, num espírito crítico e na criação de progresso.”

Por sua vez, os estatutos (Diário da República, 2.^a série — N.º 22 — 2 de Fevereiro de 2009) do IPP consagram a seguinte missão:

O Instituto Politécnico do Porto, adiante designado Instituto, é uma Instituição Pública de Ensino Superior Politécnico que se assume como comunidade socialmente responsável que 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 sustentável da região em que se insere, num quadro de referência internacional.

A visão anteriormente proposta interpela decisivamente esta missão, seja a da formulação da página WEB, seja a que resulta dos estatutos. Mais ainda, o trabalho de auscultação e discussão realizada com a comunidade IPP permitiu concluir adicionalmente que, face à forte reatividade reinante na instituição, os seus agentes mais dinâmicos não se revêm nestas formulações de missão.

No entanto, a margem de manobra e liberdade de reformulação da missão do IPP não se circunscreve à própria instituição, já que depende do estatuto legal das IES (*RJIES — Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior - Lei n.º 62/2007 de 10 de Setembro*). A Visão IPP 2020 anteriormente proposta interpela esse enquadramento legal, já que orienta a instituição para uma evolução progressiva na direção de uma instituição universitária de pleno direito ou, pelo menos, de uma IESP a quem seja concedida a possibilidade de ofertas formativas de 3º ciclo e a possibilidade de concessão de grau de doutor. Vários elementos do corpo docente de todas as Escolas do IPP manifestaram simultaneamente a vontade de poderem assumir compromissos de formação de doutores na instituição em paridade plena com as instituições universitárias e a sua interrogação quanto à possibilidade da instituição liderar eficazmente um processo que conduza à alteração do RJIES.

Neste contexto, a nova missão do IPP deve:

- Acomodar e protagonizar a estratégia de reposicionamento que realisticamente e com base nos seus ativos específicos mais relevantes a instituição se propõe concretizar no período 2014-2020;
- Fornecer uma resposta positiva às tensões emergentes na instituição, embora não as ignorando;
- Ter em conta o efeito dimensão e reconhecimento 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;
- Ser suficientemente flexível para simultaneamente influenciar e adaptar-se aos diferentes cenários de evolução das IESP;

- 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.

A missão proposta à comunidade do IPP é a seguinte:

“A missão do Instituto Politécnico do Porto (IPP) consistirá em reforçar a sua evolução como instituição de formação superior orientada para a inovação e excelência e motora da transformação cultural da Cidade e da Região, designadamente por via da qualificação dos seus docentes e investigadores, do reforço do seu potencial de investigação e da consolidação das suas ofertas formativas de 1º e 2º, projetando-se como instituição líder progressivamente reconhecida como universidade de matriz politécnica.

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

Esta proposta de missão:

- Corresponde à legítima reivindicação de que no IPP existem áreas científicas com massa crítica e reconhecimento científico com capacidade para assumir ofertas formativas de 3º ciclo e acolher a formação de doutorados sem que isso signifique perder a sua matriz politécnica diferenciadora;
- Acolhe o reconhecimento inter pares que a comunidade científica nacional concede a uma massa já significativa de docentes e investigadores, materializado em co-orientação de doutoramentos, centros de investigação conjuntos e projetos de investigação em parceria;
- Dá sentido à reatividade da instituição, sem destruir recursos acumulados com essa reatividade;
- Foca o reposicionamento da instituição na criatividade organizacional capaz de promover a cooperação de recursos entre as suas Escolas;

- Busca uma marca de ambientes formativos orientados para o *savoir y faire* permanentemente enriquecidos pela investigação de suporte e por tecnologias promotoras de ambientes pedagógicos inovadores;
- Projeta a instituição num novo ciclo de protagonismo e de influência no processo de modernização produtiva, sustentável e inclusiva da Região Norte, da qualificação dos seus jovens e adultos.

8.5. UM NOVO SISTEMA DE VALORES

O reposicionamento desejado para o IPP exige um outro quadro de valores para a instituição:

- Valor 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;
- Proatividade na modernização e qualificação da Região;
- Diplomados como agentes de transformação das organizações em que se inserem e agentes da transformação da instituição IPP enquanto estudantes.

8.6. COMO E EM QUE ESPAÇOS DE OPORTUNIDADE REPOSICIONAR O IPP?

Com base na identificação dos ativos específicos do IPP para o seu reposicionamento, nas macrotendências de enquadramento do ensino superior e na auscultação da comunidade da instituição, propõe-se que o reposicionamento estratégico da instituição se concretize nas opções de seguida apresentadas. Estas opções serão concretizadas através de prioridades de intervenção e de gestão interna a consagrar através dos eixos/domínios definidos na secção 8.1.

CRIAR UMA MARCA DE 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

Pretende-se que o IPP afirme uma marca diferenciadora das ofertas formativas de 1º e 2º ciclo e da formação contínua através de ambientes caracterizados por contextos de *savoir y faire*, construídos tendo em conta que os diplomados terão que saber operar em termos de navegação profissional em mercados de trabalho cada vez mais atípicos e globalizados. Trata-se de enobrecer a matriz politécnica na sua pureza intrínseca, acrescentando-lhe uma dimensão de investigação e conhecimento que o estágio atual da instituição IPP permite mobilizar. Em praticamente todas as Escolas existem recursos e práticas que podem ser enriquecidas e mobilizadas ao serviço de uma marca diferenciadora transversal a toda a instituição. Existe ainda uma massa crítica considerável e reconhecida em matéria de tecnologias facilitadoras de ambientes pedagógicos inovadores com relevo para a ação desenvolvida pelo CML e pelo PAOL no ISCAP, já presente em ações de transversalidade no interior da instituição IPP como é o projeto e-IPP.

Esta aposta de reposicionamento é fundamental para diferenciar o IPP face à concorrência de algumas Universidades, onde não é referenciável nenhuma marca especialmente diferenciadora em termos de ambientes formativos orientados para o *savoir y faire* nos termos em que ele é aqui entendido. Trata-se, além do mais, de uma aposta de reposicionamento suscetível de garantir à instituição rendimentos crescentes. A concretização de uma aposta deste tipo criará condições para a emergência de uma importante área de investigação em torno do conhecimento contextualizado (*contextualized knowledge*), mostrando como o contraponto entre ensino desenvolvido em contextos práticos e de resolução de problemas e ensino baseado na investigação pode ser artificial e redutor.

Esta aposta permite ainda valorizar ofertas formativas já reconhecidas pelos contextos profissionalizantes em que são desenvolvidas na instituição, incorporando nas mesmas mais conhecimento e investigação e oferecendo-lhes uma marca de instituição.

Esta é ainda extremamente exigente em termos de práticas pedagógicas, podendo assumir-se na sua plenitude como uma verdadeira revolução, impactando decisivamente inércias e tradições pedagógicas, devendo por isso ser cuidadosamente monitorizada. Estará em causa a viabilização de 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, tudo isto sem penalizar o rigor dos conteúdos e da formação ministrados.

CONCEBER E IMPLEMENTAR NOVAS OFERTAS FORMATIVAS ORIENTADAS PARA A RESPOSTA A OPORTUNIDADES SUSCITADAS PELAS MACROTENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DO ENSINO SUPERIOR EM TERMOS DE NECESSIDADES DE QUALIFICAÇÕES E PÚBLICOS EMERGENTES

As necessidades e novos públicos suscitados pela generalização do princípio da aprendizagem ao longo da vida, os temas do envelhecimento e da inovação social, as problemáticas sociais e dos empregos de proximidade, os novos paradigmas tecnológicos que se seguirão ao ciclo longo das TIC e as mais intensas trajetórias de mudança de vida para períodos cada vez mais longos da mesma constituem, como foi anteriormente demonstrado, macrotendências que abrem oportunidades diversificadas às ofertas formativas de 1º e 2º ciclo e a uma mais proativa intervenção do IPP na formação contínua.

Esta aposta de reposicionamento exigirá como será documentado nas ações e políticas por eixo prioritário de intervenção: agilidade e flexibilização modular da formação; esforço de investigação transversal a toda a instituição para definir conteúdos inovadores e apelativos para estas novas necessidades e públicos emergentes e sobretudo um relacionamento distinto da instituição com os seus públicos. De facto, o relacionamento da instituição não poderá circunscrever-se à relação tradicional mantida com a população que frequenta as Escolas do IPP durante 3 ou 5 anos, consoante os percursos escolhidos. É necessário oferecer formação e serviços a quem já frequentou o IPP e fazer com que os diferentes cohorts de alunos do IPP o frequentem posteriormente uma, duas ou mais vezes em função de produtos de formação que podem nada ter que ver com as trajetórias de formação passadas.

Trata-se também de uma matéria de aposta com fortes necessidades de monitorização.

O presente trabalho propõe 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. Propõe também que o tema do envelhecimento se constitua em plataforma de recursos na instituição, definindo um conjunto coerente de novas ofertas formativas e de investigação. Propõe-se ainda que a instituição IPP afirme uma marca de responsabilidade social, contribuindo com o seu conhecimento e investigação para um protagonismo mais ativo nos domínios do desenvolvimento e da coesão social, abrindo caminho a formações mais tocadas pelo tema da inovação social. O empreendedorismo social constituirá no entender deste trabalho um recurso extremamente escasso em tempos de pressão social acrescida que tudo indica irão continuar ativos no período para o qual se desenha o reposicionamento do IPP.

CIÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Esta aposta de reposicionamento resulta sobretudo da necessidade de promover no IPP uma estratégia reativa e de defesa diferenciadora face ao fator concorrencial que as universidades do Minho e do Porto representam face aos ativos existentes, ainda que de forma atomizada, no ISCAP, ESEIG e ESTGF.

As ciências empresariais têm vindo a ganhar progressiva expressão na instituição, mas na nossa perspetiva de modo excessivamente atomizado. Se a diversificação das ofertas formativas por diferentes Escolas do IPP suscita, por si só, um problema de necessidade de focagem de recursos e dos fatores diferenciadores das ofertas existentes, 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 perspetiva, 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 presença concorrencial 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.

A matriz integrada de abordagem à empresa (e desejavelmente cada vez mais à organização) identificada com a prática do ISCAP, os ambientes de ampla interação com os meios empresariais vigentes na ESEIG e na ESTGF e ofertas inovadoras existentes (marketing digital, por exemplo, no ISCAP) constituem fatores de diferenciação aos quais se deve acrescentar uma mais forte e estruturada incorporação de investigação. O fator de reposicionamento mais consistente está, assim, concentrado na constituição de um único centro de investigação para as ciências empresariais, com dominante nas ciências organizacionais, na gestão de recursos humanos, no marketing e com uma mais intensa articulação com a tecnologia e com os sistemas de informação e de apoio à tomada de decisão, organizado como centro de recursos da instituição IPP e envolvendo sobretudo recursos do ISCAP, ESEIG, ESTGF e ISEP.

CONQUISTAR UM ESPAÇO DE MAIOR PROTAGONISMO E DE PROATIVIDADE NO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO E QUALIFICAÇÃO PRODUTIVA E SUSTENTÁVEL DA REGIÃO NORTE

O período de programação QREN 2007-2013 trouxe à Região Norte uma maior dinâmica de envolvimento das instituições universitárias (particularmente Universidade do Porto e Universidade do Minho) e dos interfaces universidade-empresa delas emergentes no desenvolvimento tecnológico da Região e sobretudo no incremento das atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico (I&DT)

apoiadas por Fundos Estruturais (FEDER). Apesar do reconhecimento público da sua Escola de Engenharia, o ISEP, e da cooperação que este último tem vindo a manter sobretudo com instituições da UP, o IPP enquanto tal permaneceu largamente marginalizado de todo aquele processo, sem acesso ao elevado potencial de cofinanciamento que a referida programação representou para as principais instituições e entidades do sistema científico e tecnológico existentes na Região, processo esse que criou as condições para que um sistema regional de inovação (SRI) possa emergir eventualmente em articulação com o não menos importante processo observado na Região Centro. Em nosso entender, o IPP não pode ficar à margem do referido SRI em constituição, podendo a sua participação consumir-se através de diferentes modelos, não sendo de ignorar a possibilidade de o fazer através de uma mais intensa e contratualizada cooperação com a UP, designadamente com a UPTEC.

Em nosso entender, perfilam-se os seguintes domínios para que o IPP possa ter um contributo mais proativo na modernização e qualificação produtiva e sustentável da sua Região de inserção natural:

- 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 transição para uma economia regional de mais baixo carbono e mais eficiente do ponto de vista energético;
- O apoio a processos de *clusterização* produtiva em curso na Região: economia do mar, turismo, saúde, maquinaria e equipamento, pelo menos;
- A atração de investimento direto estrangeiro (IDE) de nova geração capaz de exercer um papel estruturante da já referida modernização e qualificação produtiva e sustentável da Região.

Abre-se, assim, um espaço de oportunidade que tem a programação 2020 como foco de organização de recursos e de mediação institucional que o IPP deve promover. Justifica-se por este meio que a estratégia de reposicionamento preconizada eleja a programação nacional e sobretudo regional 2020 como um eixo da sua intervenção.

TRANSVERSALIDADE E INTEGRAÇÃO DISCIPLINAR

O desenvolvimento do trabalho permitiu identificar diferentes e promissores espaços de transversalidade e integração disciplinar no interior do IPP e ao nível inter e intra Escolas:

- Artes e saúde;
- Artes e tecnologias;
- Áreas “*Non profit*” versus Áreas “*profit*”(ciências sociais, humanidades e artes versus áreas científicas com maior ligação à produtividade);
- Tecnologias e saúde;
- Imagem – Teatro – Música;
- Artes e didática das artes;
- Ciências e didática das ciências;
- Ciências da comunicação, interculturalidade e ciências empresariais (marketing);
- Tecnologias para ambientes pedagógicos inovadores;
- Tecnologia e ciências empresariais;
- Educação social e educação para a saúde.

A concretização destas combinatórias potenciais constitui fator de reposicionamento diferenciador da instituição envolvendo a oferta formativa, a formação contínua, a investigação e a própria articulação com a comunidade. A auscultação realizada permitiu concluir que existe na instituição IPP perceção deste potencial, ou mais rigorosamente existem agentes concretos (docentes e investigadores) que identificam e validam estas oportunidades de transversalidade, integração e cooperação disciplinar. O fator crítico é que estes agentes não identificam com a mesma facilidade a engenharia de organização que pode tornar possível a concretização de tais combinações. Ou seja, no dia a dia desses agentes a transversalidade não emerge naturalmente. Pior ainda, há experiências iniciadas segundo um modelo de cooperação entre recursos que falharam e que reverteram na prática em termos de oferta formativa para unidades que não foram as pioneiras nesse processo, gerando frustração e resistências perfeitamente compreensíveis. Há ainda vontades e processos que não foram iniciados por resistências ou ausência de resposta, não sendo claro por que razão, com testemunhos muito desencontrados.

Mas apesar das frustrações e resistências, a auscultação realizada demonstra inequivocamente que a transversalidade e integração disciplinares são entendidas como fator de reposicionamento da instituição.

Há, por isso, que encontrar as fórmulas organizacionais mais fiáveis e exequíveis para a cooperação entre recursos e interação entre Escolas que marca, indiscutivelmente, este trabalho e que pode constituir, em nosso entender, o fator crítico de todo este trabalho.

IPP: UM CATALIZADOR DA ANIMAÇÃO URBANA

Apesar da UP, sobretudo através do seu pólo na Praça dos Leões, começar a revelar algum protagonismo de animação, a Cidade do Porto continua carenciada de uma mais intensa participação das suas IES na animação da Cidade. Essa carência observa-se na baixa portuense e nos pólos do Campo Alegre e da Asprela.

Se em relação ao pólo do Campo Alegre a ação possível do IPP é nula, já no que respeita à baixa portuense e ao pólo da Asprela, o espaço de oportunidade existe, sobretudo através da ação que pode ser desenvolvida em torno das atmosferas que diferenciam a ESMAE e dependente de opções de realocização de infraestruturas cuja exequibilidade transcende o objeto deste trabalho.

A ideia de que o IPP pode ser um elemento catalizador de animação urbana, seja na baixa portuense, seja no pólo da Asprela, com maior probabilidade na primeira destas localizações, constitui-se, assim, em fator de reposicionamento da própria instituição. A possibilidade de utilização do Teatro 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.

8.7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS

Os espaços de reposicionamento estratégico do IPP cruzam-se naturalmente com os 8 eixos/domínios de intervenção anteriormente definidos. Esse cruzamento consubstancia-se seja em objetivos estratégicos e operacionais por eixo, seja em ações e políticas a desenvolver no âmbito de cada um dos referidos domínios de intervenção.

A tabela seguinte apresenta a proposta de objetivos estratégicos operacionais propostos à comunidade IPP e dos correspondentes indicadores /metas no âmbito e em conformidade com os quais as Escolas devem enquadrar os seus próprios objetivos:

Tabela 13 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS POR EIXO / DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO	
OBJETIVOS	INDICADORES /METAS
1. OFERTA FORMATIVA DE 1º E 2º CICLO	
1.1. Consolidar ofertas formativas com os mais elevados níveis de preferência em 1ª opção e de empregabilidade entendidas como o core do posicionamento do IPP, ganhando quota ao ensino superior privado	Número de alunos inscritos
	2016
	2018
	2020
1.2 Renovar a oferta formativa com base na criação de cursos de 1º e 2º ciclo resultantes de cooperação entre diferentes áreas disciplinares e Escolas e com capacidade de resposta a novos públicos e necessidades de qualificação	Número de alunos envolvidos em ofertas formativas com transversalidade disciplinar e cooperação de recursos entre Escolas
	2016
	2018
	2020
1.3. Conceber e operacionalizar ofertas formativas de 1º e 2º ciclo diferenciadas por ambientes formativos e de aprendizagem orientados para o <i>SAVOIR Y FAIRE</i> e uso de tecnologias inovadoras no plano pedagógico	Número de alunos envolvidos em ofertas formativas de ambiente <i>SAVOIR Y FAIRE</i>
	2016
	2018
	2020
1.4. Reforçar espaços pedagógicos orientados para a resolução de problemas, autoformação e integração de conhecimentos	Número de disciplinas de projeto em atividade
	2016
	2018
	2020

Tabela 13 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS POR EIXO / DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO

OBJETIVOS	INDICADORES /METAS
1.5. Reforçar as ofertas formativas com utilização de tecnologias de formação não presencial de suporte à auto formação e resolução de problemas	Número de disciplinas com utilização de tecnologias de formação não presencial
	2016
	2018
	2020
	Número de alunos envolvidos nessas disciplinas
	2016
1.6. Fomentar o lançamento e/ou reformatação de ofertas formativas de 1º e 2º ciclo existentes com envolvimento e poder de decisão de <i>stakeholders</i> da sociedade civil (empresas, entidades sem fins lucrativos, etc.)	2018
	2020
	Número de alunos envolvidos nessas ofertas formativas “participativas”
	2016
	2018
	2020
2. INVESTIGAÇÃO	
2.1. Reforçar a produção de investigação científica publicada e registada nos índices Thompson/Reuters e Scopus com ênfase nas áreas científicas menos representadas nos índices internacionais que permitem aferir a posição relativa do IPP	Número de publicações por área científica
	2016
	2018
2.2. Reforçar incentivos internos à produção de investigação científica referenciada nos índices internacionais de impacto	2020
	Número de publicações apoiadas
	2016
2.3. Constituir um Centro de Investigação de Ciências Empresariais /Organizacionais	2018
	2020
	Número de docentes envolvidos
	2016
	2018
	2020
2.4. Reforçar capacidade de investigação em áreas científicas de suporte a ofertas formativas de 1º e 2º ciclo com transversalidade e cooperação de recursos	Número de publicações
	2016
	2018
	2020
2.4. Reforçar capacidade de investigação em áreas científicas de suporte a ofertas formativas de 1º e 2º ciclo com transversalidade e cooperação de recursos	Número de publicações apoiadas
	2016
	2018
	2020
3. PLATAFORMA DE FORMAÇÃO CONTÍNUA E DE TECNOLOGIAS DE e E b-LEARNING	
3.1. Conceber, analisar a viabilidade económica e financeira e constituir um Serviço de Formação Contínua transversal ao IPP	Número de formandos envolvidos
	2016
	2018
	2020
3.2. Conceber e operacionalizar ofertas formativas de suporte a trajetórias de ALV	Número de formandos envolvidos
	2016
	2018
	2020

Tabela 13 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS POR EIXO / DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO

OBJETIVOS	INDICADORES /METAS
3.3. Conceber conteúdos de formação à distância de suporte a formações de ALV	Número de produtos concebidos e operacionalizados 2016 2018 2020
4. ANIMAÇÃO E ARTICULAÇÃO COM O MEIO	
4.1. Reforçar o protagonismo do IPP em projetos de desenvolvimento económico e social na Região Norte no âmbito da programação NORTE 2020	Número de protocolos e parcerias constituídos que desembocaram em projetos concretos 2016 2018 2020 Financiamento FEDER obtido pelo IPP e/ou por entidades por ele participadas 2016 2018 2020
4.2. Institucionalizar a “comunidade” de antigos estudantes do ISEP	Número de associados 2016 2018 2020
4.3. Transformar o IPP em instituição catalizadora de animação urbana na cidade do Porto	Número de eventos dinamizados/organizados 2016 2018 2020
4.4. Institucionalizar no IPP de espaços de intervenção de stakeholders ligados ao tecido empresarial com intervenção na definição estratégica de prioridades, com experiências-piloto nos seguintes domínios: novas ofertas formativas de 1º e 2º ciclo; plano de atividades anual do serviço de formação contínua; estratégia de transferência e disseminação de conhecimento	Número de representantes empresariais envolvidos 2016 2016 2018 2018 2020 2020
5. INTERNACIONALIZAÇÃO	
5.1. Reforçar a atração de estudantes e investigadores estrangeiros	Quota de estudantes estrangeiros (%) 2016 2018 2020 Quota de investigadores estrangeiros (%) 2016 2018 2020
5.2. Reforçar o papel e intervenção do IPP em redes de investigação a nível internacional	Número de docentes envolvidos em projetos de investigação a nível internacional 2016 2018 2020 Número de projetos de investigação a nível internacional liderados por equipas do IPP 2016 2018 2020

Tabela 13 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS POR EIXO / DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO

OBJETIVOS	INDICADORES /METAS
5.3. Intensificar processos de cooperação com instituições universitárias e politécnicas internacionais	Número de projetos de cooperação 2016 2018 2020
6. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO	
6.1. Transformar o IPP numa instituição de referência no empreendedorismo de banda larga	Número de projetos de empreendedorismo acolhido pelo centro de recursos do IPP 2016 2018 2020
6.2. Disseminar transversalmente à instituição e às Escolas do IPP a abordagem do empreendedorismo nas ofertas formativas de 1º e 2º ciclo	Número de disciplinas de projeto dotadas de um módulo de formação para o empreendedorismo 2016 2018 2020
6.3. Intensificar processos de transferência de conhecimento e tecnologia com origem no IPP de suporte à modernização produtiva e sustentável da Região no horizonte 2020	Número de projetos de transferência de conhecimento e tecnologia 2016 2018 2020
7. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COOPERAÇÃO ENTRE RECURSOS	
7.1. Promover a transversalidade e a cooperação entre recursos ao serviço de ofertas formativas de nova geração	% de docentes do IPP inscritos num quadro transversal de recursos IPP 2016 2018 2020
	Número de doutorandos apoiados 2016 2018 2020
7.2. Intensificar apoios de instituição IPP à formação de novos doutorados	Número de doutoramentos realizados em cooperação com instituições universitárias objeto de protocolo com o IPP 2016 2018 2020
7.3. Reforçar a formação transversal dos recursos humanos não docentes do IPP numa lógica de formação-ação, desenvolvendo a sua capacidade de iniciativa protagonizando projetos de transformação da vida interna da instituição (cultura, ação social, liderança de processos de formação, articulação com a comunidade estudantil)	Número de funcionários não docentes envolvidos nestes processos 2016 2018 2020
8. VALORIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE VIDA E DA CAPACIDADE DE INICIATIVA DA COMUNIDADE DE ESTUDANTES DO IPP	
9.1. Promover ações internas orientadas para o bem estar físico e cultural da comunidade de estudantes do IPP	Número de estudantes envolvidos nas ações 2016 2018 2020
9.2. Promover ações internas de desenvolvimento da capacidade de iniciativa e de transformação sociocultural da comunidade de	Número de estudantes envolvidos nas ações 2016

Tabela 13 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS POR EIXO / DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO

OBJETIVOS	INDICADORES /METAS
estudantes do IPP	2018 2020
9. GESTÃO ESTRATÉGICA	
9.1. Reforçar a comunicação e marketing de matriz IPP centrada na estratégia de reposicionamento	Volume e % de investimento alocado a este tipo de ações de comunicação e marketing 2016 2018 2020
9.2. Reforçar a capacidade de autofinanciamento de ações orientadas para o reposicionamento estratégico do IPP	% de receitas próprias alocadas a ações de reposicionamento estratégico 2016 2018 2020
9.3. Conceber e implementar o Plano de Qualidade do IPP em estreita articulação com a sua estratégia de reposicionamento	Grau de concretização da implementação do Plano de Qualidade 2016 2018 2020

8.8. AÇÕES E POLÍTICAS A DESENVOLVER POR EIXO DE INTERVENÇÃO

Considerando os eixos/domínios de intervenção sobre os quais o reposicionamento do IPP pode ser concretizado (ver secção 8.1), a tabela seguinte explicita por eixo/domínio as ações e políticas que se propõe que sejam desenvolvidas para, com o horizonte 2020 em vista, para concretizar a estratégia de reposicionamento preconizada:

Tabela 14 – AÇÕES E POLÍTICAS DE REPOSICIONAMENTO A DESENVOLVER POR EIXO / DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO

AÇÕES E POLÍTICAS A DESENVOLVER	QUESTÕES DE OPERACIONALIZAÇÃO
1. OFERTA FORMATIVA DE 1º E 2º CICLO	
1.1. Criação de uma unidade de missão inter-Escolas liderada pela Presidência do IPP para uma análise aprofundada das condições de empregabilidade de diplomados	Iniciativa e coordenação Presidência IPP
1.2 Criação de uma unidade de missão a constituir pela Presidência do IPP para conceber uma licenciatura em torno do tema do envelhecimento e a prazo um mestrado nesta área	Iniciativa e coordenação Presidência IPP com eventual delegação em grupo de trabalho liderado pela ESTSP
1.3. Criação de uma unidade de missão (ISCAP – CML-PAOL /ESE) para a conceção/racionalização/implementação de ambientes formativos e de aprendizagem orientados para o SAVOIR Y FAIRE	Iniciativa e coordenação Presidência IPP
1.4. Criação de uma oferta de 1º ciclo na área do empreendedorismo social	Iniciativa e coordenação Presidência IPP com criação de grupo de trabalho envolvendo ESE, ISCAP, ESEIG e ESTGF
1.5. Criação de unidade de missão para conceber ofertas de 1º ciclo	Iniciativa e coordenação Presidência IPP

Tabela 14 – AÇÕES E POLÍTICAS DE REPOSICIONAMENTO A DESENVOLVER POR EIXO / DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO

AÇÕES E POLÍTICAS A DESENVOLVER	QUESTÕES DE OPERACIONALIZAÇÃO
na área dos empregos de proximidade	com criação de grupo de trabalho ESTSP-ESE
1.6. Racionalização, focagem e diferenciação de ofertas de 1º e 2º ciclo existentes com graus de sobreposição e concorrenciaisidade entre Escolas do IPP	Iniciativa e coordenação Presidência IPP com
1.7. Avaliação das formações existentes na área do turismo na sequência do estudo “Plano de Ação para a Oferta de Formações Direccionadas para o Turismo” (SIGMA TEAM) e ações de racionalização consequentes	Iniciativa e coordenação Presidência IPP envolvendo ISCAP e ESEIG
1.8. Criação de unidades de missão para a conceção de ofertas formativas geradas em contexto de transversalidade e integração disciplinar e identificação de prioridades de investigação de suporte	Iniciativa e coordenação Presidência IPP
1.9. Conceção de produtos de formação não presencial de suporte a todas as ofertas formativas e aos processos de auto-formação	Iniciativa e coordenação Presidência IPP com mandato ao ISCAP (CML e PAOL)
1.10. Conceção e lançamento de ofertas de 1º e 2º ciclo “participativas”	Iniciativa Escolas
2. INVESTIGAÇÃO	
2.1. Conceção e implementação de um sistema de incentivos IPP orientado para o incremento da investigação em revistas de impacto reforçado, tendente a aumentar a visibilidade da investigação científica realizada no IPP e a dotar as novas apostas de oferta formativa de investigação de suporte	De responsabilidade da Vice-Presidência responsável pela área da investigação, com o fator crítico dos recursos financeiros e de tempo (possibilidade dos incentivos serem de tipo laboral e letivo) a pesar na sua operacionalização. Necessidade de incentivar sobretudo áreas de investigação insuficientes ou em perda que se julguem cruciais para as apostas de reposicionamento da instituição
2.2. Criação de um centro de recursos de investigação IPP na área das ciências empresariais com foco na abordagem integrada à empresa, nos aspetos organizacionais, na gestão de recursos humanos e no marketing e comunicação	De responsabilidade da Vice-Presidência responsável pela área da investigação, com participação de representantes do ISCAP, ESEIG, ESTGF e ESTSP
2.3. Criação de uma plataforma WEB inserida na página do IPP para descrever de forma homogénea e comparativa o potencial de investigação existente nas Escolas do IPP, através de indicadores internacionalmente reconhecidos e compatíveis com os utilizados seja nos rankings internacionais, seja nas avaliações FCT e A3ES	De responsabilidade dos serviços centrais do IPP e da Vice-Presidência responsável pela área da investigação, com participação de representantes de todas as Escolas
2.4. Apoio à dinamização de eventos orientados para a visibilização do potencial de I&D existente no IPP	Iniciativa das Escolas com apoio dos serviços da Vice-Presidência responsável pela área da investigação
2.5. Criação de uma área de investigação no domínio do conhecimento contextualizado para suporte ao desenvolvimento de ambientes formativos de <i>savoir y faire</i>	Iniciativa e coordenação da ESE
3. PLATAFORMA DE FORMAÇÃO CONTÍNUA E DE TECNOLOGIAS DE <i>e</i> E <i>b</i>-LEARNING	
3.1. Criação de um serviço de formação contínua do IPP, com marca diferenciadora e engenharia de formação própria (ver texto próprio sobre esta matéria neste capítulo)	De responsabilidade dos serviços da Presidência, com recursos humanos próprios e recursos financeiros a gerar por serviços ao mercado, com um duplo modelo de implementação: ações a concretizar pelo serviço a criar e ações a desenvolver por cada Escola desde que integradas no modelo conceptual e de

Tabela 14 – AÇÕES E POLÍTICAS DE REPOSICIONAMENTO A DESENVOLVER POR EIXO / DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO

AÇÕES E POLÍTICAS A DESENVOLVER	QUESTÕES DE OPERACIONALIZAÇÃO
	marca diferenciadora que a engenharia de formação de terminar
3.2. Conceção e implementação de um pacote de ofertas de formação contínua orientadas para os públicos da ALV	Da responsabilidade do serviço de formação contínua a criar com participação de todas as Escolas
3.3. Conceção e implementação de produtos de formação contínua à distância de suporte à autoformação e ao ensino tutorial	Da responsabilidade do CML e do PAOL do ISCAP com supervisão do serviço de formação contínua
3.4. Revisão da oferta de formação contínua realizada pela Fundação IPP à luz da estratégia definida para o serviço de formação contínua do IPP	
4. ANIMAÇÃO E ARTICULAÇÃO COM O MEIO	
4.1. Conceção e implementação de um projeto de afirmação do IPP como elemento catalizador de animação urbana – Baixa portuense e pólo da Asprela	Iniciativa e coordenação Presidência IPP com forte envolvimento da ESMAE e das associações de estudantes representadas no IPP
4.2. Conceção e implementação de um projeto de afirmação do IPP na interlocução com as instituições sociais da Região	Iniciativa e coordenação Presidência IPP com forte envolvimento da ESTSP e da ESE, orientada para os domínios do empreendedorismo e da inovação social, educação social, saúde de proximidade e intervenção comunitária
4.3. Projeto de posicionamento do IPP na estruturação e alimentação do <i>cluster</i> da economia do MAR	Essencialmente com o protagonismo e iniciativa do ISEP
4.4. Projetos de cooperação mais estruturada com a UP (UPTEC) para valorização de processos de transferência de conhecimento e empreendedorismo de base tecnológica, no âmbito das atividades do Parque de Ciência e Tecnologia da UP na Asprela	Iniciativa e coordenação da Vice-Presidência IPP responsável pela transferência de conhecimento e tecnologia e forte participação do ISEP
4.5. Projetos de envolvimento de diplomados do IPP na criação de uma maior fidelização para efeitos de ações de reciclagem profissional, navegação profissional em contextos de ALV, ações de voluntariado social e participação em ações de formação contínua	Iniciativa e coordenação Presidência IPP
4.6. Lançamento de um estudo de satisfação e motivações aos estudantes e diplomados do IPP	Serviços centrais do IPP
4.7. Lançamento de iniciativas concretas de reposicionamento com intervenção direta de representantes do tecido empresarial na sua formação	Serviços centrais do IPP /Escolas
5. INTERNACIONALIZAÇÃO	
5.1. Criação de sinergias entre experiências de internacionalização mais ditadas pela presença em redes internacionais e de investigação e outras mais organizadas em função da cooperação de ofertas formativas e intercâmbio de estudantes, com o objetivo de concretizar uma estratégia integrada e não atomizada de internacionalização do IPP	Iniciativa e coordenação Presidência IPP com participação ativa das Escolas que protagonizam estes modelos
5.2. Política de eventos de dimensão científica e tecnológica internacional de modo a visibilizar o IPP e as suas Escolas como locais passíveis de atração de talentos e investigadores internacionais	Apoio Presidência IPP com responsabilidade direta de Escolas envolvidas
5.3. Política interna de incentivos à participação em redes de investigação a nível internacional	Iniciativa e coordenação Presidência IPP e Vice-Presidência responsável pela investigação

Tabela 14 – AÇÕES E POLÍTICAS DE REPOSICIONAMENTO A DESENVOLVER POR EIXO / DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO

AÇÕES E POLÍTICAS A DESENVOLVER	QUESTÕES DE OPERACIONALIZAÇÃO
5.4. Organização de missões a países de expressão portuguesa orientadas para a promoção da oferta formativa e da investigação do IPP, seja do ponto de vista da atração de alunos, seja de realização de ofertas formativas in loco	Iniciativa e coordenação Presidência IPP em estreita colaboração com as diferentes Escolas em função da natureza e dos objetivos das missões
5.5. Estabelecimento de protocolos e missões de cooperação com instituições politécnicas europeias de matriz universitária ou em progressão para tal	Iniciativa e coordenação Presidência IPP
6. TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO E TECNOLOGIA E EMPREENDEDORISMO	
6.1. Criação de um Centro de Recursos para o empreendedorismo, com o objetivo de estruturar a médio prazo uma unidade de formação para o empreendedorismo com componente de incubação de experiências empresariais, formação à medida e conhecimento técnico de suporte	Iniciativa e coordenação da Vice-Presidência IPP responsável pela OTIC
6.2. Projeto de cooperação OTIC-ISEP para estruturação de apoios ao empreendedorismo de base tecnológica a partir de projetos de investigação e desenvolvimento tecnológico gerados no ISEP	Iniciativa e coordenação da Vice-Presidência IPP responsável pela OTIC em articulação com o ISEP
6.3. Estabelecimento de formas de cooperação mais estruturada com a UPTEC no sentido de criação de sinergias e complementaridades no apoio a projetos de base tecnológica	Iniciativa e coordenação da Vice-Presidência IPP responsável pela OTIC
6.4. Organização em cooperação com o serviço de formação contínua do IPP de ações de dinamização e formação de suporte a experiências de empreendedorismo social e cultural, tendo em vista a aferição da viabilidade de constituição na futura Escola de Empreendedorismo do IPP as dimensões do empreendedorismo social e cultural	Iniciativa e coordenação da Vice-Presidência IPP responsável pela OTIC com participação da ESMAE, da ESE e da ESTSP
6.5. Conceção e operacionalização de módulos de iniciação ao empreendedorismo para inscrição em disciplinas de projeto das diferentes ofertas formativas de 1º e 2º ciclo	Iniciativa e coordenação da Vice-Presidência IPP responsável pela OTIC
6.6. Dinamização de projetos de transferência de conhecimento e tecnologia e de empreendedorismo no âmbito da possível participação e assistência do IPP no processo de estruturação do <i>Cluster da Economia do Mar</i>	Iniciativa e coordenação da Vice-Presidência IPP responsável pela OTIC em estreita articulação com o projeto ENGINEERING THE SEA do ISEP
7. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COOPERAÇÃO ENTRE RECURSOS	
7.1. Avaliação da exequibilidade de revisão dos Estatutos do IPP, tendente à concretização da possibilidade de criação de centros de recursos humanos transversais à instituição IPP, para efeito de organização de ofertas formativas inter-Escolas	Iniciativa e coordenação Presidência IPP
7.2. Estudo, em colaboração com a função investigação, de criação de estímulos laborais e letivos ao incremento de funções de investigação de notoriedade assegurada	Iniciativa e coordenação Presidência IPP
7.3. Revisão do papel dos recursos humanos com estatuto RJIES de Especialista na disseminação de ambientes formativos e de aprendizagem orientados para o <i>savoir y faire</i> , com dominância de tecnologias de ambientes pedagógicos inovadores e na participação em ações desenvolvidas pelo serviço de formação contínua a criar	Iniciativa e coordenação Presidência IPP
7.4. Estabelecimento de protocolos de cooperação com Universidades nacionais e estrangeiras no sentido de proporcionar o acolhimento de docentes do IPP em processo de doutoramento	Iniciativa e coordenação Presidência IPP
7.5. Estabelecimento de protocolos de cooperação entre Escolas para a operacionalização de ofertas formativas de 1º e 2º ciclo transversais ou envolvendo mais do que uma Escola com regras e condições claras para essa participação, com uma estrutura de	Iniciativa e coordenação Presidência IPP

Tabela 14 – AÇÕES E POLÍTICAS DE REPOSICIONAMENTO A DESENVOLVER POR EIXO / DOMÍNIO DE INTERVENÇÃO

AÇÕES E POLÍTICAS A DESENVOLVER	QUESTÕES DE OPERACIONALIZAÇÃO
incentivos associada e concebida para o efeito	
7.6. Promoção de processos de formação-ação dos recursos humanos não docentes do IPP, desenvolvendo a sua capacidade de iniciativa e de projetos de transformação da vida interna da instituição (cultura, ação social, liderança de processos de formação, articulação com a comunidade estudantil)	Iniciativa e coordenação Presidência IPP /representantes de funcionários
8. VALORIZAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE VIDA E DA CAPACIDADE DE INICIATIVA DA COMUNIDADE DE ESTUDANTES DO IPP	
8.1. Promover ações internas direcionadas para a valorização das condições sociais, físicas e culturais de vida da comunidade de estudantes	Presidência/serviços centrais/associações de estudantes/Escolas
8.2. Apoiar ações de iniciativa da comunidade de estudantes no sentido de reforçar a capacidade de empreendimento, a transversalidade no interior da instituição e a ação social	Presidência/serviços centrais/associações de estudantes/Escolas
9. GESTÃO ESTRATÉGICA	
9.1. Realização de testes de sensibilidade à exequibilidade da estratégia de reposicionamento face às condições de financiamento da instituição, com estimativa de necessidades de receitas próprias para a concretizar	Presidência e Conselho Coordenador
9.2. Redefinição da estratégia de reposicionamento e da sua periodização de acordo com a acomodação possível das restrições de financiamento	Idem
9.3. Conceção e operacionalização de um sistema de informação e monitorização da estratégia de reposicionamento	Serviços centrais do IPP
9.4. Estabelecimento de interfaces entre a estratégia de reposicionamento e o Plano de Qualidade do IPP	Iniciativa e coordenação da Vice-Presidência responsável pela elaboração do Plano de Qualidade
9.5. Análise das implicações da Estratégia de Reposicionamento em matéria dos planos de comunicação e marketing do IPP e das diferentes Escolas, com aproveitamento de oportunidade para melhor articular os processos comunicacionais do IPP e das Escolas	Iniciativa e coordenação Presidência IPP em estreita articulação com o Administrador do IPP e Presidentes das Escolas

Notas finais:

Nota 1

Os objetivos estratégicos e ações e políticas a desenvolver que envolvem ou se destinam ao grupo de funcionários não docentes e à comunidade estudantil e seus representantes associativos surgem na estratégia de reposicionamento com a clara convicção de que a sua formulação carece de desenvolvimentos só possíveis com uma participação mais estruturada e orientada para o efeito dos seus representantes.

No caso dos funcionários não docentes, apesar dos *focus group* por Escola terem evidenciado uma excelente avaliação dos recursos existentes e da sua motivação, o trabalho inicialmente contratualizado não contemplava nenhuma análise funcional das estruturas administrativas e de suporte da instituição e das suas Escolas, pelo que a equipa não se sentiu apta a desenvolver propostas de atuação sobre essa

componente relevante da instituição. Nos momentos de auscultação realizados, não surgiu nenhuma reivindicação particular ou referência a qualquer domínio que suscitasse intervenção imediata. Por isso e prudentemente, optámos por propor apenas a conceção e implementação de processos de formação-ação centrados em domínios de transformação da vida interna da instituição, dos quais os funcionários não docentes possam ser protagonistas e dinamizadores. Haverá amplo espaço para que no serviço de formação contínua cuja criação é recomendada a questão da formação dos funcionários não docentes seja amplamente acautelada. O que parece relevante nesta fase é reservar aos funcionários não docentes um papel na transformação da instituição para o seu reposicionamento, sinalizar essa preocupação e utilizar a via da formação interna para o conseguir.

Quanto à comunidade estudantil, o material de auscultação que foi possível consolidar é frágil e pouco sistemático. Mesmo nessas condições, dedicámos na estratégia de reposicionamento um eixo de intervenção direccionado para esse grupo. O que obviamente recomenda nas fases que se seguirão de implementação da estratégia a realização de momentos estruturados de discussão e auscultação desta comunidade, tendentes a melhor fundamentar o papel que lhe é atribuído.

A ideia que subjaz ao eixo de intervenção essa sim é estratégica e tem implicações na vida da instituição. Os estudantes são utentes/clientes das ofertas formativas que o IPP oferece, mas devem ser entendidos como algo mais do que isso. Devem ser olhados como agentes de transformação das condições internas da própria instituição: estimulando o seu espírito crítico e de rigor quanto à qualidade da oferta formativa e dos ambientes formativos e de aprendizagem que a instituição IPP oferece; preocupando-se com as questões de vida interna da instituição que podem perturbar a qualidade da formação; contribuindo para a marca diferenciadora do IPP; dinamizando novos domínios de iniciativa de animação do ambiente interno da instituição e das Escolas. Mas devem ser também entendidos como agentes de uma relação mais proativa do IPP com o meio em que se insere, promovendo também aí a presença do seu espírito empreendedor e de organização. Ou seja, a comunidade estudantil é a principal interessada na criação de uma nova tipologia de ambientes formativos e de aprendizagem no IPP. Essa é a ideia que inspira a ideia de um eixo de intervenção direccionado para essa comunidade, do qual esta não é apenas o destinatário mas também um agente de concretização.

Nota 2

O IPP tem condições para poder aspirar a uma maior intervenção de *stakeholders* como as empresas da área em que inscreve a sua atividade e outras entidades sem fins lucrativos aí também implantadas na definição de opções e rumos concretos. Essa maior intervenção está para além da dinâmica do Conselho Geral embora possa ser nesse órgão discutida e assumida como orientação para o reposicionamento estratégico da instituição.

Uma instituição aberta é aquela que submete as suas opções internas de reposicionamento em função de laços mais vinculativos com *stakeholders* que pretenda envolver, submetendo os interesses naturais de docentes, investigadores e funcionários não docentes a outras perspetivas e criando uma nova cultura de amadurecimento de opções de política interna. É essa orientação que se pretende imprimir ao reposicionamento, embora segundo uma lógica incremental e adaptativa que é necessário verificar se é necessário proceder a eventuais alterações estatutárias para a acomodar mais confortavelmente. Essa lógica incremental e adaptativa passa por experiências de revisão ou mesmo de lançamento de novas ofertas formativas sujeitas a esse princípio de génese participativo-deliberativa e também à sua utilização em domínios como a transferência de conhecimento ou de contratualização de projetos de I&D&I.

E o que não será nada despiciendo do ponto de vista da nota 1 anteriormente apresentada, essa metodologia de envolvimento de *stakeholders* não apenas empresariais mas também de instituições culturais e de entidades sem fins lucrativos deve ser entendida como uma imagem de marca da instituição, largamente favorável à comunidade estudantil e à sua empregabilidade. Afinal, a empregabilidade é um *matching* complexo entre quem oferece qualificações e quem procura competências. Ter esses *stakeholders* a participar ativamente na vida da instituição, a orientar algumas das suas decisões certamente que não elimina o processo de *matching* da empregabilidade. Mas é seguramente uma via para o tornar menos complexo.

8.9. CONTRIBUTO PARA A ESTRUTURAÇÃO DE UM SERVIÇO DE FORMAÇÃO CONTÍNUA NO IPP

A constituição de um Serviço de Formação Contínua no âmbito do IPP inclui-se no leque de apostas que dão forma à proposta de reposicionamento estratégico do IPP. Aquilo que neste passo do Relatório nos propomos apresentar não corresponde a uma definição detalhada dos atributos estratégicos, organizativos e dos recursos que poderão dar forma a esse serviço, o que estaria fora do âmbito visado pelo trabalho, mas antes a uma proposta exploratória de enunciado das linhas gerais que podem guiar a sua formalização e desenvolvimentos futuros.

A proposta de criação de um serviço de formação contínua assenta na perspetiva de diversificação e valorização da intervenção do IPP e dos eixos que a proposta de reposicionamento estratégico considera. Em particular, esta aposta articula-se com as tendências de mudança sublinhadas pelas dinâmicas de transformação do mundo de trabalho e das novas tecnologias. Com efeito, a aposta no desenvolvimento de uma oferta consolidada de formação profissional permite aproximar a intervenção do IPP de uma matriz que responda melhor às solicitações que a alteração dos contextos produtivos impõe. Conforme se procurou deixar explícito no primeiro relatório, a intensificação do contexto competitivo, a terciarização da economia, a maior incerteza dos contextos de trabalho e a impulso tecnológico constituem fontes de significativa transformação na forma como se desenvolve a procura de qualificações.

A procura de qualificações que tendencialmente era preenchida satisfatoriamente com base no recrutamento de qualificações de base, atestadas por diplomas, dá lugar, sobretudo nos domínios de exercício mais elevados, à exigência de complementaridade com estratégias de desenvolvimento de competências ao longo da vida. Correspondendo a uma crescente valorização do paradigma das competências, esta tendência de evolução afirma a natureza compósita, enquanto combinação de recursos, e contextualizada, subordinada aos espaços de exercício profissional, das competências. Ora, trata-se, no fundo, de garantir a maior adequação possível das competências individuais às situações de trabalho, crescentemente desafiantes, que impõem a necessidade de novos e mais complexos recursos.

Naturalmente, a emergência de uma demanda contínua de aprendizagem, suportada pelo reforço da exigência dos contextos de exercício, encontra nos processos de instabilidade do mercado de trabalho e de envelhecimento ativo dimensões complementares de dinamização da procura de formação. De resto, as políticas públicas concertadas ao nível da União Europeia sublinham bem a importância atribuída ao aprofundamento de estratégias de aprendizagem ao longo da vida.

A perspetiva apresentada enquadra a relevância de aprofundar a capacidade de responder a estratégias de desenvolvimento de competências que se distribuam pelos vários ciclos de vida, renunciando a uma perspetiva excessivamente ancorada na formação de base.

A valorização desta abordagem contempla, como já ficou referido em relatórios precedentes, três grandes tipologias de temáticas formativas. A saber:

- Reciclagem de situações profissionais acompanhando os efeitos da longevidade nos ciclos de navegação profissional;
- Formação sénior de simples entretenimento e fruição cultural (veja-se a popularidade de formações sénior na área da história, por exemplo);
- Formação de suporte a processos /projetos de mudanças de vida, envolvendo sobretudo a procura potencial associada aos precocemente desvinculados da vida ativa, seja por negociação, seja por despedimento, buscando uma nova trajetória, combinadas por vezes com projetos de deslocalização residencial para fora das aglomerações metropolitanas.

Desta forma, procura-se sistematizar as principais determinantes de fontes de procura de formação profissional, ou seja, as exigências de atualização permanente colocadas pelo mercado de trabalho, as necessidades resultantes de percursos profissionais cada vez mais descontínuos e marcados pela necessidade de cumprir recomeços profissionais e de aprendizagem e a emergência de uma procura ligada a motivações de raiz de interesse e fruição cultural. Desde logo, esta tipologia promove uma segmentação de públicos que interpela os modos como se deve pensar a atividade e organização de respostas do serviço de formação contínua.

Antes, porém, de alinharmos algumas reflexões relativamente à dimensão organizativa, importará situar os recursos do IPP que se consideram centrais à aposta de criação do referido serviço. Do leque de recursos que no segundo relatório do estudo se enunciaram como sendo susceptíveis de mobilização mais imediata, importará destacar aqueles que de modo mais franco se alinham com o domínio de aposta aqui considerado e que maior contributo dão para a sua consecução. Assim, destacamos:

- Os recursos de inserção territorial, que são recursos-chave para potenciar as relações de cooperação que permitirão explicitar falhas de mercado e oportunidades formativas, além de viabilizarem uma estreita articulação da oferta formativa com as dinâmicas de mudança e evolução do perfil produtivo da região Norte. Trata-se de usar a inserção regional como fonte propiciadora de relações de proximidade ao tecido empresarial e que permitam construir um espaço de interação que guie a constituição de oferta formativa relevante. Ainda na ótica de valorização do contexto regional, sublinha-se a importância de olhar para os diversos atores regionais como parceiros e não resumir a abordagem ao mercado a uma perspetiva de prestação de serviços, ou seja, olhar para a envolvente procurando parceiros que permitirão orientar a oferta.

- O segundo recurso que importará situar é o que se refere ao reconhecimento pelo mercado e forte empregabilidade. Com efeito, aqui se constitui um capital de experiência, conhecimento e reconhecimento que representa um ativo valioso para a estruturação de um serviço de formação contínua nos termos referidos. Esta “boa relação” como o mercado evidencia capacidade de captação das dinâmicas evolutivas ao nível do sistema produtivo e, também, uma eficaz articulação com aqueles que nas organizações são responsáveis pela gestão de recursos humanos. Estas são condições fundamentais ao bom desenvolvimento de uma oferta de formação contínua ainda que os mecanismos de aferição de necessidades e de colocação da oferta não mimetizem os da formação inicial.
- A experiência de desenvolvimento de formação em contextos de simulação empresarial, ainda que pioneira, não deixa de representar um ativo útil em matéria de diversificação pedagógica que a formação contínua pode aproveitar no esforço de reforço da adequabilidade da oferta aos requisitos empresariais. Como adiante se explicitará, este é um tema de grande relevância para a orientação a assumir pela oferta de formação profissional.
- A excelência das competências do IPP nos domínios das ciências da engenharia e das TIC que representam domínios privilegiados para basear uma oferta de formação contínua avançada na região que apoie o processo de transformação do perfil produtivo da região conforme assumido na própria proposta de missão. Com efeito, esse desígnio está longe de se esgotar na transformação dos recursos humanos da região por via da formação de base de nível superior, requerendo, também, a capacidade de intervir na atualização e especialização de quadros qualificados e no apoio ao fornecimento de competências específicas que suportem a inovação e modernização produtiva.
- De referir, por fim, que os recursos para a criatividade artística representam uma valia com forte potencial de aproveitamento para a dinamização de uma oferta vocacionada para a vertente de entretenimento e fruição cultural.

O enunciado dos recursos que de modo mais intenso podem suportar a aposta no desenvolvimento de um serviço de formação contínua representam um primeiro contributo para posicionar o espaço de intervenção deste serviço e abre pistas para algumas importantes opções que se colocam ao nível da sua organização. Procuremos situar algumas no que se refere ao perfil de oferta, à lógica organizativa e às metodologias de intervenção e linhas de ação.

No que se refere ao perfil de oferta importa situar, em primeiro lugar, os públicos-alvo do serviço de formação contínua. Naturalmente, a oferta de formação contínua não deverá afastar-se da matriz de intervenção do IPP ao nível da formação inicial e considerar os públicos a quem esta faz sentido. Assim, será possível distinguir os seguintes grandes programas formativos:

- Um Programa de Especialização/Atualização para quadros médios e superiores que pode valorizar, em grande medida, os referenciais formativos associados aos Cursos de Especialização Tecnológica procurando uma abordagem “*best fit*” a partir da lógica modular desses referenciais. A par da abordagem “*best fit*” será possível procurar a personalização de respostas através de um processo de construção partilhada com as empresas e outras instituições de soluções formativas contextualizadas. Esta oferta tem um forte cariz profissional e abre para públicos com alguma diversidade ao nível das qualificações, incluindo não licenciados com qualificações técnicas de nível intermédio. As áreas das ciências de engenharia, das tecnologias de gestão e das tecnologias de saúde constituem domínios formativos com acrescida relevância no âmbito deste programa formativo.
- Um Programa de Qualificação Avançada, orientado, sobretudo, para apoiar o desenvolvimento e reconversão profissional de quadros superiores nas áreas de atuação do IPP. Este programa deve partir de uma forte aposta na articulação com o mundo empresarial apoiada em contextos de cooperação que permitam o desenvolvimento de uma oferta “*taylor made*”.
- Um Programa de Requalificação e Empreendedorismo, orientada para quadros superiores que enfrentem desafios associados à descontinuidade dos seus percursos profissionais mas cujas competências constituam um património de base que permita suportar estratégias de reconversão profissional. Em grande medida, esta formação terá de estar fortemente ligada a uma lógica empreendedora onde se inclui a iniciativa empresarial. Por essa razão, à componente de especialização técnica importa acoplar uma oferta relacionada com valências comportamentais e de gestão facilitadoras do empreendedorismo. A possibilidade de casar as duas vertentes de intervenção e de situar essa aposta em públicos com mais elevadas qualificações constituirá um ativo diferenciador da estratégia a assumir pelo IPP que o atual contexto económico pode potenciar. O ISEP, a ESEIG e a ESTGF constituem um núcleo base para impulsionar esta abordagem.
- Um Programa de Desenvolvimento Pessoal que concentra a oferta de formação contínua dirigida a um público sénior sem motivações especificamente profissionais. Os domínios formativos relacionados com os estudos em educação e artísticos oferecem uma interessante base para o desenvolvimento desta abordagem.

Atendendo ao perfil de intervenção do IPP, à relevância atribuída à formação in company enquanto aposta estratégica no domínio da formação contínua, e aos seus recursos, considera-se que os Programas de Especialização e Qualificação Avançada constituem, pelo perfil de intervenção, o núcleo central do serviço e, nessa medida, representam uma aposta de desenvolvimento prioritário ao nível da formação contínua. Os Programas de Requalificação e Desenvolvimento Pessoal constituem valências que aproveitam os recursos dos IPP para o desenvolvimento de uma oferta que, no entanto, se mostra

um pouco mais afastado do eixo de apoio à competitividade e emprego regional que se afirmam na proposta de missão. Nesta medida, esses dois programas assumem uma natureza complementar que aproveita os recursos do IPP para diversificar a oferta e responder a novas tendências de procura.

Quanto aos principais traços organizativos, considera-se que o Serviço de Formação Contínua deve ter um funcionamento centralizado que contribuirá para:

- Facilitar o reconhecimento do serviço enquanto uma oferta do IPP;
- Coordenar a elaboração de um programa formativo único e a sua estratégia de comunicação e comercialização;
- Facilitar a combinação e cooperação de recursos com vista ao desenho de propostas formativas únicas e capazes de interpretar as necessidades emergentes no tecido produtivo;
- Constituir um pólo aglutinador de saberes e recursos e contribuir para reforçar a imagem do IPP enquanto Universidade Politécnica do Norte. A opção pela centralização do seu funcionamento pressuporá, assim, que algumas das valências que lhe devem dar suporte deverão ser conduzidas a partir de uma unidade central e assegurar a articulação de todas as Escolas.

Do ponto de vista da intervenção, entende-se que a principal premissa a assumir será a subversão do modelo tradicional de constituição do plano de formação, ou seja, a inventariação de propostas internas determinadas pelas competências rotinizadas e motivações dos recursos internos da organização que, posteriormente, são disponibilizados ao mercado. Com efeito, esta seria a forma de desaproveitar o ativo que representa, como atrás se referiu, a inserção territorial do IPP e sua capacidade de resposta na dimensão empregabilidade. Assim, a linha condutora do desenvolvimento do serviço de formação deve tomar como ponto de partida um adequado e pró-ativo levantamento de necessidades e oportunidades de formação que será posteriormente transmitido internamente no sentido de, em acordo com os domínios de especialidade associados, serem desenhadas (ou seleccionadas como seria o caso do aproveitamento dos referenciais dos CET) propostas formativas que lhe deem resposta. Esta opção, aparentemente pouco significativa do ponto de vista organizativo tem, contudo, implicações fortes no modo de organizar o serviço e na determinação das competências que este deve mobilizar.

A prioridade à abordagem ao mercado implica a mobilização de recursos especificamente vocacionadas para estabelecer um trabalho contínuo de articulação com empresas e organizações clientes no sentido de com elas desenvolver um trabalho de parceria orientado para construir respostas formativas à medida das necessidades expressas. No sentido de se afirmar esta função, será indispensável reunir competências comerciais, competências de engenharia de formação e competências técnicas nos domínios visados pelas propostas a desenvolver. Enquanto as duas primeiras, corresponderão a competências internalizadas no serviço, as competências técnicas devem ser mobilizadas num quadro

de geometria variável nas diferentes escolas e departamentos do IPP e são aquelas que, embora carecendo de adequada ativação, podem ser dadas por adquiridas.

As competências comerciais não serão totalmente diferenciadas das já mobilizadas pelo IPP, sendo que a capacidade de desenvolver uma estratégia de comunicação capaz de chegar ao mundo empresarial e afirmar o IPP como prestador de serviços às empresas é crucial e representa um desafio distinto e exigente do requerido pela colocação de formação inicial. Uma eficaz mobilização das competências técnicas para discutir soluções e enformar propostas constitui uma mais-valia essencial para facilitar esse percurso de afirmação. O facto de o IPP ter internamente acesso a competências técnicas reconhecidas em diversíssimas áreas é um atributo fortemente distintivo do que pode ser oferecido por entidades formadoras tradicionais que tendem para uma certa especialização e padronização de respostas. A mobilização de ferramentas online para estruturar redes eficazes de comunicação e uma maior proa-atividade comercial serão, também, atributos que ganham um estatuto e forma de atuação diferenciada face ao que serão as práticas tornadas comuns no IPP pela atuação no domínio da formação inicial.

É do lado da engenharia da formação que, porém, se colocam os maiores desafios à implementação do serviço de formação contínua. O seu adequado funcionamento requer uma resposta satisfatória ao nível das diferentes etapas que compõem o ciclo da formação. Como já se explicitou, o primeiro item a preencher refere-se à capacidade de desenvolver uma função de diagnóstico de necessidades de formação que, simultaneamente, seja capaz de aferir dinâmicas de procura associadas às tendências de evolução acima enunciadas e promova um diálogo técnico que apoie a explicitação e formalização de necessidades em contextos organizacionais com uma postura estratégica mais deficitária. Esta dinâmica de levantamento de necessidades de formação deve ser guiada numa ótica de oportunidade, ou seja, incorporar na função diagnóstico a perspetiva dos recursos e competências internas ativáveis no quadro da estratégia de resposta ao mercado. Deste modo, será mais fácil alcançar um retorno interativo e diferenciador da função diagnóstico.

Uma segunda etapa do percurso de estruturação da oferta de formação contínua passa pela construção do plano de formação e por organizá-lo de modo a que constitua um referencial de atuação coerente e reconhecível no mercado. As opções pela flexibilidade e modularização são, como de resto para todo o quadro da formação contínua, princípios de atuação a privilegiar. Contudo, a construção de um referencial de atuação diferenciador integra outros desafios relacionados com as áreas e temas dos cursos e com a afirmação da perspetiva de *savoir y faire*. É neste âmbito que se incluiu uma das linhas de inovação que importa destacar. A valorização da formação contínua beneficia com a plena adoção de uma efetiva abordagem por competências, isto é, que os referenciais de formação se refiram aos recursos, atividades, resultados esperados a contemplar pela formação a desenvolver tendo em conta os contextos de exercício que despoletam a realização dessa formação. Esta abordagem é aquela que

permitirá fazer sobressair a relevância da abordagem por competências que mais estreitamente se associa ao esforço de qualificação de ativos. Estabelecendo um contraponto com a abordagem ancorada ao conceito de qualificação que tem guiado a formação inicial, esta perspetiva é aquela que melhor poderá tirar partido dos recursos de inserção territorial e da abordagem de proximidade que se pretende estabelecer com o tecido produtivo da região. Naturalmente, o desenvolvimento de *savoir y faire* exige que se tome em consideração o contexto de aplicação das competências a desenvolver, na justa medida que é esse mesmo contexto que determina a sua forma. Ora, a subordinação a esta abordagem tem implicações não só no plano do diagnóstico, como antes se referiu, mas, também, no plano do desenvolvimento dos referenciais formativos e das práticas pedagógicas para a sua operacionalização. A inovação associada à plena consagração desta abordagem constitui um relevante fator de inovação e valorização da oferta que, no entanto, contempla exigentes solicitações no plano técnico e organizativo.

No plano da organização da formação, importará assegurar uma adequada mobilização de recursos técnico-pedagógicos, pelo que as vertentes de planeamento da formação e de articulação com a envolvente empresarial surgem como opções fundamentais a ter em conta. A realização de formação em contexto de trabalho é a todos os títulos virtuosa para a afirmação da estratégia proposta, o que reforça a importância de desenvolver um contexto de parceria com o tecido empresarial e institucional da região. Ainda no plano organizativo, destaque-se a importância do recrutamento dos formadores no contexto organizacional do IPP. Com efeito, a implementação de uma estratégia como a proposta exige um tipo de perfil ao nível dos formadores, em primeira instância os docentes do IPP, que requer a adoção de mecanismos de seleção adequados.

O desenvolvimento do ciclo formativo compreende, ainda, a utilidade de desenvolver a função de avaliação, abrangendo uma tripla dimensão: a avaliação de aprendizagens, a avaliação de satisfação dos abrangidos pela formação (a mais comumente aplicada no âmbito da formação profissional contínua) e a avaliação de impactos da formação. Esta última, se implementada em continuidade e com adequado rigor metodológico, constituirá um recurso fundamental para consolidar, fazer evoluir o paradigma proposto e, não menos importante, atestar a apresentação de resultados indispensável ao plano de comunicação.

Como se depreenderá do exposto, o desenvolvimento do serviço de formação contínua de forma a assegurar resposta em todos estas vertentes requer um esforço de capacitação que não dispensa uma relevante dotação inicial em planeamento organizacional e recursos humanos mas será, sobretudo, o resultado de um processo de capacitação que não pode ser preenchido de modo imediato. A atenção as dimensões organizativas referidas, a progressividade do processo de capacitação e a participação interna são condimentos úteis ao sucesso de uma estratégia que sirva a sua afirmação.

9. IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS – UMA TRANSIÇÃO POSSÍVEL PARA A ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO

9.1. O QUE É UMA ESTRATÉGIA DE TRANSIÇÃO?

Uma estratégia de reposicionamento como a que consta desta proposta não se concretiza a partir do nada, antes se constrói a partir dos ativos específicos que podem diferenciar a instituição e que são suscetíveis de mobilização mais imediata e das condições concretas que é necessário nela transformar.

Por isso, a proposta de estratégia de reposicionamento deve ser acompanhada de uma estratégia de transição, ou seja de um conjunto de passos que interliguem a situação atual com os objetivos que se pretendem alcançar em termos de reposicionamento.

Do ponto de vista prático, essa estratégia de transição traduz-se num conjunto de passos que definem o curto prazo da estratégia de reposicionamento, que estimamos poder ter a amplitude temporal de dois anos (2014-2015). É essa sequência de passos que se descrevem de seguida.

9.2. PRINCIPAIS PASSOS

Passo 1

Tratar-se-á de constituir uma plataforma de integração/articulação entre o plano de qualidade do IPP e a estratégia de reposicionamento, discutindo indicadores comuns e sobretudo criando as condições operacionais para que a estratégia de reposicionamento possa ser integrada nos planos estratégicos pluri-anuais das Escolas. É também o passo em que se constrói o sistema de informação/monitorização da própria Estratégia, definindo a informação e os indicadores de alimentação central (serviços centrais) e os que o devem ser a nível descentralizado (Escola).

O espaço pertinente para concretizar este passo é o do Conselho Coordenador com presença da estrutura responsável pelo Plano de Qualidade.

Passo 2

Avaliação por parte da Presidência, Vice-Presidências e Administrador das implicações financeiras da estratégia de reposicionamento, com explicitação da estratégia de autofinanciamento necessário para a concretizar no horizonte 2020, integrando para além disso os resultados da contínua monitorização da

evolução da problemática do sistema de ensino superior binário e das suas implicações sobre o financiamento do IPP.

Passo 3

Sob a supervisão e coordenação da Vice-Presidência de Educação e Atividades Académicas, lançar o processo de racionalização das ofertas formativas existentes no IPP, incorporando resultados de avaliação de cursos, evolução das preferências de 1ª opção e resultados de colocação final, indicadores de empregabilidade e oportunidades identificadas pela estratégia de reposicionamento em termos de macrotendências de evolução do ensino superior.

O resultado deste passo deveria consistir em:

- Identificar ofertas formativas a consolidar;
- Identificar sobreposições e margens de manobra para diferenciar as ofertas de modo a minimizar os efeitos daí decorrentes;
- Identificar adaptações de ofertas existentes para responder a oportunidades identificadas pela estratégia de reposicionamento.

Passo 4

Lançar os trabalhos de conceção do modelo de engenharia de formação, de análise de viabilidade económica e financeira e de primeira exploração de mercado do Serviço Transversal de Formação Contínua do IPP, designadamente no quadro das oportunidades de cofinanciamento FSE do período de programação 2014-2020 e das prioridades que vierem a ser definidas em termos de política pública de qualificação de ativos adultos e jovens. Concretizar as primeiras ações de comunicação e marketing do serviço, da sua oferta formativa (com relevo para as ofertas de ALV) e da sua marca em termos de engenharia da formação, aproveitando essa oportunidade para concretizar uma política de comunicação mais proativa com a comunidade de antigos alunos das Escolas do IPP.

Passo 5

Ainda no quadro dos resultados da análise das implicações em termos de financiamento da estratégia de reposicionamento e das apostas definidas em termos de autofinanciamento, trata-se de definir um plano de incentivos para o incremento das atividades de investigação no IPP nos termos e condições oportunamente definidos, integrando como é óbvio a avaliação dos resultados do PAPRE.

Passo 6

Lançamento do grupo de trabalho ou unidade de missão encarregada de conceber e operacionalizar as novas ofertas formativas em domínios e temas recomendados pela estratégia de reposicionamento, integrando transversalmente recursos de diferentes Escolas e definindo em conformidade prioridades de investigação de suporte a tais ofertas.

Passo 7

Lançamento de grupo de trabalho ou unidade de missão dedicada à revisão dos Estatutos do IPP considerada necessária para acomodar sem constrangimentos a estratégia de reposicionamento, designadamente em termos de criação de centros de recursos e serviços partilhados.

Passo 8

Lançamento dos trabalhos de conceção e operacionalização e análise de viabilidade do Centro de Recursos para o Empreendedorismo do IPP.

Passo 9

Desenvolvimentos específicos em torno de uma participação mais estruturada e organizada da massa de estudantes e do corpo de funcionários não docentes.

10. RESULTADOS DA PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE IPP NOS TRABALHOS

10.1. FOCUS-GROUP POR ESCOLA

As tabelas seguintes sintetizam as principais linhas de força dos focus realizados. Os três temas considerados foram recursos diferenciadores, missão e espaços de reposicionamento. O desenvolvimento dos trabalhos ditou que o segundo e o terceiro temas se combinassem, pelo que missão e espaços de reposicionamento aparecem tratados em simultâneo na tabela.

No que respeita aos recursos diferenciadores, a notação utilizada reflete a densidade de referências aos recursos identificados, podendo ser entendida como uma indicação da prioridade que o grupo atribuiu ao recurso diferenciador. Nos focus realizados na ESE e no ISEP, embora por razões diferentes, não foi possível aplicar essa notação.

RESULTADOS DOS FOCUS GROUP REALIZADOS POR ESCOLA		
RECURSOS DIFERENCIADORES		MISSÃO E REPOSICIONAMENTO
ESE		
Nota: o desenvolvimento dos trabalhos do <i>focus-group</i> na ESE não permitiram uma comparabilidade plena da notação utilizada pelo menos para 5 das restantes escolas. A discussão viva e o tempo associado a essa discussão impediu a recolha de palavras e ideias-chave dos intervenientes para os temas dos recursos diferenciadores e para a missão e reposicionamento. Daí que a notação utilizada neste caso não seja rigorosamente equivalente ao observado para a ESEIG, ESTSP, ESMAE, ESTGF e ISCAP.		
Necessidade evidenciada de compreensão do contexto histórico de génese da Escola e do seu passado antes de ser integrada no IPP		Grande unanimidade do grupo quanto à necessidade de concessão de 3º ciclo, à possibilidade e aos recursos para o concretizar e à necessidade de liderar o tema Universidade Politécnica a nível nacional. Essa vincada opção (das mais vincadas que foi possível recolher entre as Escolas) não é considerada incompatível com a opção vocacional e profissionalizante das ofertas formativas do IPP, evidenciando uma clara rejeição do tema da menorização do ESP. Também uma vincada defesa da ideia diferenciadora de defesa de disciplinas de projeto.
Recursos diferenciadores focados na educação de espectro largo, na contínua evolução do número de professores doutorados (como perspetiva identitária da ESE) e de uma elevada relação doutorados/alunos, diferenciando-se com êxito em relação às ofertas da Universidade do Minho e da Universidade Aveiro, principais concorrentes do IPP neste domínio.		
Pioneirismo absoluto da educação social em Portugal como marca de criatividade e de inovação		
Forte capacidade de articulação com a comunidade, com a prática de desenvolvimento de projetos nas instituições de acolhimento, designadamente nas áreas da educação especial		
Evidências de que os estagiários da Escola são agentes de transformação nas instituições que os acolhem		
Recurso diferenciador da formação simulada em ambiente organizacional, com aposta na integração disciplinar concretizada em projetos- Seminário, com relevo para o trabalho na educação social.		
Impacto e influência da Escola na política pública, nos programas nacionais de educação, na formação para diretores e gestores escolares, na inclusão de um educador social na Lei de Proteção de menores		
ESEIG		
Capacidade de articulação da oferta formativa e relevância de estágios em todos os cursos numa óptica de inserção profissional	8	Esmagadora maioria de pronunciamento do grupo a favor de apostas na investigação, na qualificação do corpo docente e na possibilidade, na medida dos recursos disponíveis, de concessão de doutoramentos e de ofertas formativas de 3º ciclo, sem
Gestão hoteleira e potencial de formação na área turística	6	

RESULTADOS DOS FOCUS GROUP REALIZADOS POR ESCOLA		
RECURSOS DIFERENCIADORES		MISSÃO E REPOSICIONAMENTO
Oferta formativa em contexto prático de matriz claramente politécnica	3	<p>perder a matriz politécnica do profissionalizante e sobretudo da forte interação com o meio empresarial.</p> <p>Consequente adesão por larguíssima maioria ao estatuto de Universidade Politécnica, que conviria clarificar, nuns casos entendido como “reatividade para a frente”, noutros como única chance de acomodar a qualificação de recursos em formação.</p> <p>Só um elemento do grupo defendeu com clareza e inequivocamente a manutenção da lógica politécnica da ESEIG no sistema binário</p>
Área de recursos humanos (oferta formativa e investigação)	3	
Potencial de I&D - KMILT	2	
Inserção territorial	2	
Ciências da informação	1	
Diversidade de ofertas formativas	2	
Centro de formação contínua	1	
Pioneirismo do ambiente de simulação empresarial	2	
Motivação e juventude de corpo docente	2	
Motivação e juventude de corpo docente	2	
Síntese: O grupo procurou evidenciar aspetos não suficientemente considerados nos materiais consultados, sendo dominante a referência à capacidade de articulação da oferta formativa com o meio empresarial (cadeira específica de projeto de estágio na Gestão de Recursos Humanos; 2 dias /semana em empresa no 3º ano de Engª e Gestão Industrial), a defesa da área de gestão hoteleira (3ºano como oportunidade de tratamento pedagógico do estágio) como ativo da Escola e a marca diferenciadora inicial da Gestão de RH.		
ESTGF		
Inserção territorial e capacidade de investigação e de formação ajustada ao tecido empresarial envolvente	12	<p>O grupo manifestou maioritariamente muitas reservas quanto ao estatuto de Universidade Politécnica, não como impossibilidade, mas sobretudo como resultado da inexistência de estatuto legal já definido, sem contudo negar a aspiração a formação de 3º ciclo. A expressão maioritária é porém a de reivindicar para o IPP o papel de liderança na mudança do sistema politécnico. Defesa também clara de uma missão que dê relevância à intervenção no desenvolvimento local, às parcerias com o meio empresarial local e à defesa da inserção territorial como inspiradora da missão. Minoritariamente, há defesas quer da possibilidade de assumir CET</p>
Capital humano em qualificação crescente e forte motivação para o esforço coletivo num ambiente de Escola coesa	10	
Diversidade da oferta formativa complementar de outras Escolas IPP	7	

RESULTADOS DOS FOCUS GROUP REALIZADOS POR ESCOLA		
RECURSOS DIFERENCIADORES		MISSÃO E REPOSICIONAMENTO
ESTGF		
Áreas de formação novas, com integração de áreas de conhecimento na Escola e diferenciadas no conjunto do IPP – Cibercrime, Engenharia de Segurança, Segurança Informática	6	Em matéria de reposicionamento, o grupo acentuou a aposta nas ciências organizacionais como elemento agregador das valências da Escola, havendo quem afirmasse o CIICESI (Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação) como líder potencial das ciências organizacionais no IPP. Outra aposta muito clara é a defesa da partilha de recursos e competências entre as Escolas do IPP, a transversalidade de docentes, a transferência de conhecimento partilhada. Uma referência à segurança e saúde no trabalho como elemento de recursos do IPP para um cluster da saúde. Uma posição com defesa da mudança de nome da Escola de ESTGF para ESTG para eliminar a marca Felgueiras.
Simulação empresarial com software adequado a PME num modelo de ciências empresariais de banda larga	4	
Relação docente – aluno favorável	1	
O grupo manifesta um pensamento bastante coeso do ponto de vista da defesa da especialização e diversidade da oferta formativa, da qualificação crescente dos recursos humanos e da capacidade de articulação da Escola com o meio empresarial local em termos de investigação e oferta formativa. Grande aposta em áreas novas de formação que garantem à Escola alguma diferenciação no quadro do IPP: solicitadoria, cibercrime, engenharia de segurança. Relevo atribuído aos especialistas neste modelo de especialização		
ESMAE		
Capacidade de integração de produção, criação e educação artística	9	Captação de alunos internacionais por via de pós graduações com especialização e linhas de investigação nas artes portuguesas e liderança na investigação de suporte à prática combinando “practice-based research” e “scientific-based research” como forma de diferenciar a missão ESMAE, ao serviço de uma instituição que deve ser criativa não apenas porque opera no domínio das artes e que promova práticas profissionais com forte capacidade de auto-atualização.Vários intervenientes mencionaram a necessidade de combater a deriva de transformação da ESMAE numa Escola Profissional de nível superior. Grande aposta na missão e reposicionamento da instituição com capacidade de influência sobre o mercado cultural, mediante o desenvolvimento de hábitos e de formação cultural da sociedade de entorno e no acolhimento de formas de empreendedorismo cultural. Necessidade absoluta de clarificar as diferenças entre trabalho artístico e investigação
Potencial de investigação em ambiente de criação e produção artística	5	
Redes internacionais	4	
Articulação com instituições locais	4	
Massa crítica de recursos	2	
Pós graduações	1	
Pensar “out of the box”	1	
Ambientes formativos	1	
Interculturalidade	1	
Potencial de criatividade a disseminar pelo IPP	1	
Especialistas de mérito	1	
Ambientes formativos		

RESULTADOS DOS FOCUS GROUP REALIZADOS POR ESCOLA		
RECURSOS DIFERENCIADORES		MISSÃO E REPOSICIONAMENTO
Focus que revelou uma grande capacidade de reflexão crítica sobre a Escola, onde por vezes a indicação sobre os recursos diferenciadores é feita mais na perspetiva de proposta do que de reconhecimento da sua existência atual. Defesa aguerrida da capacidade da Escola em operar nos domínios da criação, produção e educação artísticas, para a articulação conseguida com as instituições locais e com o potencial de investigação em contexto de produção e performance artística		
ESTSP		
Recursos diferenciados para um potencial elevado de complementaridade interna e de interface com outras áreas do IPP	10	Forte aposta do grupo na liderança a assumir pelo IPP na renovação do estatuto das IESP e na transformação da rede territorial dessas instituições, com ênfase na capacidade de criação de ofertas formativas de 3º ciclo, embora com desconfianças manifestadas no estatuto de Universidade Politécnica, por indefinição e desconhecimento do quadro legal estatutário que deveria acolher essa transformação. Em coerência com a avaliação de recursos diferenciadores, o grupo enfatizou bastante a necessidade da missão e reposicionamento do IPP acolherem as apostas de transversalidade e de cooperação entre recursos para as quais entende que a ESTSP tem uma forte vocação. A relevância da engenharia da formação como fator de diferenciação da instituição foi largamente mencionada, bem como uma diferenciação baseada na criatividade organizacional
Liderança nacional nas tecnologias de saúde	6	
Forte capacidade de articulação com a comunidade	5	
Potencial de I&D	3	
Diversidade de áreas científicas e de investigação	3	
Ambientes formativos em contexto prático	3	
Bioteecnologia	1	
Localização territorial privilegiada no coração do cluster das ciências da vida	1	
ADN bem definido	1	
O grupo fez incidir fortemente a sua reflexão em aspetos que considerou (e com razão) mal representados nos materiais analisados, sobretudo por não revelarem a singularidade dos mesmos. Grande aposta na ideia de interface e complementaridade com outras áreas de conhecimento existentes no IPP, gerando desse ponto de vista uma reflexão bastante contributiva para a transversalidade no IPP. Ênfase na liderança nas tecnologias de saúde e na capacidade de articulação com instituições locais, regionais e nacionais		
ISCAP		
Pioneirismo no uso de TIC de suporte aos processos formativos e organização interna nesse domínio (CML e PAOL)	8	A opinião do grupo em matéria missão e reposicionamento é matizada e com algumas dúvidas expressas ao tema da Universidade Politécnica e da possibilidade de concessão de doutoramentos, que alguns intervenientes registaram como só possível a curto no
Visão integrada da empresa e utilização de modelos de simulação e de	6	

RESULTADOS DOS FOCUS GROUP REALIZADOS POR ESCOLA		
RECURSOS DIFERENCIADORES		MISSÃO E REPOSICIONAMENTO
ambiente empresarial compatíveis com essa perspetiva		<p>ISEP, dada a massa crítica de doutorados aí existente. O risco de duplicar a missão das universidades e de menorização nesse âmbito foi expresso. O grupo reconheceu também a necessidade de a nível central o IPP poder estimular o reforço da investigação com diretrizes claras sobre prioridades nessa matéria. Algumas dúvidas foram expressas sobre a possibilidade do IPP liderar o processo de transformação do ESP. Vários intervenientes assumiram a defesa da opção politécnica tout court, concordando com a referência para o reposicionamento da relevância do saber fazer e da resposta a necessidades concretas do tecido empresarial, sempre com a defesa consistente da natureza de ensino profissionalizante. A reivindicação do papel do ISCAP como plataforma dinamizadora da investigação em ciências empresariais foi salientada embora sem a abrangência de pronunciamentos dos outros domínios anteriores.</p> <p>Em resumo, pode dizer-se que o foco na empresa como um todo, no saber-fazer. Na cultura de investigação de suporte a esses focos e na diferenciação do IPP a nível nacional captaram mais o interesse do grupo do que a ideia de transformação em Universidade Politécnica, o que parece uma posição coerente com os ativos e reputação da Escola</p>
Níveis elevados de empregabilidade de diplomados decorrentes da capacidade de articulação com o meio empresarial	5	
Reputação, história e marca consolidada	4	
Qualidade e motivação do pessoal não docente	4	
Relevância do CEISCAP	3	
Diferenciação por via da área das línguas	3	
Incremento de doutoramentos e potencial de investigação	2	
Pioneirismo na transversalidade	2	
Relação ciências empresariais – ciências jurídicas	1	
Investigação na área das organizações não lucrativas	1	
Capacidade de resposta a prioridades europeias de formação superior	1	
<p>O grupo evidenciou uma defesa coerente dos principais ativos do ISCAP, salientando com razão a deficiente cobertura que os materiais então distribuídos reservavam a recursos relevantes da Escola tais como as tecnologias para ambientes pedagógicos inovadores e o potencial de conhecimento nas áreas do <u>e</u> e do <u>b</u>-learning. Para além disso, verificou-se uma defesa consistente da abordagem integrada à empresa, da sua reputação no meio empresarial e duma aposta na progressiva valorização do corpo docente e do número de docentes doutorados</p>		
ISEP		
<p>O focus realizado no ISEP foi claramente atípico e bastante dissonante em relação ao clima e teor das restantes reuniões de trabalho.</p> <p>A não identificação com o documento distribuído pode ser interpretada mais como uma dissonância em relação à política global do IPP, do que como resultado de uma apreciação serena e objetivo da abordagem apresentada na documentação distribuída.</p> <p>Não foi possível apreender se a tónica da reunião reflete uma apreciação global de instituição ou apenas do grupo que esteve representado, com alguns participantes a não terem praticamente participação. Um interveniente referiu mesmo que “há vários ISEP não representados no grupo”.</p> <p>Nestas condições, as notações abaixo apresentadas são mais dispersas e menos coerentes com os temas propostos do que o observado com as restantes Escolas. De qualquer modo, devem ser tomadas em consideração.</p>		
Forte capacidade de resistência à concorrência UP desde a sua fundação.		Discussão bastante acesa sobre os aspetos da missão, sobretudo pela discordância

RESULTADOS DOS FOCUS GROUP REALIZADOS POR ESCOLA	
RECURSOS DIFERENCIADORES	MISSÃO E REPOSICIONAMENTO
Dificuldades de aceitar a coexistência com Escolas de custos unitários mais elevados: um interveniente defendeu mesmo a autonomização da ESMAE	<p>quanto ao rumo da direção da instituição. Referência ao facto da missão estatutária do IPP não ser exatamente da mesma da que consta da página WEB da instituição.</p> <p>Reivindicação da necessidade de maior fundamentação de uma maior complementaridade com a UP, vista na perspetiva do ISEP como uma prioridade mais realista para acomodar a evolução do potencial de investigação da instituição e da massa crítica de docentes doutorados.</p> <p>Claríssima evidência de que segundo a perspetiva do grupo discutir a missão do IPP sem reconhecer que ISEP é uma coisa e as restantes Escolas outra</p>
Ideia de que a questão funcionários deveria ser melhor abordada no documento.	
Perceção de que cerca de 80% da comunidade ISEP não se interessa pelos temas do futuro da instituição	
Defesa acérrima da qualidade dos alunos do ISEP refletida nas classificações obtidas por alunos que transitam para a FEUP	
Forte aspeto diferenciador dado pela acreditação europeia de cursos do ISEP	
Mais valia do número de projetos de start-up's de alunos ISEP	
Necessidade de rever ofertas formativas com os mesmos nomes mas conteúdos e qualidade muito diferenciados entre diferentes Escolas	
Competência transversal do ISEP no cluster do Mar (Engineering the Sea)	

10.2. FOCUS-GROUP TEMÁTICOS INTER-ESCOLAS

10.2.1. NOTAS PRELIMINARES

Por acordo entre a equipa técnica e a Presidência do IPP, os temas discutidos foram os seguintes:

- TEMA 1 – Tendências de evolução na envolvente do IPP e impactos na atividade futura da instituição;
- TEMA 2 – Recursos diferenciadores para o seu reposicionamento
- TEMA 3 – Transversalidade e Cooperação entre recursos no IPP – Oferta formativa, internacionalização e serviços à comunidade
- TEMA 4 - Transversalidade e Cooperação entre recursos no IPP – Investigação e transferência de conhecimento
- TEMA 5 - Transversalidade e Cooperação entre recursos no IPP – as Pessoas
- TEMA 6 – Organização.

10.2.2. TEMA 1 – TENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO NA ENVOLVENTE DO IPP E IMPACTOS NA ATIVIDADE E FUTURO DA INSTITUIÇÃO

FOCO:

- 1. Discuta o modelo apresentado, avaliando se há outras famílias de tendências que, no entender do grupo de trabalho, tenderão a impactar a instituição IPP;
- 2. Identifique ameaças/desafios e oportunidades que tais tendências determinam para a instituição IPP.

IDEIAS FUNDAMENTAIS

- A temática da energia; A ligação Internet/ música; a relevância das áreas de formação que permitam aos alunos a “navegação profissional (empregabilidade/ empreendedorismo/ áreas comportamentais);
- Formação binária e não sistema binário; Formar bons profissionais; Não faz sentido a curta duração; Pensar a extinção de determinados cursos e organizar a abertura de outros; Acompanhar/ seguir o percurso dos diplomados; relevância estratégica do conceito de navegação profissional e preparação do IPP para o aplicar como contexto de formação; uma triangulação: tecnologia, comportamento, navegação profissional; alterações dos paradigmas para a empregabilidade:

transversalidade de ambientes empresariais e de projeto; mas sobretudo uma formação sólida (Associação de Estudantes)

- Riscos de derrocada do sistema nacional de saúde e crescimento desmesurado de oferta privada: forte implicação para o IPP (ESTSP);
- Resposta necessária aos baixos níveis de qualificação da população ativa portuguesa e aos problemas sérios de exclusão social (formação pública exclusiva no ensino público no IPP a nível nacional – educação social – ESE; papel fundamental para o IPP em termos de intervenção a montante (com metodologias e conhecimento) do esforço de requalificação de ativos adultos e jovens em Portugal, nas suas diferentes formas, ensino regular, profissional, aprendizagem (dual), etc, criando plataformas de investigação com essas apostas da política pública.
- Necessidade de explorar espaços de formação extra-curricular de maior transversalidade no IPP para não prejudicar a solidez das formações de 1º ciclo;
- Pensar a carreira docente no IPP de uma forma mais aberta: pedagogia, investigação, serviço à comunidade, gestão
- Passagem a Universidade Politécnico ou Politécnico de nível internacional? Um elemento no grupo defendeu esta segunda hipótese, para acomodar a reatividade da instituição.
- Novas ofertas/ novos públicos: o ensino à distância deve ser uma prioridade; novos públicos: população mais velha, ativos sem escolaridade básica e secundária; Internacionalização/ PALOPS;
- Reforçar a cooperação entre escolas: “a cooperação tem de brotar e não ser imposta; seletiva e não generalizada; cooperar exige pessoas disponíveis para tal; papel dos serviços centrais na coordenação do processo
- Melhorar os sistemas de qualidade das escolas; concentrar estas funções num serviço comum?
- Oportunidades decorrentes das tendências de formação na Europa: há défices de engenheiros na EU; “formam-se mais engenheiros no ISEP do que na Holanda”.

10.2.3. TEMA 2 – RECURSOS DIFERENCIADORES PARA O REPOSICIONAMENTO

FOCO

- Discutir criticamente a seleção de ativos específicos;

- Identificar novos recursos diferenciadores do IPP que possam suportar o reposicionamento desejado da instituição.
- A indicação de novos recursos diferenciadores deverá ter sempre em conta a sua mobilização: mobilizáveis imediatamente ou exigindo operações adicionais (investimento, combinação com outros recursos, alterações organizacionais, etc.).

IDEIAS FUNDAMENTAIS

Principais questões debatidas pelo grupo

- -Como é possível combinar os desafios e a ambição que se pretende para o IPP, nomeadamente, apostando numa maior articulação entre escolas, combinando recursos, etc. com a carga letiva dos docentes?

Esta questão é fácil de gerir quando existe uma decisão central de constituir uma equipa interescolas (boa experiência do Grupo de Trabalho AIPP). Neste momento, considera-se que é mais fácil atrair e combinar oferta de cursos já existem (por exemplo, ao nível do e-learning). É relevante a questão do modo divergente como se procede aos pagamentos entre escola (ISCAP versus outras escolas): ☐ como pagar o tempo afeto à investigação?

- Falta uma unidade no interior do IPP que facilite a comunicação entre os cursos para facilitar sinergias entre escolas.

Formação de algum consenso em torno da ideia de que haveria vantagem no facto desta unidade ter alguma autonomia, para poder fazer um trabalho mais sistemático. Outra proposta passava pela criação de uma plataforma eletrónica única que agregasse toda a informação sobre os recursos do IPP, a diversos níveis, mas tendo sido dando um particular enfoque aos recursos humanos. A ideia de centralizar os recursos humanos foi bem acolhida pelos presentes.

Reduzida informação atual sobre as competências internas. Este handicap também dificulta a sua mobilização para projetos de investigação, cursos de graduação e pós-graduação, etc. Foi sugerido que todos fossem obrigados a ter um short CV facilmente consultável por toda a comunidade IPP (do tipo <http://academia.edu/>)

A cooperação organiza-se melhor em torno de projetos, não vale a pena apostar em estratégias muito top-down. Existiu algum consenso em torno da ideia de que seria interessante uma Política do IPP que criação uma certa “obrigação”/ “incentivo” ao envolvimento de professores e investigadores diferentes áreas e escolas em projetos.

Foi também referido que este tipo de política ativa para favorecer a cooperação interescolas/cursos pode ter efeitos perversos ao nível da investigação (penalizando os projetos a concursos ao nível da FCT, por exemplo, que podem considerar inviáveis equipa com demasiados investigadores; ou, por outro lado, considerarem que algumas escolas têm um escasso ou pouco relevante currículo de investigação).

- -Existem fatores de atração não controláveis pelo IPP, mas que são fundamentais para a sua dinâmica e atratividade, como são, designadamente, os custos de vida e a dinâmica cultura do Porto, um fator importante para atrair estudantes (incluindo Erasmus).

Embora não seja propriamente um recurso diferenciador, era importante valorizar e dar visibilidade ao elevado número de alunos Erasmus do IPP (estratégia utilizada, por exemplo, pela UP). Foi igualmente referido que deveria existir um Departamento de Imagem unificado para todo o IPP, à semelhança do que acontece nas Universidade, o que garantiria maior coerência.

- A questão dos projetos de investigação

É necessário melhorar as condições no IPP para que as várias escolas/professores-investigadores concorram a estes tipo de projetos, por um lado, dando-lhes melhores condições para se dediquem à investigação e, por outro lado, criando condições de suporte técnico/burocrático (seria boa ideia criar um gabinete de apoio à monitorização de oportunidade de financiamento de investigação, apoio gestão de projeto em termos financeiros, etc.).

É fundamental que o IPP possa começar a dar doutoramento, pois permitiria ter mais investigadores, ganhar maior visibilidade, concorrer e ser bem sucedido num maior número de concursos nacionais e internacionais.

Alguma concentração ao nível das unidades de investigação poderá ser benéfica.

É essencialmente que exista maior informação sobre as competências internas existentes no IPP (áreas de formação dos investigadores e respetivas áreas de investigação privilegiadas).

- Novos recursos diferenciadores do IPP propostos: Metodologias de aprendizagem

E-learning (ISCAP e ISEP) pode revelar-se um recurso importante para a internacionalização do IPP.

No sentido de transversalizar esta experiência a todas as escolas do IPP, considera-se que um primeiro passo seria avançar com a formação de formadores para e-learning (como preparar as aulas, como organizar os ECTS, acompanhamento aos alunos, etc.).

Por outro lado, a extensão desta prática de e-learning a outras escolas implica ter consciência de que não pode ser o docente a assegurar todas as tarefas: existe trabalho docente (criação de conteúdos), mas

também trabalho técnico (design dos conteúdos para a plataforma) e trabalho de implementação no sistema/ assistência técnica. Foram referidas boas-práticas da Universidade do Porto (UP) a este nível.

- -A inserção territorial é um recurso diferenciador

Por um lado, considera-se importante relevar a dimensão regional do IPP, que o diferencia claramente da UP, que tem um cariz claramente mais urbano. Outra universidade muito claramente identificada como concorrente foi a U. do Minho, embora com um perfil muito diferente, pois tem também uma tónica regional. Não deve, contudo, apenas acentuar-se a dimensão regional – embora ela inegavelmente relevante – pois algumas das escolas do IPP têm hoje uma capacidade de alcance de nível nacional. É o caso da ESMAE, que hoje já atrai um número relevante de alunos da Galiza (área da música) e de todo o país (caso de alunos do curso de teatro da U. Évora, por exemplo, que ficam desiludidos com a vertente excessivamente teórica do curso).

- Internacionalização do IPP

Existem algumas experiências interessantes, nomeadamente ao nível do trabalho com os PALOP (caso da ESE, da ESMAE sobretudo com o Brasil). É importante pensar em formações mais curtas para potenciar uma maior atração de alunos oriundos dos PALOP. A China é um mercado emergente com o qual é importante começar a trabalhar (o IPP deve posicionar-se neste sentido).

Prosseguir e aprofundar experiências de intercâmbio de professores para fomentar redes internacionais (criação de um fundo IPP para este fim é importante, uma vez que os apoios existentes – da FCT e da Gulbenkian, por exemplo – geralmente apenas apoiam uma ida, o que coloca em causa a sustentabilidade do esforço de internacionalização e networking).

Aumentar a oferta de aulas em inglês (no ISCAP, por exemplo, já existem turmas só com aulas em inglês), para captar mais alunos estrangeiros (e não apenas Erasmus)

Prosseguir e divulgar melhor os cursos do IPP com duplo grau/diploma

- -Áreas de combinação de recursos entre Escolas do IPP: considera-se que existe efetivamente um potencial relevante, embora seja muito importante melhorar os níveis de articulação não só entre Escolas, mas mesmo no interior das Escolas

Exemplos referidos:

- ESMAE (Música e Teatro) e ESTSP (Saúde): Lesões artísticas (nomeadamente, na área da voz); Musicoterapia

- ISEP / ESTSP: Já existem parcerias ao nível de mestrado e licenciatura

- ESE e ESTSP:

No ano passado a ESE apresentou uma proposta de mestrado eMusicoterapia, que foi chumbada por não possuir uma ligação à área de saúde (tinham feito uma parceria com uma outra universidade, ligada à UP julgo eu), quando afinal de contas o IPP tem a ESTSP.

- ESTSP – Simulação em Saúde – envolvendo ESMAE (Teatro) e ISCAP (experiência do projeto de simulação empresarial)

Esta poderá ser uma opção estratégica para diferenciar a formação em Saúde do IPP de outras oferta existente no mercado

Houve um projeto de colaboração ESTSP/ISCAP que acabou por não avançar, que visava justamente desenvolver um software para ajudar os estudantes de saúde na tomada de decisão. Caso avançasse este projeto, estes conteúdos poderiam ser muito úteis e valiosos não só para formação interna, mas também para serem disseminados (vendidos) a outras instituições.

Outra área interessante, e que nunca se desenvolveu, era envolver alunos de teatro da ESMAE em simulações para alunos de medicina.

- ESEIG (design gráfico) e ESMAE (música)

Podem ser recursos mobilizáveis transversalmente para todos os cursos do IPP.

Porque não criar uma unidade transversal de criação de conteúdos digitais, ao serviço de todo o IPP?

- Ferramentas para a empregabilidade (envolvendo recursos da área das ciências de gestão): Esta seria uma área de formação importante, transversal aos currículos artísticos da ESMAE, mas também aos cursos de tradução do ISCAP
- Estudos sobre Interculturalidade

Poderá ser efetivamente uma área muito importante de ligação transversal às várias escolas do IPP. Implica, contudo, que seja constituído um grupo de trabalho transversal que permita identificar áreas de interesse relevantes, de modo a ser possível desenhar-se propostas ajustadas. Por exemplo, poder-se-iam desenhar propostas ao nível dos diferentes modos de

fazer negócios, de acordo com as especificidades culturais de diferentes contextos, mas também das diferentes áreas de saber (artes, tecnologias, gestão...). Também as competências ao nível dos cursos de aprendizagem de línguas estrangeiras, de que o ISCAP dispõe, poderiam ser mais valorizados no interior do IPP

- Cluster do Mar

Dificuldade em perceber como se irá desenvolver esta área. Referência a alguns trabalhos que já se vão desenvolvendo nesta área no IPP. Foi também referida uma eventual ligação possível desta área aos cursos de desporto (desporto náuticos e marítimos) e também no domínio da saúde.

- Turismo: Reconhecida a necessidade de articulação entre os 2 cursos de hotelaria e turismo (ESEIG e ISCAP), o curso de gestão do património (ESE) e a área de marketing (estudos de mercado).

- Projeção da imagem IPP: deverá ser uma aposta reforçar esta imagem externa.

Confirmou-se a ideia de que algumas Escolas possuem uma marca própria, independente do IPP (ESMAE, ISEP, ISCAP), e outras escolas não. O investimento feito pelo ISCAP no projeto de simulação empresarial revelou-se uma aposta bem sucedida, embora dispendiosa, que permitiu ganhar protagonismo à instituição, pelo seu pioneirismo.

- Valorizar o património IPP, o passado histórico das suas escolas e algumas das figuras públicas mais relevantes cujo processo formativo e/ou profissional está ligado ao IPP

Valorizar o passado das escolas do Magistério e dos Conservatórios. Recuperar e envolver antigos alunos notáveis do IPP (numa estratégia que UPorto, por exemplo, já está a seguir). Foi referido que o ISCAP vai lançar agora um fotobiografia da instituição, com antigos alunos notáveis. Considerou-se que esta pode ser uma boa via para desconstruir o estigma que ainda existe relativamente aos Institutos Politécnicos.

- A forte ligação de muitas das escolas do IPP às empresas e ao mercado constitui um outro elemento de diferenciação da instituição que poderia e deveria ser reforçado

A grande tradição de realização de estágios em empresas. Parceria com o Banco Santander que tem apoiado alguns projetos das escolas. A experiência do projeto de simulação empresarial do ISCAP também foi importante para reforçar esta ligação às empresas e ao mercado. A área da saúde tem um grande potencial de progressão ao nível desta ligação às empresas, que importa explorar mais. Explorar também o facto de muitos

ex-alunos do IPP estarem hoje em cargos relevantes em muitas empresas e instituições da região. A grande ligação de algumas escolas do IPP às associações empresariais (caso da AE de Paredes, por exemplo) é importante, evidenciando o enraizamento regional da instituição.

- Uma oferta formativa modelar relevante, pensada para dar resposta às necessidades de formação ao longo da vida de diferentes tipos de profissionais, de diversas áreas

Atualmente, o IPP já tem uma oferta formativa muito sólida a este nível, que importa valorizar.

Várias escolas (ISEP, ESE, ESMAE), desenvolvem essa formação modelar em horários “estranhos”, ajustados às necessidades dos vários alunos.

Exemplo dados: ISEP: aulas às sextas (das 10h/23h) e sábado (das 9h/19h); ESMAE: aulas de 15 em 15 dias, de quinta-feira a domingo, que atraem alunos de todo o país; ESE: também tem cursos que funcionam durante o fim de semana, incluindo domingo de manhã

Considera-se que existe espaço para aumentar a oferta formativa no IPP que não necessariamente de corresponder a um grau; o domínio da formação ao longo da vida pode constituir um recurso diferenciado muito relevante para o IPP (por exemplo, cursos técnicos de curta/média duração em áreas artísticas como técnico de som e luz existe muita procura no Brasil, mas têm de ser pensados cursos curtos, que exijam até um máx. de 3 meses de permanência em Portugal dos alunos). Necessidade de algum investimento em estudos de mercado sérios e credíveis, que permita perceber quais as áreas de necessidades (que não são necessariamente áreas inovadoras, mas áreas em que existem lacunas). É importante capitalizar alguma experiência do IPP no desenho de formação para empresas (pensando, por exemplo, em desenvolver algumas ofertas formativas em contexto das próprias empresas).

10.2.4. TEMA 3 – TRANSVERSALIDADE E COOPERAÇÃO ENTRE RECURSOS NO IPP: OFERTA FORMATIVA, INTERNACIONALIZAÇÃO E SERVIÇOS À COMUNIDADE

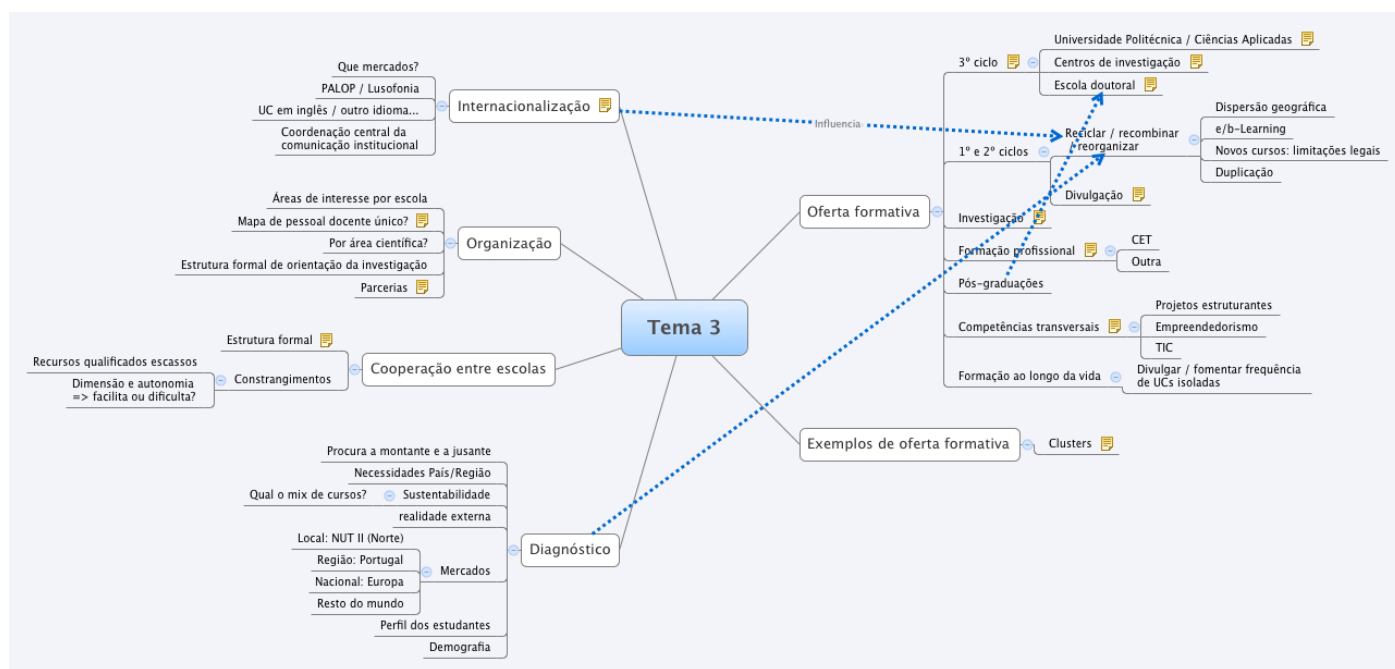
FOCO

- Identificar exemplos concretos de ofertas formativas, frentes e domínios de internacionalização e de serviços à comunidade que possam resultar da cooperação entre recursos de diferentes Escolas e serviços do IPP;

- Discutir os constrangimentos e soluções organizacionais que é necessário suprimir e favorecer para operacionalizar tais oportunidades.

IDEIAS FUNDAMENTAIS

O grupo de trabalho optou por apresentar as suas conclusões através de um esquema gráfico Xmind:



10.2.5. TEMA 4 – TRANSVERSALIDADE E COOPERAÇÃO ENTRE RECURSOS NO IPP: INVESTIGAÇÃO E TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

FOCO

- Identificar exemplos concretos de domínios e projetos de investigação e transferência de conhecimento que possam resultar de uma mais efetiva cooperação entre recursos de conhecimento existentes na instituição IPP;
- Discutir os constrangimentos e soluções organizacionais que é necessário suprimir e favorecer para operacionalizar tais oportunidades.

IDEIAS FUNDAMENTAIS

O grupo de trabalho assumiu a investigação e a transferência de conhecimento como eixo prioritário de intervenção da instituição, sem o qual os riscos do reposicionamento estratégico falhar são muito elevados, sobretudo pela diferenciação que tem de assegurar e pelo posicionamento assertivo que deve proporcionar à instituição.

É, porém, necessária uma caracterização rigorosa da investigação instalada, tornando-a legível e comparativa no interior da instituição IPP, de acordo com normas existentes de avaliação internacional.

Necessidade absoluta de definir prioridades em função da agenda 2020 e de apostar em 3 ou 4 áreas como áreas e Centros de Excelência, apoiando complementarmente as unidades orgânicas na realização de consórcios de I&D com outras entidades. É necessário profissionalizar estruturas de apoio no IPP às atividades de I&D.

Reforçar as políticas de incentivos internos a investigadores e conectar mais decisivamente a I&D com a oferta formativa e os serviços à comunidade, assegurando às atividade de I&D do IPP uma inserção mais forte em networking estratégico de acesso a financiamento.

Fundamental ainda trabalhar sobre outras métricas de avaliação do potencial de I&D que não apenas as publicações.

10.2.6. TEMA 5 – TRANSVERSALIDADE E COOPERAÇÃO ENTRE RECURSOS NO IPP: AS PESSOAS

FOCO

- Partindo das suas experiências e vivências pessoais, os participantes construam uma narrativa de grupo sobre os constrangimentos que na instituição IPP comprometem: (i) uma maior qualificação dos seus recursos humanos; (ii) níveis mais elevados de motivação, eficiência e eficácia no seu trabalho; (iii) uma voz mais ativa na influência da orientação futura da instituição IPP;
- Discuta as soluções organizacionais que é necessário favorecer para minimizar tais constrangimentos..

IDEIAS FUNDAMENTAIS

Constrangimentos que comprometem: (i) uma maior qualificação dos seus recursos humanos

- Grande diferença entre escolas quanto à formação dos docentes;
- Mudanças no enquadramento global: agência para a acreditação puxa o lado do doutoramento, o ministério puxa para outro;
- A questão dos doutorados versus especialistas; valem o mesmo, mas o esforço é muito diferente;

- Estamos a ser avaliados por uma cultura que não respeita as condições a montante e o espírito do ensino politécnico; pesa mais o artigo, o título, o doutoramento; é necessário reconhecer o “trabalho prático” que é feito e não só a componente de investigação; como se consegue tornar visível o trabalho do especialista, ele não pode usar o artigo, o doutoramento para comprovar o seu valor;
- ESMAE: é difícil fazer compreender as particularidades, neste caso as nossas publicações são as performances (teatro, música...); Há uma pressão para o doutoramento em 2015 de modo a responder ao critério nº de doutorados, mas é difícil meter este projecto no meio das aulas, funções de gestão,
- ESE: caso muito diferente, a maior parte dos professores são doutorados; a questão é saber como se vai fazer a substituição destes professores;
- As funções de gestão e direção, a sobrecarga da microgestão e da burocracia, por exemplo, no caso dos dirigentes de departamentos, é importante diferenciar o seu estatuto do professor;
- Salários: há gentes doutoradas com salário de assistente;
- O problema dos doutoramentos desalinhados com as áreas de leccionação; é necessário uma política para promover esse alinhamento? A ausência de directrizes diminui o impacto das acções, por exemplo, da investigação.

Constrangimentos que comprometem: (ii) níveis mais elevados de motivação, eficiência e eficácia no seu trabalho

- Instabilidade quanto às perspectivas de carreira: para os + novos, não há perspectivas de progressão; para os + velhos, já não vale a pena;
- Salários: há gente doutorada com salário de assistente;
- Estatuto: “somos uma espécie de universidade mas não tão boa”; recebemos menos 1/3 do que as universidades; 12h de aulas e não 6 como os outros;
- Apoio administrativo: rácio funcionários/ alunos em 2010: IPP, 1 funcionário/ 866 alunos; Universidade de Coimbra, 1 funcionário/ 35 alunos;
- Qualidade do ensino/ aprendizagem e as diferenças entre escolas: ESEIG: cada professor gere a sua ação letiva/ pedagógica de forma autónoma; ISEP: há a figura de director de cursos, que orienta os professores; a ideia de construir uma ficha curricular comum a todas as escolas está a debater-se com dificuldades, pq. cada escola quer afirmar a sua particularidade;

- Pugnar por uma valorização/ reconhecimento de actividades que não são científicas mas são relevantes;
- Potenciar a abertura inter-escolas pode ser a marca diferenciadora do IPP (p.e. cruzamento de diferentes áreas de formação), mas para tal é necessário fomentar o conhecimento/ comunicação; as iniciativas existentes são escassas e esta dinâmica não se consegue sem uma certa atmosfera, uma orientação de política nesse sentido
- Benefícios na perspetiva do *worklife balance*: tele-trabalho, uso do *skipe* para reuniões, flexibilidade na organização dos horários.

Constrangimentos que comprometem: (iii) uma voz mais ativa na influência da orientação futura da instituição IPP

- Relevância do acompanhamento e monitorização do plano estratégico: como se põe mais gente a participar para além deste grupo?
- Os estudantes têm mecanismos para se fazerem ouvir?
- Sugestões: Reuniões anuais de acompanhamento do PE, Reuniões internas por escola, Caixa virtual para sugestões de melhoria.

10.2.7. TEMA 6 – ORGANIZAÇÃO

FOCO

- Identificar os principais constrangimentos do modelo organizacional existente;
- Discutir as margens de progressão possível do modelo e as principais alterações a introduzir

IDEIAS FUNDAMENTAIS

O grupo de trabalho concluiu existirem lacunas assinaláveis no conhecimento inter-escolas, diferenças notórias entre as escolas em termos de organização e dimensão, escolas centradas em si próprias, escolas sem massa crítica suficiente.

Foi ainda reconhecido que a estrutura atual não garante a transversalidade, sendo por isso necessário criar as condições organizacionais necessárias para dar resposta às apetências e oportunidades de cooperação entre recursos existentes e já identificadas.

Sugestões apresentadas:

- Melhorar o conhecimento das estruturas/ recursos de cada escola: fazer diagnóstico/ levantamento e comunicar os resultados;
- Uniformizar procedimentos e sistemas de informação: gestão da qualidade, secretaria online ...;
- Alterar funcionamento de alguns órgãos das escolas: p.e. conselho académico, conselho geral;
- Gerir centralmente algumas áreas (bolsa de emprego, estágios, ...);
- Modelo partilhado em alguns serviços (p.e. financeiros);
- Apostar fortemente em ofertas formativas partilhadas.

10.3. SÍNTESE DOS RESULTADOS DOS PROCESSOS DE AUSCULTAÇÃO

O número de pessoas envolvidas, a motivação e intensidade de participação que caracterizaram praticamente todos os momentos de auscultação realizados e a qualidade de algumas reflexões e propostas apresentadas permitem-nos falar de um ativo específico ainda disponível e precioso no interior da instituição. A qualidade e a motivação demonstradas justificam cabalmente que o modelo de organização do IPP preveja e mantenha momentos de interação desta natureza, que um órgão como o Conselho geral não consegue assegurar por razões óbvias.

Como seria de prever, os focus temáticos inter-Escolas evidenciam uma muito menor polarização entre Escolas do que as auscultações realizadas em cada uma das Escolas, mostrando que quando se passa a uma interação pessoal e transversal, as apetências e as oportunidades para a transversalidade e para a cooperação aparecem, sem contudo que se apaguem as diferenças de cultura organizacional e até de condições de trabalho que se observam. É por isso necessário que o modelo organizacional do IPP não perca este ativo interno à instituição e que dê sequência às referidas apetências e oportunidades identificadas espontaneamente pelos intervenientes. Como uma personalidade muito representativa do IPP referiu no foco temático 1, “a cooperação não brota espontaneamente, é necessário existir quem queira cooperar e quem veja na cooperação um benefício emergente e claro”. Ora, o que os diferentes focus evidenciam, mesmo alguns realizados em Escolas, é que existem apetências, oportunidades bem identificadas e perceção dos benefícios para a instituição IPP e para as Escolas envolvidas. Por conseguinte, é necessário que as propostas organizacionais deem sequência a este campo favorável.

Além disso, a comunidade IPP conhece-se mal e, não raras vezes, esse desconhecimento ou desinformação é fator de incompreensões e de constrangimento a uma maior cooperação de recursos.

Do ponto de vista global, os momentos de auscultação não revelaram uma rejeição da estratégia de reposicionamento proposta neste documento, nem dos recursos diferenciadores sobre os quais se propõe que o reposicionamento seja construído. Como seria expectável, o único ponto crucial de reserva é o do reposicionamento para o estatuto de Universidade Politécnica. A reserva colocada prende-se mais com as dúvidas e riscos associados à indeterminação de enquadramento legal e às dúvidas de que o IPP seja capaz de liderar esse processo em rota de colisão eventual com a orientação da política pública do que propriamente à não identificação com a ideia. A melhor ilustração deste argumento é o facto da grande maioria dos que emitem reservas em relação ao estatuto defendem a possibilidade, em algumas áreas científicas, de concessão de doutoramentos e de conceção de ofertas formativas de 3º ciclo.

As propostas de fundamentação para uma aproximação mais consistente à UP surgem apenas no âmbito de testemunhos do ISEP, nunca os termos fusão e absorção tendo sido referenciados. Apenas uma outra posição foi registada (no foco temático 1), com grande consistência e determinação, de que a opção não é a da Universidade Politécnica, mas sim a de um Instituto Politécnico de nível internacional, apontando para uma valorização por via da investigação da vocação profissionalizante.

Observa-se um grande consenso na auscultação sobre a necessidade de uma aposta mais estruturada de instituição na investigação como instrumento de reposicionamento e combate à menorização social e interpares que possa existir em relação ao IPP. Nas condições atuais de constrangimentos em que essa atividade é desenvolvida, o consenso alarga-se substancialmente em torno da necessidade de estruturação de sistemas de incentivos para lograr intensificar não só as massas críticas de doutorados, mas também a produção científica orientada para revistas de impactos e de maior notoriedade.

Há um tema que o processo de auscultação não permitiu aclarar com nitidez e segurança, tendo antes pelo contrário aprofundado interrogações. Trata-se do problema da eventual sobreposição de ofertas formativas entre diferentes Escolas, com particular realce para os domínios das ciências da engenharia e empresariais. O processo de auscultação permitiu identificar argumentos justificativos do aspeto gravoso das sobreposições, mas também justificativos de diferenciações reconhecidas pelo mercado. Trata-se de um problema que exige aprofundamento no interior da instituição em órgãos e espaços próprios, em que tal avaliação possa ser feita com serenidade e auscultação de outras fontes. Em nosso entender, o problema não está na existência de algumas eventuais sobreposições. O problema está, antes pelo contrário, nos riscos de que tal sobreposição possa conduzir a uma atomização (essa sim indesejável) das massas críticas de investigação de suporte a essas ofertas formativas.

Com as suas diferenças, as 7 Escolas do IPP, pelo percurso que realizaram e pela reatividade que manifestaram, têm hoje assegurados espaços de inserção na oferta formativa sólidos e reconhecidos, apesar das suas diferenças de dimensão e potencial de recursos e da necessidade de resposta às macrotendências identificadas. Haverá por certo hipóteses de racionalização de ofertas. Mas as grandes oportunidades de racionalização e reposicionamento estão antes na criação de novas ofertas transversais a

várias Escolas e de resposta a novas necessidades e públicos e sobretudo noutras funções do IPP: investigação, formação contínua, internacionalização e protagonismo na articulação com o meio. A estratégia de reposicionamento proposta orienta-se coerentemente nessa direção.

**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