

**ASSISTÊNCIA TÉCNICA À UNIVERSIDADE CATÓLICA
PORTUGUESA - CENTRO REGIONAL DO PORTO**

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO – AVALIAÇÃO EXTERNA

Relatório Final

(Versão *draft*)

28 de Abril de 2008

Equipa técnica

António Figueiredo (Administrador da Quatenaire Portugal)

Elisa Pérez Babo (Administradora da Quatenaire Portugal)

Rui Azevedo (Consultor externo da Quatenaire Portugal)

ÍNDICE

1. APRESENTAÇÃO DO DOCUMENTO

O documento sistematiza uma versão draft do relatório de avaliação da envolvente externa do CRP da UCP, realizado como estudo de suporte ao posicionamento competitivo desta instituição, conforme solicitação oportunamente endereçada à equipa da QP.

O relatório estrutura-se em torno dos seguintes capítulos:

- No capítulo 2, desenvolvem-se algumas considerações metodológicas que orientam o presente exercício;
- No capítulo 3, desenvolve-se um trabalho analítico de identificação de impactos das tendências de evolução ao nível das funções, dos domínios e da organização do CRP;
- No capítulo 4, sistematizam-se os impactos identificados em dois níveis: em termos transversais a todo o CRP e por área de ensino e investigação;
- No capítulo 5, realiza-se uma análise à concorrência por área de ensino e investigação, tendo em conta as tendências de evolução identificadas;
- No capítulo 6, elabora-se uma síntese preliminar sobre o exercício realizado.

2. QUESTÕES METODOLÓGICAS

2.1. O que entender por envolvente externa?

Este capítulo visa situar as principais opções metodológicas assumidas na avaliação da posição competitiva do Centro Regional do Porto da Universidade Católica Portuguesa (CRP-UCP), de modo a contextualizar as conclusões que se apresentam em capítulo de síntese final.

O trabalho consistiu na análise da envolvente externa da actividade do CRP, entendendo aqui por envolvente externa não apenas a inserção geográfica e territorial (regional, nacional e internacional), mas também as tendências de evolução susceptíveis de gerar impactes na generalidade das funções exercidas pelo CRP.

A abrangência do referencial externo considerado implicou necessariamente a assumpção de alguns pressupostos:

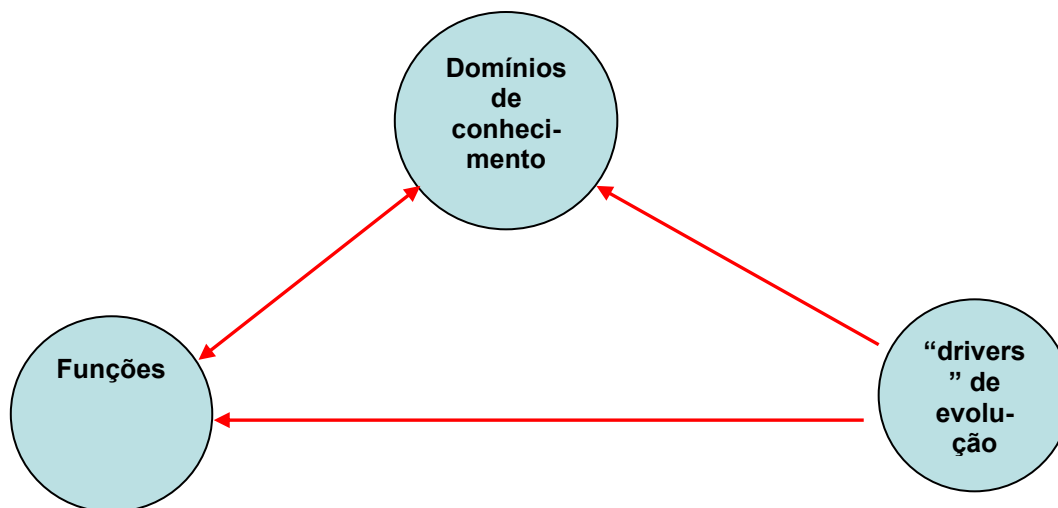
- Em primeiro lugar, foi necessário ter em conta que a dimensão física da envolvente externa, isto é, a utilização de um referencial regional, nacional ou internacional para situar a inserção do CRP não encontra no conjunto das Escolas em actividade um padrão único, tornando difícil trabalhar um referencial comum a todo o CRP; vários contextos de inserção foram encontrados e, para além disso, vários estádios de maturidade de inserção são visíveis, facto que tende a complexificar o exercício realizado;
- Em segundo lugar, foi necessário considerar a priori uma análise orientada das tendências de evolução em função quer da tipologia de funções que o CRP actualmente exerce, quer dos domínios de conhecimento que pontuam dominantemente nas diferentes Escolas em actividade;
- Em terceiro lugar, a abordagem teve de ser necessariamente pragmática, considerando a vastidão da bibliografia hoje disponível sobre domínios de impacto potencial sobre a actividade do CRP; foram seleccionadas algumas entradas

nesse material que circunscrevessem à partida as opções de análise, de modo a compatibilizar o exercício com o tempo disponível;

- Finalmente, apesar destas opções terem sido discutidas e genericamente validadas (embora sem preparação e informação prévias) com as diferentes equipas representativas das unidades em actividade, pensa-se que as opções aqui assumidas merecerão por parte dos intervenientes no processo de avaliação propostas de alteração e/ou enriquecimento; a diversidade disciplinar e temática do CRP é difícil de ser enquadrada pelo âmbito disciplinar do planeamento estratégico, pelo que se entende que este texto representa tão só uma primeira abordagem passível de réplica e de comentários enriquecedores por parte da comunidade do CRP, podendo assim dar origem a uma nova versão mais fundamentada.

2.2. Uma triangulação de referência: funções - domínios de conhecimento – “drivers” de evolução

O diagrama seguinte descreve a triangulação que esteve na base do exercício de avaliação prospectiva do modo como o CRP se situa actual e prospectivamente em relação à anteriormente mencionada envolvente externa, centrada em três vértices: as funções, os domínios de conhecimento e os “drivers” de evolução. A natureza do exercício que nos coube realizar implica: i) uma interacção assumida entre funções e domínios de conhecimento; ii) a identificação de “drivers” de evolução e a avaliação dos seus impactos sobre funções e domínios.



Sobre as funções

Trabalhámos com base num modelo de funções que contempla um conjunto de funções estabilizadas e emergentes. Entre as funções estabilizadas identificaram-se as funções de: i) educação/formação; ii) investigação; iii) articulação com a comunidade. Entre as funções emergentes ou não consolidadas foram consideradas as funções de: i) apoio à incubação de iniciativas e projectos; ii) organização do voluntariado social; iii) papel activo na “governance” regional.

O modelo revelou-se operacional embora nos mereça uma observação suplementar. No que respeita à função educação/formação, esta formulação foi largamente validada pelos encontros realizados com as diferentes equipas internas, nos quais foi expressa a necessidade de ponderação integrada das componentes de educação e formação. No entanto, não é para a equipa totalmente claro que não haja vantagens em alguns domínios de geração de impactos considerar a divisão das funções educação e formação.

Se entendermos que a função formação abrangerá essencialmente actividades a realizar nos domínios da formação profissional, formação contínua, formação de reciclagem e actualização e formação para as competências e que a educação abrangerá essencialmente as formações de pendor mais académico (1º, 2º e 3º ciclos), não temos

seguro que exista já instalado no CRP um paradigma instalado que integre as duas abordagens. Pensamos mesmo que, em matéria de metodologias de desenvolvimento de práticas lectivas e de formação, predominarão ainda no CRP dois paradigmas, não sendo por isso de afastar a hipótese de algumas evoluções esperadas ditarem comportamentos de ajustamento muito diferenciados em algumas equipas. Por isso, não queremos deixar de sublinhar este ponto. Não é para nós líquido que a integração educação - formação corresponda a um paradigma já instalado no CRP, devendo ser consideradas as evoluções internas de adaptação necessárias para que tal integração seja um dado adquirido.

Quanto às funções emergentes, pensamos que por elas passarão algumas das oportunidades mais salientes de posicionamento diferenciado do CRP, sobretudo do ponto de vista de que a articulação entre as funções emergentes e estabilizadas pode configurar espaços de intervenção promissores, porque não actualmente preenchidos por instituições concorrentes.

Sobre os domínios de conhecimento

Mantendo as opções de pragmatismo que caracterizam o quadro metodológico, os domínios de conhecimento pertinentes que foram considerados resultaram em linha directa da matriz disciplinar das diferentes Escolas, Institutos ou Faculdades. Quer isto significar que as entradas para estes domínios correspondem às matrizes disciplinares da: i) Economia e Gestão; ii) Direito; iii) Psicologia e Ciências da Educação; iv) Ciências da Saúde e Enfermagem; v) Biotecnologia; vi) Teologia; vii) Bioética.

Como é compreensível, trata-se de uma matriz muito complexa e diversificada, cabendo aqui afirmar que trabalhamos a hipótese das grandes oportunidades para o CRP estarem concentradas nos espaços de cooperação, interacção e integração disciplinares não ocupados por instituições concorrentes.

Há ainda a considerar que as Escolas e afins são simples entradas para uma matriz ainda mais complexa de quadros disciplinares, para cuja complexidade contribuirá não apenas a

estrutura disciplinar de licenciaturas e mestrados mas também as apostas de investigação, individuais e colectivas, em que o CRP se estrutura.

Sobre os “drivers” de evolução

A primeira questão que se coloca é como definir estes “drivers” de evolução. No quadro metodológico utilizado, eles constituem “entradas” na investigação relevante sobre as condições de evolução da envolvente externa considerada para o posicionamento competitivo do CRP. Podemos considerar estas “entradas” como descritores genéricos que nos auxiliaram na sistematização da pesquisa relevante e pertinente para o efeito. Cada um destas entradas permitiram-nos identificar “regularidades” de pesquisa, que identificámos como tendências marcantes de evolução dessa envolvente.

O modo como essas tendências, organizadas a partir do já mencionado quadro de entradas, são utilizadas como ferramentas do exercício realizado é duplo:

- Por um lado, tratou-se de avaliar em que medida a percepção dessas tendências é já parte integrante do capital de iniciativa que o CRP tem evidenciado no conjunto diversificado das suas funções e unidades;
- Por outro lado, avaliaram-se impactos que essas tendências irão gerar do ponto de vista do posicionamento competitivo do CRP, tendo em conta o modo como instituições concorrentes estão a projectar-se em função de tais tendências.

O contacto prévio realizado entre a equipa e as diferentes equipas disciplinares do CRP permitiu concluir que, pelo menos ao nível das percepções individuais de oportunidades, uma grande parte das tendências de evolução por nós identificadas estão referenciadas e situadas do ponto de vista das opções e apostas que se abrem ao CRP. Não cabe a este trabalho avaliar se estas percepções individuais de oportunidades têm correspondência em opções organizativas deliberadas e consistentes. É pelo menos reconfortante anotar que a percepção dos desafios do futuro está largamente internalizada, constituindo um bom princípio para uma resposta rápida, equivalendo a um nível elevado de concentração para uma prova de velocidade.

Já no que respeita à percepção destas tendências como elementos de aferição do posicionamento competitivo do CRP encontramos algumas lacunas, sendo por isso conveniente orientar a leitura dos impactos das tendências para uma perspectiva de posicionamento.

2.3. Inserção territorial e posicionamento competitivo

No desenvolvimento deste trabalho tivemos em conta que o CRP apresenta por via das suas diferentes unidades uma situação bastante complexa em termos de inserção territorial. Os posicionamentos encontrados são muito diversificados, desde unidades que se projectam por via da sua dependência orgânica à marca nacional “Universidade Católica” a unidades que têm explorado uma inserção eminentemente regional, passando por outras que, constituindo unidades orgânicas do CRP desenvolvem veios claros de âmbito nacional, prolongando mesmo a sua influência em actividades do Centro de Lisboa da UCP. Curiosamente, a articulação com o CR de Braga esteve praticamente omissa nos encontros realizados.

A inserção internacional do CRP surge diversificada, pois as unidades combinam diferentes veios regionais e nacionais com ambições de presença internacional também diferenciadas. Trata-se, em nosso entender, de uma matéria com alguma centralidade no futuro posicionamento competitivo do CRP, sobretudo do ponto de vista de saber se esse posicionamento pode ser construído a partir da inserção territorial das suas unidades ou se, pelo contrário, deve ser definida uma estratégia de CRP na qual as diferentes unidades devem procurar otimizar a sua rede de relações e articulações preferenciais. Não deve ainda ser ignorado o facto de para muitas das oportunidades identificadas por este trabalho poder falar-se de uma marca de confiança UCP que pode sobrepor-se aos projectos de afirmação do CRP e não constituir necessariamente uma desvantagem para as unidades que vierem a explorar as referidas oportunidades.

2.4. Espaço e modelo de posicionamento competitivo

Na vasta bibliografia utilizada neste trabalho e no âmbito de alguma troca de impressões realizada com alguns colegas estudando ou leccionando em universidades com prestígio internacional reconhecido, foi possível identificar que as Universidades se organizam e afirmam em torno de diferentes espaços e modelos de posicionamento competitivo.

Quer isto significar que, face ao material empírico consultado, se observa pelo menos a divisão em dois grandes campeonatos de procura de diferenciação competitiva.

Um primeiro grupo de estratégias é dominado pelo factor de diferenciação em torno da função investigação, que domina claramente as restantes funções, construindo a sua atractividade em torno da posição cimeira obtida nos rankings internacionais de reconhecimento científico de publicações. Esta aposta de diferenciação tem efeitos claros em matéria organizacional, envolvendo políticas agressivas de atracção de recursos humanos bem posicionados para assegurar *a priori* níveis elevados de publicação, afectação interna de recursos orientada para assegurar essa capacidade de publicação e subordinação da articulação com a comunidade ao facto dela gerar potencial de produção científica de nível elevado.

Como é óbvio, este primeiro grupo de estratégias é susceptível de sub-divisões conforme as Universidades aspiram a rankings superiores ou simplesmente médios em termos de densidade de publicações e produção científica.

Mas o que marca este tipo de estratégias de posicionamento competitivo é a decisão de concentrar na função investigação o factor de diferenciação e atracção de procura de estudantes e de financiamento. O grupo pode ainda acolher diferenciações no seu seio, que passam, por exemplo, pela utilização do reconhecimento da investigação como fonte preferencial de entrada na formação de executivos, como é a norma em domínios como o marketing e as ciências da organização.

Salvo melhor opinião, este não parece ser nem o espaço nem o modelo de posicionamento competitivo susceptível de ser equacionado para o CRP, por razões de débil massa crítica de recursos passíveis de ser orientados para essa função.

A outra família de estratégias de posicionamento competitivo orienta-se para combinatórias inteligentes de funções, com grande relevo para as funções de articulação com a comunidade devidamente entrosadas com estratégias claras de inserção territorial preferencial. Essa articulação traz para o interior das Universidades uma dinâmica de parceria e envolvimento activo da sociedade civil (empresarial e não só) na vida interna, nas suas decisões, na definição de prioridades, configurando por essa via um factor poderoso de atracção de procura seja de estudantes, formandos e financiamentos. Estas estratégias não ignoram a função investigação, antes a organizam no âmbito de outros espaços de geração de prioridades de investigação socialmente útil, considerando que um forte envolvimento com a sociedade de entorno abre caminho a outras áreas de aprofundamento do conhecimento não necessariamente coincidentes com o “mainstream” da investigação mais internacionalizada. Nesta família de estratégias, a internacionalização é mais selectiva, organiza-se sobretudo em torno da inserção de redes temáticas que sirvam as opções de afirmação das Universidades junto das suas sociedades de entorno. De quando em vez, estas estratégias podem acolher recrutamentos selectivos de personalidades científicas susceptíveis de ocupar rankings elevados de produção científica internacionalmente reconhecida, que introduzem “nuances” de reconhecimento internacional no modelo, mas que não logram inverter a característica fundamental – a diferenciação concretiza-se pela competência colectiva, ou seja pela combinatória de funções e de recursos existentes para as assumir plenamente.

Salvo também melhor opinião, este parece ser o modelo que melhor se ajusta ao posicionamento competitivo do CRP e às estratégias instaladas que foi possível identificar através dos encontros exploratórios realizados com as diferentes equipas disciplinares.

Refira-se que a segunda família de estratégias nos parece mais exigente em termos organizacionais, pois trata-se de manejar com eficiência e eficácia dispositivos de gestão previsional de empregos e competências, matéria que revela ainda alguma desproporção entre intenções e realidade (Guy le Boterf, *Repenser la compétence*, Eyrolles – Éditions d’Organisation, 2008).

Esta família de estratégias acolhe frequentemente situações de stress organizacional quando as combinatórias de funções são conseguidas com massas críticas débeis (em termos quantitativos) de recursos, obrigando que os recursos humanos se distribuam em períodos críticos por todas as funções.

2.5. Questões complementares

Duas questões complementares importa registar como objecto de ponderação das opções metodológicas assumidas por este trabalho.

Em primeiro lugar, em algumas dos encontros exploratórios realizados foi evidenciada como variável crítica de cenarização do papel futuro do CRP a persistência ou inversão das condições de concorrência desleal que a UCP como universidade privada com estatuto especial enfrenta no âmbito das políticas públicas de educação e formação superior.

Como é óbvio, trata-se de matéria que pode ser considerada no âmbito de um dos “drivers” de evolução considerados – as grandes tendências da organização universitária e das políticas públicas de educação e formação superiores. O impacto desta tendência ou regularidade estrutural dos últimos anos não é necessariamente uniforme em todas as unidades do CRP. Para além de aspectos que são comuns, por exemplo inexistência de mecanismos de apoio por via da procura (“vouchers” ou cheques à procura) ou fraca incidência das políticas fiscais de apoio à formação individual e empresarial em capital humano, há unidades que mantêm uma situação de forte identidade competitiva face ao ensino público, como é por exemplo o caso da Escola de Direito.

No desenvolvimento do trabalho, não foi possível desenvolver em medida suficiente este domínio, embora o consideremos uma variável de cenarização a ter em conta na definição do posicionamento competitivo.

Outra questão complementar prende-se com a matriz católica do CRP no âmbito da sua missão que interessa integrar obviamente no exercício a realizar, sem o qual estaríamos a viciar irreversivelmente a avaliação da envolvente externa.

Esta questão tem um tratamento a dois níveis possíveis num trabalho deste tipo.

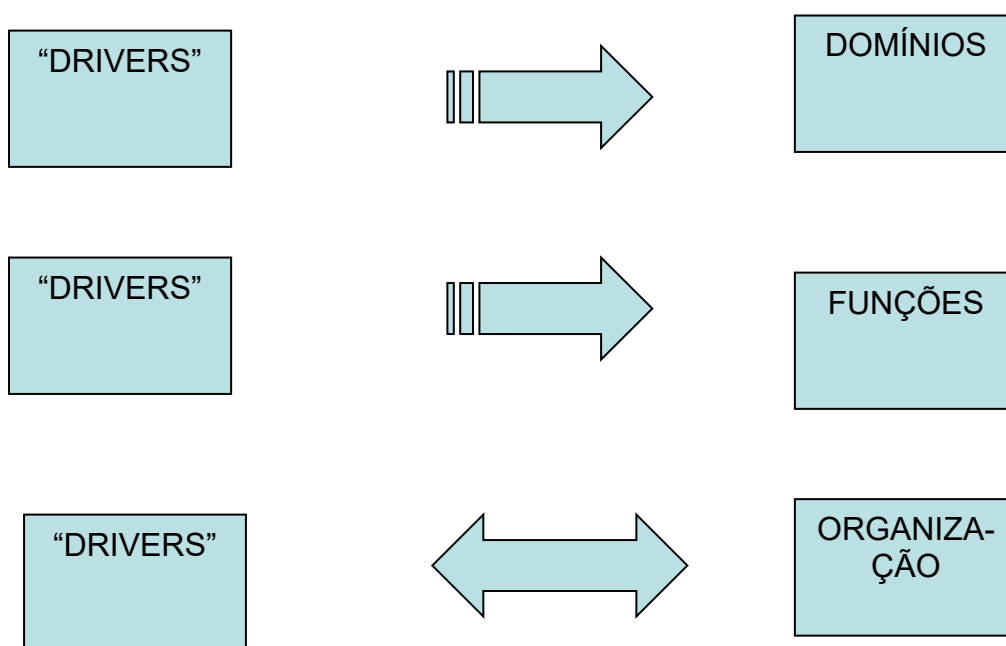
O primeiro consiste em ter em conta o papel de uma Universidade com matriz católica na resposta proactiva a alguns temas fracturantes que decorrem das tendências de evolução identificadas na envolvente externa. Damos conta dessa possibilidade no desenvolvimento de alguns dos “drivers” considerados e pensamos mesmo que o CRP estará bem apetrechado para o fazer.

O segundo consiste em equacionar as oportunidades que a existência de uma UCP e de um CRP oferecem à própria Igreja para afirmar a sua intervenção. Esta questão transcende o âmbito deste trabalho, podendo mesmo assim ser considerada uma variável crítica de cenarização, pois mexe decisivamente com praticamente todas as funções estabilizadas e emergentes consideradas para efeito deste trabalho.

3. “DRIVERS” DE EVOLUÇÃO E IMPACTOS EM TERMOS DE FUNÇÕES, DOMÍNIOS E ORGANIZAÇÃO INTERNA DO CRP

3.1. Esquema de aplicação

O diagrama seguinte explicita o modo como os diferentes “drivers” de evolução identificados se articulam com a organização do CRP. Analiticamente são considerados impactos sobre domínios e funções, para depois se ter em conta em que medida a organização é influenciada, tendo em vista identificar consequências relevantes para o posicionamento competitivo do CRP.



Tal como já foi anteriormente referido, a questão organizacional parece-nos ser um domínio chave, envolvendo aspectos como:

- Os recursos internos têm de ser entendidos como algo de mais vasto do que os domínios disciplinares das Escolas que representam;
- A criação de plataformas de interacção disciplinar em geometria variável pode constituir um importante elemento de diferenciação face a uma Universidade pública que, pelo seu modelo organizacional, tem dificuldade em estabelecer essas plataformas;
- A cooperação e a procura de combinações inovadoras de recursos internos devem constituir um instrumento fundamental da construção de uma competência colectiva para o CRP, reconhecida exteriormente à organização (diferenciação competitiva).

3.2. “Drivers” identificados

Nesta fase do trabalho, que aguarda uma réplica interna, os “drivers” considerados foram os seguintes:

1. Organização e formas de trabalho
2. Evolução e tendências demográficas e territoriais
3. Evolução das TIC
4. Novos empregos, novas necessidades sociais e novas procuras
5. Aprendizagem ao longo da vida
6. Evolução do sistema científico e de inovação nacional
7. Criatividade, inovação e formação
8. A macroeconomia nacional e regional
9. Universidade - território
10. Tendências de organização universitária
11. Novos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento social
12. Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN)
13. Religião e ética na sociedade contemporânea

3.3. Organização e formas de trabalho

3.3.1. Tendências identificadas

Complexidade de formas de organização (autonomia, trabalho em rede, trabalho em equipa)

Qualificações versus competências

Trabalho em contexto global

Relevância crescente da componente tecnológica

Actividades e ocupações versus empregos: leituras possíveis dos fenómenos “precarização” e “atipicidade” das relações contratuais

Balanço contínuo de competências e navegação profissional

Incremento das necessidades de formação “in company”

Trabalho à distância: o mundo estará mesmo a ficar “plano”?

Multiplicação dos saberes - fazer necessários e relevância do saber - agir em contexto de trabalho e da criatividade

3.3.2. Desenvolvimentos

A intervenção em contextos cada vez mais concorrenciais e complexos exige grande flexibilidade às empresas de forma a assegurarem condições de competitividade em situações de mudança permanente. As empresas tendem a adoptar modelos organizativos menos hierarquizados, em rede, apelando a maior autonomia de trabalho, iniciativa e responsabilidade, trabalho em equipa e frequentemente trabalho à distância. Estas formas de trabalho são particularmente exigentes em matéria de saberes-fazer e de saberes-agir em contexto apelando a fortes competências individuais e colectivas. A manutenção e permanente desenvolvimento de competências são indispensáveis à

“navegação profissional” dentro do mundo do trabalho nas dimensões intra-organizacional, inter-organizacional e por diferentes sectores de actividade.

O trabalho em contexto global requer também conhecimento especializado na área de negócio e conhecimento sobre o ambiente sócio-cultural e económico dos espaços com que a empresa se relaciona. É também exigente no domínio de idiomas estrangeiros, especialmente o inglês e cada vez mais o espanhol. A incorporação crescente da componente tecnológica no trabalho exige o reforço de competências em matéria de TIC.

As tendências de evolução das relações contratuais no sentido da flexibilização colocam novas necessidades em matéria de competências dirigidas à construção e à gestão de percursos profissionais menos típicos e mais precários, frequentemente de matriz individual, exigentes em capacidades de iniciativa, de gestão de negócio e de gestão do risco.

As tendências de evolução sumariadas transportam-nos para um novo referencial de mercado e de contextos de trabalho, que altera radicalmente os contextos de referência em função dos quais as funções de educação /formação eram geralmente concebidas e operacionalizadas.

A capacidade de estruturar a oferta de educação e formação em função desses contextos promovendo as qualificações e a formação de competências ajustadas a esses novos contextos constituirá um elemento muito relevante de diferenciação competitiva, aqui sim numa lógica de crescente integração e interacção entre os domínios da educação e formação.

Os invariantes da cenarização possível são:

- Carácter estratégico da formação para as competências e da concepção/operacionalização de dispositivos de gestão e monitorização das competências no seio das organizações;
- Trabalhar as atipicidades do mercado de trabalho como regularidades passíveis de influenciar os contextos de educação e formação;

- Releva a importância dos contextos de trabalho e de intervenção (reais e simulados);
- Adaptar a função da Universidade às estratégias de navegação profissional;
- Formar para o espaço e para a economia global, manejando as TIC como grande suporte dessa formação;
- Releva os contextos de criatividade, ambiência, organização, participação, espírito crítico e dinâmica das actividades extra-escolares como grandes factores de diferenciação entre as Universidades para além da disseminação e transferência de conhecimentos.

Importa também destacar que estes invariantes, que se projectam marcadamente nas funções educação e formação, constituem também entradas promissoras para a investigação e produção de conhecimento em domínios que permitam o melhor conhecimento destas dinâmicas e que apetrechem as funções educação e formação para as trabalhar em concreto.

3.3.3. Impactos

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
Impactos prevaletentes sobre as funções educação e formação, com repercussão significativa em métodos e materiais pedagógicos, resultados esperados dos processos, ambientes e lógicas de aprendizagem, simulação de contextos de intervenção e de trabalho.	Impactos prevaletentes nos domínios da psicologia e das ciências da educação, da economia (Economia do Trabalho e Personal Economics) e das ciências jurídicas	Criar condições infraestruturais internas favoráveis ao desenvolvimento de processos lectivos orientados para a resolução de problemas (“problem-solving”)
Convite ao desenvolvimento de processos e metodologias de aprendizagem do tipo “problem - solving”	Necessidade de reforçar a produção científica autónoma e internacionalmente reconhecida nestes domínios	Criar condições organizacionais para a generalização do paradigma das competências a nível interno, fazendo-o estruturadamente em função de processos de aprendizagem organizacional concebidos e desenvolvidos a partir de experiências pioneiras concebidas expressamente para o efeito
Forte relevância de processos de engenharia da formação orientados em função do paradigma das competências	Criar programas de investigação de matriz interdisciplinar envolvendo os domínios acima mencionados	Investir na preparação e aquisição de casos de estudo, constituindo progressivamente uma CASOTECA – CRP que constitua um factor de imagem externa diferenciada do CRP
Crescente sobreposição e integração de processos de educação e formação	Aposta disciplinar na vertente das metodologias de “case studies” de modo a constituir um Centro de Recursos e de Competências nessa matéria	Criar condições de ambiência interna favorável à criatividade, espírito crítico e comportamentos de “voice” organizados de modo a constituírem factores formadores de competências próprias no saber estar, no saber agir, no saber comunicar, reconhecidos externamente como factores de diferenciação

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
Maximização do potencial de simulação gerado pela utilização de TIC em ambientes de educação e formação	Desenvolvimento de capacidades de investigação sobre processos de e-learning	Envolver o projecto de afirmação e consolidação da Escola das Artes nesse projecto mais amplo de recriação das vivências internas do CRP
Relevantes efeitos de enlace com investigação científica de suporte nos domínios da psicologia e das ciências de educação, da economia do trabalho e das ciências jurídicas, com especial destaque para o elevado potencial que o CRP apresenta nesta última matéria	Reforçar formações nas áreas das línguas (inglês e espanhol), das TIC e da gestão de projectos	Organizar processos internos configurados para estimular a componente de VOICE entre alunos, formandos e recursos humanos avançados do CRP
Organizações de cursos e processos de formação em torno do paradigma das competências		Organizar processos internos de formação orientados para a disseminação de competências em domínios como e-learning, formação “problem – solving”, paradigma das competências
Apreender em que medida a consolidação das atipicidades das formas de organização do trabalho e das relações salariais podem transformar-se em questões sociais fracturantes, articulando com a posição da Igreja nessas matérias		Reforçar a ligação ao mundo empresarial, de forma a promover modelos de formação em alternância e de formação “in company”
Relevância da função emergente associada à incubação de iniciativas		
Desenvolvimento de produtos orientados para o suporte técnico-científico aos CNO		

3.4. Evolução e tendências demográficas e territoriais

3.4.1. Tendências identificadas

Dualidade de problemas: problemas de congestionamento sobredimensionados e uma nova geração de factores críticos na baixa densidade – relevância dos temas da sustentabilidade

Isolamento urbano e rural

“Atipicidades” nas formas familiares em contexto de descida da taxa de fertilidade total, com perspectivas de alongamento no tempo

Imigração, diversidade étnica e desafios de inclusão

Prolongamento da vida activa com fenómenos paradoxais de reformas antecipadas

Novas procuras e novos públicos para a educação/formação

Novos serviços adequados às realidades sociais decorrentes

Envelhecimento activo e geriatria

3.4.2. Desenvolvimentos

Relativamente às tendências identificadas, importa, de seguida, fazer alguns desenvolvimentos que clarificam o potencial impacto sobre as dimensões do CRP:

- Envelhecimento significativo das populações nas sociedades ocidentais, provocado pela quebra drástica da natalidade e da taxa de fecundidade, bem como pelo aumento considerável da esperança de vida à nascença, que se associa a um agravamento das situações de isolamento humano e de solidão social e que transporta consigo novos problemas e novas realidades;
- Surgimento de novas necessidades em termos dos serviços à população, adequados à estrutura etária actual, que têm gerado ou exigirão alterações de

certos paradigmas associados à provisão de serviços de proximidade – em matérias como a mobilidade, a polivalência de serviços e a utilização das tecnologias de informação e comunicação;

- Dualidade de problemas com impacto na organização do território e em termos de sustentabilidade: problemas associados ao congestionamento nas grandes aglomerações urbanas, frequentemente sobredimensionadas, com problemas de exclusão agravados, em paralelo com uma nova geração de factores críticos na “baixa densidade”, onde os níveis de massa crítica são escassos e a população activa rarefeita;
- Intensificação dos movimentos migratórios, com presença crescente de comunidades estrangeiras nos países ocidentais, que contribuem para aumentar, nestes países, a diversidade étnica, cultural, religiosa, linguística e os contextos de multiculturalidade;
- Atipicidades nas formas familiares, em contexto de significativa descida da taxa de fertilidade total, e aumento das designadas “novas famílias” ou “novos agregados”, relacionados com situações de divórcios, segundos ou terceiros casamentos, uniões de facto, nascimento de filhos fora do casamento, filhos de mãe solteira (ou pai), famílias homossexuais;
- Tendências de adiamento da entrada no mercado de trabalho, por parte dos jovens, associadas seja ao prolongamento da escolaridade obrigatória, seja a um prolongamento dos percursos académicos formativos iniciais;
- Forte tendência, no contexto regional, para a “saída” de jovens qualificados, confrontados com a falta de oportunidades de trabalho adequadas às suas competências e expectativas, quer pessoais, quer profissionais, e facilitada por uma tendência para que as novas gerações adquiram de forma mais acentuada um espaço de referência alargado, europeu e internacional (a nível europeu, o Programa Erasmus tem em muito contribuído para isso);

- Aumento da presença feminina no mercado de trabalho, com implicações em matéria de organização e gestão da vida familiar, que apelam a novos tipos de respostas em termos de serviços de apoio à família, bem como em matéria de liberdades e autonomias adquiridas pela mulher;
- Crescentes reconhecimento e reivindicação política e social da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, terreno que continua a não ser pacífico dentro das relações sociais, considerando que as desigualdades de género ainda se patenteiam em quase todos os sectores da vida social, designadamente, no sector do emprego e das relações de trabalho, no contexto familiar, na representação política, etc.

Estas tendências demográficas identificadas e as suas implicações territoriais constituem em nosso entender um dos domínios mais impactantes da actuação das Universidades e, em particular, de uma Universidade com a matriz católica, dadas as questões fracturantes que tende a suscitar.

Importa destacar que se trata de tendências com fortes implicações territoriais, já que aos fenómenos sociais que vêm associados a estas tendências se junta uma clara diferenciação dos problemas gerados em áreas urbanas e no mundo da ruralidade, sobretudo dos territórios de baixa densidade.

Os apelos que estas tendências suscitam são transversais às funções estabilizadas no CRP e produzem também impactos em funções emergentes como por exemplo a organização do apoio e do voluntariado social, pelo que estamos perante um “driver” de evolução com significativos impactos organizacionais e um dos que suscita necessidades mais prementes de cooperação interna de recursos.

Por outro lado, trata-se de tendências de evolução que determinarão a curto médio prazo profundas alterações no sistema de políticas públicas. Por esta última via, estas tendências de evolução geram impactos indirectos no campo de actuação do CRP, pois suscitam espaço de manobra para a fundamentação dessas políticas públicas. Basta para isso reconhecer a relevância do conhecimento produzido ou a produzir pelo CRP.

Finalmente, importa destacar que estas tendências se cruzam com o tema da sustentabilidade, independentemente de se defender ou não a viabilidade de formação de uma ciência da sustentabilidade. Esta articulação com o tema da sustentabilidade alarga a frente dos domínios disciplinares tocados por esta tendência, o que importa registar. Estamos perante um “driver” de evolução não só transversal às funções estabilizadas e emergentes do CRP, mas também interpelando diferentes domínios de conhecimento, daí relevando as suas implicações organizacionais.

3.4.3. Impactos

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
Alteração do posicionamento em matéria de oferta de formação para novos segmentos de mercado/ ou segmentos crescentes (reformas antecipadas, jovens que não entram no mercado de trabalho, ...)	Emergência de novos domínios disciplinares sobretudo no campo das ciências sociais: plataformas de integração entre a economia, a psicologia e ciências da educação e as ciências da saúde	Evoluir positivamente no tipo de relação da organização com o mercado empregador, em termos de colocação de licenciados / mestres no mercado de trabalho, enquanto factor diferenciador face à concorrência
Encontrar novos “produtos” que dêem resposta à dificuldade de entrada dos alunos finalistas no mercado de trabalho, incluindo a reconversão de diplomados em áreas disciplinares de menor procura ou menor reconhecimento pelo mercado	Desenvolvimento de conhecimento especializado capaz de gerar novas respostas às problemáticas da “baixa densidade”	Aumentar o grau e o nível de articulação e cooperação entre as Escolas e as áreas disciplinares que as mesmas representam, no sentido de privilegiar abordagens inter e multi disciplinares
Novas oportunidades de I&D associadas às questões sociais e demográficas e suas implicações em matéria de novas políticas sociais de longo prazo		Afirmação do papel do CRP no contexto regional ou nacional, em matéria de fundamentação e de inovação das políticas públicas: uma instituição atenta e liderante dos processos de inovação social
Oportunidades de aprofundar e explorar as abordagens de I&D e de articulação com a comunidade nos contextos da “baixa densidade”		

3.5. Evolução das TIC

3.5.1. Tendências identificadas

Incorporação e democratização da sua utilização

Complexidade de formas de organização do trabalho

Fortes implicações no e-learning

Alteração da relação com o saber implicando reforço das competências de identificação e mobilização do conhecimento pertinente

Capacidade de seleccionar versus menus formatados

Transformação do conceito de mercado global e das formas de acesso

TIC e função tutorial da prática universitária

Imaterialização da gestão: sistemas de informação e logística

Novos conceitos de propriedade e de protecção da mesma

3.5.2. Desenvolvimentos

O desenvolvimento e a disseminação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) assumiram consequências muito significativas ao nível do funcionamento da sociedade e da economia e do seu processo de globalização, gerando alterações profundas, designadamente, em matéria comunicacional e organizacional. Essas transformações manifestam-se, de forma diferenciada, nos diversos sectores da sociedade, nas empresas, na administração pública, nas instituições de formação e I&D.

As transformações decorrentes das TIC fazem-se sentir, de forma complexa, tanto ao nível das organizações como dos mercados, sendo que as empresas adquirem vantagens competitivas, no contexto da economia do conhecimento, se souberem “trabalhar” com as novas tecnologias. No seio das organizações empresariais, as TIC permitem aumentar a eficiência do trabalho e podem trazer mais-valias de produtividade, mas os resultados da sua aplicação são igualmente dependentes da forma como estas novas tecnologias se

integram nas organizações, nas suas várias dimensões, produtiva, comercial, estratégica, de gestão e administrativa e de inovação. Para tal é necessário dotar as organizações de novas competências, que implicam novos conhecimentos, a compreensão dos novos modelos de organização em rede e de associação dos agentes económicos e outros no contexto mundial, do processo de globalização e das alterações do mercado (ao nível, por exemplo, dos determinantes de compra), bem como, a percepção dos problemas organizacionais e pessoais internos.

As TIC vieram revolucionar, de forma intensa e com modos diferenciados, duas das vertentes fundamentais do crescimento da economia, as trocas de bens e serviços e de serviços transaccionáveis e as transacções financeiras. Dentro do mercado financeiro, a utilização das TIC disseminou-se muito mais rapidamente, sem os mesmos problemas de confiança e de necessidade de regulação que, no caso de outros tipos de transacções, se têm mantido com significativa intensidade. A evolução da economia globalizada tem demonstrado a urgência em reagir a estas necessidades e a alguns constrangimentos, nomeadamente, em diversos domínios do direito (protecção de direitos, propriedade intelectual, etc.).

A evolução dos processos de introdução da Internet nas empresas implica, para além de uma acção estratégica, uma gestão cuidada dos processos de mudança organizacional. As transformações a introduzir não se limitam apenas aos domínios do planeamento do negócio, dos investimentos tecnológicos ou da reengenharia dos processos. Uma boa parte das empresas (particularmente no contexto nacional) não integraram ainda a maioria dos novos conceitos de gestão on-line disponíveis e em permanente actualização /inovação (aplicações de EDI - comunicação entre organizações, de B2E – comunicação entre a organização e os seus empregado, de gestão do conhecimento, de GCR - gestão das relações com os clientes, aplicações para gestão dos aprovisionamentos, etc.), apesar do que eles representam para a melhoria do seu desempenho e da sua performance. Torna-se indispensável que as empresas acompanhem os processos de mudança tecnológica ao nível das TIC com investimentos na sensibilização e na formação dos seus recursos humanos, garantindo novas competências que possibilitem uma utilização eficiente das tecnologias e novas atitudes face à mudança organizacional e do contexto.

Em paralelo, a importância nas agendas da maioria dos países no contexto mundial dos processos de modernização administrativa, associados a enormes défices públicos e a modelos de administração cuja sustentabilidade não se encontra garantida a longo prazo, requer um enorme esforço de integração das TIC e de construção do “e-government”. Estes processos de modernização, cujos objectivos se centram nos ganhos de eficiência e no desenvolvimento da cidadania, no sentido de facilitar e intensificar a interacção do cidadão com a administração pública, em diversos vertentes, colocam exigências significativas em matéria de qualificações e de competências no sector público.

No campo das instituições de ensino e de investigação, as TIC vieram revolucionar diversas vertentes, designadamente, alterando as relações com o saber e com as fontes do conhecimento e as relações entre docentes e discentes em contextos de educação ou formação. No primeiro caso, a alteração nas formas e no âmbito do acesso ao conhecimento, disponibilizado em múltiplas plataformas na rede global on-line, apresenta um conjunto alargado de implicações em matéria de reforço das capacidades de identificação, de mobilização e de gestão do conhecimento pertinente e consistente. Nos contextos académicos de formação e educação, as grandes transformações têm sido no sentido da expansão do e-learning e do b-learning e na geração de novas práticas de tutorias.

Por fim, importa referir que a universalização do uso das TIC e do acesso à Internet tem evidenciado um reverso da medalha, na medida em que, surgem novos factores de marginalização e de iliteracia, específicos da sociedade de informação. O desenvolvimento do “e-government”, designadamente, no que se refere aos objectivos multiplicação e inovação das formas de participação pública nos processos escolha, de debate e de tomada de decisão, tem confrontado as instituições públicas com um conjunto de questões críticas que decorrem do dever de prestar serviços em igualdade de oportunidades de acesso para todos os cidadãos e organizações.

3.5.3. Impactos

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
Oportunidades múltiplas de oferta de formação dirigida às empresas centrada no desenvolvimento de competências nos domínios da gestão-e (<i>internização</i> das empresas) e a digitalização de empresas, designadamente, no campo das PME.	Necessidade de integração e cruzamento das áreas tecnológicas noutras áreas do conhecimento no sentido de permitir acompanhar as realidades sociais e económicas próprias da sociedade da informação	Alteração dos campos de interacção e de relacionamento entre os vários segmentos da comunidade universitária, baseada nas novas plataformas comunicacionais
Alteração dos conceitos de formação com a introdução de modelos de formação à distância com base em plataformas digitais: e-learning e b-learning	Forte impacto no domínio das ciências jurídicas: dificuldades de acompanhamento das condições concretas de utilização das TIC no âmbito de delitos e fraudes	Necessidade de desenvolvimento de competências internas adequadas a uma verdadeira transformação e adaptação da organização
Diminuição do peso do modelo de negócio de matriz presencial e migração progressiva para áreas não presenciais (apoiadas nas TIC e na tecnologia digital)	Oportunidade para reforçar o domínio da economia da informação e do conhecimento na Faculdade de Economia e Gestão	Aposta infraestrutural na fluidez de comunicação entre campus e na criação de plataformas inter e multidisciplinares
Forte impacto ao nível da função educação: alteração do conceito de aula, relevância do ensino tutorial, nível mais intenso de interacção professor – aluno, apelo à criatividade, apoio à navegação pessoal no mar de informação que a NET proporciona, desenvolvimento de espírito crítico e selectivo nesse contexto	Novo espaço de investigação: educação, aprendizagem e internalização das TIC	
Formação para a capacitação individual em matéria de utilização de TIC para diferentes níveis etários e diferentes situações no mercado de trabalho		

3.6. Novos empregos, novas necessidades sociais e novas procuras

3.6.1. Identificação de tendências

Sociedade do e para o conhecimento

Alargamento e intensificação das condições de concorrência e instabilização de empregos

Domínios promissores: nanotecnologias e electrónica, biotecnologias, medicina inovadora, energia, ambiente/eco-inovação

Domínios reequilibradores: artes, ciências sociais e humanas

Novos empregos e serviços de proximidade

Competências cruzadas com formações mais matriciais

Empreendedorismo social e voluntariado

Multiculturalidade

3.6.2. Desenvolvimentos

A sociedade do e para o conhecimento, a intensificação tecnológica, o alargamento das condições de concorrência, a alteração dos quadros legais de enquadramento do trabalho provocam alterações profundas nos empregos, nos seus conteúdos, nas condições de acesso e do seu exercício e nas competências necessárias. Destacam-se as principais tendências de evolução seguintes:

- O enriquecimento e a rápida evolução do conteúdo dos empregos, apelando a mais conhecimento e à crescente utilização de novas tecnologias;
- A dificuldade crescente de acesso dos diplomados ao emprego, sobretudo a empregos compatíveis com os seus níveis de qualificação;
- A flexibilização e a precariedade do trabalho, colocando novas e maiores exigências do ponto de vista da adaptabilidade dos activos a novas situações

profissionais que porventura constituem rupturas nos percursos profissionais e pessoais passados;

- A mobilidade acrescida nos planos físico, inter profissional e inter empresarial;
- A emergência de novos empregos em resposta a novas necessidades sociais e a novas procuras em domínios promissores, por exemplo nas áreas do ambiente, da energia, da saúde, das tecnologias, dos serviços, da cultura;
- O desenvolvimento da capacidade de iniciativa e do espírito empreendedor condições base para o lançamento de novas iniciativas empresariais e de novos empregos.

Os novos empregos apelam a abordagens colaborativas entre diversas áreas de competência e a integração das vertentes artística, criativa, cultural no sentido de responder a desafios e problemas complexos da sociedade actual, reclamando cada vez mais formações de natureza híbrida estabelecidas no cruzamento de diferentes áreas do saber.

Estas tendências têm implicações importantes do ponto de vista do desenvolvimento dos sistemas de educação e de formação que se confrontam com dificuldades acrescidas na prescrição das formações a realizar. Que formações oferecer para responder a necessidades do mercado de trabalho a médio prazo num contexto socioeconómico em forte mutação? Que combinações de domínios do saber a privilegiar? Como favorecer a inserção de jovens diplomados no mercado de trabalho? Que orientação privilegiar no desenho das ofertas formativas, formações de sentido especializado ou formações transversais dirigidas à produção de competências de aprendizagem e de adaptação a diferentes contextos profissionais?

As universidades assumem cada vez mais um papel na manutenção e no desenvolvimento das competências profissionais dos activos e no fomento do empreendedorismo.

3.6.3. Impactos

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
Promover a realização de programas de educação e de formação ao longo da vida	Reforçar formações construídas a partir da integração de diferentes domínios do saber, nomeadamente dos domínios artístico e cultural com forte sentido criativo	Promover o maior equilíbrio entre as diferentes funções
Desenvolver programas de fomento do empreendedorismo	Reforçar as formações que desenvolvam capacidades de adaptação e de aprendizagem ao longo da vida	Aproximar a universidade do mundo empresarial e das organizações do terceiro sector e favorecer práticas de formação em alternância;
Promover programas de estágios de suporte ao desenvolvimento de modalidades de formação em alternância	Reforçar formações que promovam o empreendedorismo	Favorecer a participação de quadros das empresas no desenvolvimento das formações;
Promover a realização de estágios de inserção profissional para diplomados		Reforçar práticas de contratualização entre empresas e a universidade de forma a garantir numa base plurianual condições para o desenvolvimento de modalidades de formação em alternância.
Apoiar o desenvolvimento de spin-offs de base universitária		

3.7. Aprendizagem ao longo da vida

3.7.1. Tendências identificadas

Novos empregos, novos conteúdos e novas competências

Lógicas incrementais e modulares e diversificação das ofertas formativas

Flexibilidade dos sistemas e correspondência entre diferentes lógicas de progressão

Alargamento da base de procura do ensino superior a novos públicos (não públicos, antecipar as rupturas)

Balanços e saltos de aprendizagem

Validação e certificação de competências a nível superior

3.7.2. Desenvolvimentos

O rápido processo de mudança que caracteriza a evolução recente das sociedades, decorrente dos avanços tecnológicos e da globalização, coloca novas necessidades do ponto de vista da formação e manutenção do capital humano e da produção de competências indispensáveis ao exercício de novas funções e à ocupação de novos empregos. Nesta linha, a aprendizagem ao longo da vida adquire uma importância primordial no quadro dos objectivos políticos que marcam a Agenda para o crescimento económico e o emprego da EU.

Em resposta a este objectivo a Agenda definiu metas ambiciosas para a participação de adultos em processos de formação ao longo da vida de forma a aumentar o nível de qualificação dos activos e a reforçar as suas condições de participação na sociedade do conhecimento. A permanente actualização de conhecimentos e o desenvolvimento de novas competências contribui para a formação de mercados de trabalho mais dinâmicos, para o reforço da empregabilidade e para a produção de competências indispensáveis ao reforço da competitividade das empresas.

A aprendizagem ao longo da vida é uma das condições básicas de suporte à *flexisegurança* na medida em que contribui para a criação de condições de progressão e de mobilidade profissional dos activos. O desenvolvimento de modelos de reconhecimento e validação de competências tem um papel decisivo suportando o desenvolvimento de percursos formativos flexíveis e incrementais conducentes à qualificação e à certificação. O processo de reconhecimento e validação de competências certifica, de momento, em Portugal, até ao nível máximo do 12º ano, enquanto noutros estados da EU a certificação já se alargou ao nível do ensino superior.

Assiste-se, noutros estados da EU, ao envolvimento crescente de instituições de ensino superior em processos de formação ao longo da vida disponibilizando formações organizadas segundo lógicas incrementais e modulares que antecipam rupturas e novas necessidades de formação. Este envolvimento na aprendizagem ao longo da vida reforça a presença e a ligação das escolas às respectivas comunidades e ao tecido económico contribuindo para a promoção de outras funções nomeadamente da função educativa e da função de prestação de serviços à comunidade.

Em Portugal, a validação e certificação de competências adquiriram uma prioridade política recente através da criação da ANQ e dos Centros de Novas Oportunidades que se reflecte na significativa expressão financeira atribuída pelo QREN a este objectivo. A consolidação deste sistema em Portugal abre oportunidades de intervenção não só do ponto de vista do desenvolvimento de novas ofertas formativas conducentes a uma qualificação certificada, como também ao desenvolvimento de um conjunto de serviços de apoio à consolidação e desenvolvimento do sistema.

3.7.3. Impactos

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
Reforçar a função de formação ao longo da vida através do desenvolvimento de ofertas modulares e certificadas antecipando necessidades de diferentes tipos de públicos e reforçando a ligação a ex-alunos da UC;	Apostar prioritariamente em domínios em que o CRP possua uma oferta qualificada e diferenciadora, por exemplo no domínio do terceiro sector;	Reforço da posição da formação ao longo da vida no quadro de objectivos da organização e da sua matriz organizativa favorecendo a articulação e coordenação entre esta função e os diferentes domínios de formação;
Valorizar as competências de engenharia de formação que a presença da escola de Psicologia e Ciências da Educação permite e a sua interligação com as demais escolas no desenho e na definição das abordagens metodológicas a privilegiar no desenvolvimento de formações ao longo da vida;	Reforçar a dimensão interdisciplinar das formações aproveitando sinergias entre os diferentes domínios de formação, por exemplo entre economia, direito e psicologia, ou entre economia e artes;	Reforçar sinergias entre as funções educação e formação, promovendo uma cultura comum e diferenciadora do CRP face à Universidade pública, na qual estas sinergias estão de estar assumidas e organizadas
	Reforçar ofertas formativas em temáticas actuais e de interesse para a sociedade, por exemplo nos domínios da bioética, da cultura, da religião...	Aproximar o desenho das formações a realizar à lógica das competências

3.8. Evolução do sistema científico e do sistema de inovação nacional

3.8.1. Tendências identificadas

Internacionalização e redes de conhecimento mundiais

Concentração de recursos e procura de massa crítica

Tendência para a hierarquização em função de indicadores de reconhecimento internacional

Factor de incerteza: evolução estrutural para um SNI em “catching-up” estrutural com as grandes tendências europeias? Transição para um outro modelo de financiamento? Sistemas Regionais de Inovação (SRI's)?

Manutenção das características de liderança por parte do sistema científico universitário?

Envolvimento com a procura empresarial vai ser factor de diferenciação?

3.8.2. Desenvolvimentos

De acordo com a análise realizada, tendemos a separar a evolução do sistema científico nacional da do sistema de inovação, já que a existência ou inexistência de convergência entre as duas dimensões da investigação constitui ela própria, não sendo indiferente esse cenário ao posicionamento do próprio CRP e à definição de oportunidades de diferenciação face a entidades concorrentes.

A primeira tendência identificada é a da mundialização da produção científica e a sua organização em redes de cooperação ao nível global, fortemente hierarquizadas em termos de dimensão de massas críticas de recursos, o que define uma estrutura hierárquica complexa de ambições e programas de investigação. Esta mundialização acolhe movimentos contraditórios que vão desde a intensificação dos fenómenos de “brain drain” e de “brain mobility” que têm de ser encarados também em função da estrutura etária das massas críticas científicas europeias e americanas mais relevantes

(envelhecimento científico) à externalização em regime de “outsourcing” de algumas actividades de investigação que têm beneficiado países como a China e a Índia.

Persiste a tensão entre os rumos de evolução do sistema científico ditada pela relevância da investigação de base não necessariamente realizada em ambiente empresarial e as tendências de internalização em contexto empresarial de investigação científica com potenciais mais imediatos de aplicação, designadamente empresarial. A crescente importância do financiamento empresarial de actividades de I&D acompanhada da tendência também crescente para a realização de actividades de I&D em ambiente empresarial tem suscitado em alguns países (Estados Unidos, por exemplo) interrogações sobre a capacidade do ambiente empresarial (em termos de financiamento e de realização) gerar apostas prospectivas seguras em termos das grandes prioridades da investigação científica de base.

Observam-se também tensões em matéria de questões como a transdisciplinaridade e interdisciplinaridade. O exemplo da emergência ou não da sustentabilidade como ciência (“sustainability science”) ilustra esse ponto e não é seguramente indiferente ao posicionamento futuro do CRP. Considerações similares podem ser produzidas no que respeita à bioética.

A política científica nacional, independentemente da questão de saber se há ou não convergência em termos de esforços públicos de investimento na ciência em relação à fronteira científica mundial, tem sido pautada, com apoio reforçado de Fundos Estruturais, por uma linha de aproximação a estratégias de valorização do sistema científico. Esse apoio tem privilegiado i) o alinhamento internacional com as principais tendências de reconhecimento internacional (validação por vias de rankings de reconhecimento internacional), ii) o incentivo à inserção em redes internacionais de excelência científica, iii) a aposta na formação avançada de recursos humanos, iv) a avaliação internacional v) discriminação positiva de equipas acreditadas e com massa crítica reconhecida internacionalmente e, e, mais recentemente, vi) estratégias deliberadas de cooperação organizada com universidades americanas de excelência.

As tendências nacionais mais recentes têm assim valorizado a afirmação do sistema científico nacional de base universitária em detrimento de lógicas de sistemas de inovação, claramente orientados em torno da centralidade da firma (lógicas de I+D+I).

A variável crítica de cenarização para o posicionamento competitivo do CRP parece-nos ser a questão da evolução do Sistema Nacional de Inovação. No contexto dos países da OCDE, não há nenhum outro exemplo de país, além de Portugal, em que o SNI seja claramente dominado por lógicas de oferta de conhecimento a partir do sistema científico. Os indicadores associados a esta tendência estrutural são: i) baixas percentagens de actividades de I&D financiadas e realizadas em contexto empresarial; ii) não centralidade da firma na definição de prioridades e afectação de recursos; iii) baixo nível de patentes; iv) fraca ligação entre actividades de I&D e empreendedorismo.

A variável crítica é então a questão de saber se o SNI convergirá estruturalmente para os modelos OCDE ou se, pelo contrário, tenderá a ser dominado pela lógica de reprodução alargada do sistema científico. A emergência de sistemas regionais de inovação dependerá fortemente da confirmação da primeira tendência. Nesse contexto, a criação do pólo de competitividade na área das ciências da saúde sob a liderança da BIAL e com grande apoio regional, mas envolvendo equipas científicas de todo o país e a Fundação Champalimaud pode constituir um ponto de viragem.

3.8.3. Impactos

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
A confirmação das tendências recentes de evolução dos sistemas de investigação científica impacta fortemente a função investigação no CRP, penalizando a sua afirmação como instrumento de diferenciação competitiva	Biotecnologia como domínio melhor situado para explorar níveis de reconhecimento nacional e internacional em função de potencial de investigação actual e futuro	Dificuldades acrescidas para a gestão de recursos humanos, sobretudo do ponto de vista da combinação de trajectórias de desenvolvimento profissional baseadas no reconhecimento internacional de publicações e no reconhecimento do mercado e da sociedade inerente à qualidade da prestação de serviços à comunidade
Extrema dificuldade de assegurar ritmos e magnitude de investigação internacionalmente reconhecida com participação activa nas outras funções	Direito como o domínio menos afectado pelas tendências de alinhamento pelos rankings de reconhecimento internacional da investigação científica realizada, dada a não notoriedade de rankings internacionais de publicação como critério de validação inter-pares	Situações emergentes com tendência para se agudizarem de stress organizacional, penalizando a clarificação do posicionamento competitivo
Dificuldade acrescida de combinar a função investigação com a excelência da articulação com a comunidade	Economia e Gestão como domínios fortemente pressionados pelo reconhecimento internacional da investigação realizada, em função das estratégias seguidas por instituições concorrentes (Universidade Nova e Universidade do Minho) e também pela própria UCP Lisboa	Necessidades de contratualização com explicitação de trajectórias pessoais de progressão ao longo do tempo, promovendo a rotatividade entre as funções de educação/formação, investigação e articulação com a comunidade e definindo períodos de especialização na investigação

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
<p>Maior margem de manobra no desenvolvimento de actividades de investigação em mais estreita articulação com padrões de definição de prioridades centrados nas empresas, organizações ou formas organizadas da sociedade civil</p>	<p>Psicologia e Ciências da Educação, Ciências da Saúde e Bioética como domínios fortemente pressionados em termos de constituição de grupos mais alargados com capacidade de produção internacionalmente reconhecida</p>	<p>Necessidade de concepção e operacionalização de plataformas internas de definição de áreas prioritárias de investigação centradas na exploração da trans e interdisciplinaridade</p>
<p>Necessidade, mesmo em contexto desfavorável, de promover condições de atractividade de alunos e formandos em função de capacidades de investigação directamente transmissíveis a programas de educação e formação (mestrados e pós graduações e formação para executivos)</p>	<p>Espaço favorável e margem de manobra para o desenvolvimento de campos disciplinares novos baseados em programas transdisciplinares e interdisciplinares centrados em: sustentabilidade; microeconomia do ambiente; inovação social; bioética; “Law economics”, microeconomia do delito e economia da cultura</p>	<p>Recrutamentos selectivos de recursos humanos avançados para garantir níveis mínimos de produção científica internacionalmente reconhecida</p>
	<p>Tecnologia das Artes como ramo muito promissor da investigação no CRP, atendendo sobretudo à experiência adquirida e à fraca intensidade de estratégias similares em instituições potencialmente concorrentes.</p>	

3.9. Universidade - território

3.9.1. Tendências identificadas

Universidades – nós da sociedade de conhecimento

Internacionalização dos territórios

Qualificação dos territórios

Redes de cooperação entre Universidades

Clareza dos domínios de aposta : regional - global

3.9.2. Desenvolvimentos

Apesar das recentes teses de que “o mundo é plano”, a forma diferenciada como se distribuem espacialmente os factores de competitividade na economia do conhecimento - conhecimento, capital social, capital relacional e talentos, continua a determinar diferenças competitivas muito significativas entre os territórios

As instituições universitárias, enquanto actores privilegiados da sociedade do conhecimento, desenvolvem posicionamentos que privilegiam fortes interrelações com os territórios, num duplo sentido: constituem factor decisivo para a internacionalização e a participação positiva dos territórios na economia global; beneficiam dos potenciais e dinâmicas territoriais no sentido de alimentarem os respectivos processos de produção de conhecimento

O apelo crescente junto das Universidades para marcarem e assumirem o seu papel enquanto parceiros de novos processos de “governance”, territorial e urbana e, porventura, enquanto geradores de lideranças territoriais, implica reajustamentos internos ao nível das funções, do seu mix e do modelo organizacional.

3.9.3. Impactos

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
Posicionamento em matéria de formação continua, apostando em alguns factores de diferenciação e beneficiando da proximidade territorial às empresas e das parcerias com empresas localizadas no “território de proximidade”	Desenvolvimento de conhecimento especializado em áreas relacionadas com os recursos específicos regionais	Capacidade de intervenção e participação nos processos territoriais (locais e regionais) de “governance” (participação de comunidade universitária nos fóruns de política regional)
Capacidade de se articular com o tecido empresarial no sentido de gerar oportunidades de inovação, bem como de criar mecanismos de transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas	Mobilização e integração de diferentes domínios do conhecimento no sentido de responder a necessidades e potencialidades específicas do território	Necessidade de encontrar as vantagens comparativas face à concorrência das universidades públicas em matéria de relacionamento com o território / tecido institucional
Reforço das relações com a comunidade, particularmente, na prestação de serviços numa lógica de qualificação do tecido social e económico e ao reposicionamento na economia global	Domínios do desenvolvimento social e das metodologias de intervenção segundo o modelo de comunidades aprendentes fortemente influenciados e com margem de manobra de progressão	Retirar mais benefícios organizacionais das actuais redes de parceiros externos, nomeadamente das empresas (casos, por exemplo, da AESBUC), potenciando nomeadamente, a incursão noutros territórios nacionais ou internacionais (Açores, Espanha, África, etc.)
		Aumentar o nível de confiança dos actores de “proximidade” na instituição

3.10. Criatividade, inovação e formação

3.10.1. Tendências identificadas

Criatividade – “driver” na criação do conhecimento e na competitividade e sustentabilidade e factor –chave na resposta aos desafios de mudanças mais rápidas e complexas

Questionamento de ideias pré-estabelecidas e de capacidade de lidar com contextos de incerteza e insegurança acrescidas

Crescente integração da criatividade, das artes e da cultura nas abordagens às problemáticas do desenvolvimento, da competitividade e inovação e das políticas públicas

Novas formas de estímulo e de promoção de competências criativas nos processos de aprendizagem, gestão das organizações e processos de governação/“governance”

3.10.2. Desenvolvimentos

O crescente foco assumido pela criatividade como factor de competitividade económica e territorial e como “driver” da economia do conhecimento, crescentemente globalizada e competitiva tem vindo a ser objecto de inúmeras investigações e reflexões em contextos científicos e académicos, bem como, suporte de numerosos estudos e fundamentos para as políticas públicas, em diferentes contextos, urbano e territorial, nacional, europeu e internacional.

Na economia do conhecimento, a tendência para o preço e a tecnologia perderem importância relativa enquanto factores de competitividade, em benefício da importância ganha pela criatividade, parâmetro de competitividade distinto que assenta essencialmente numa dimensão imaterial gerada pelas pessoas, pelas competências, pelas ideias e pelos processos, gera um conjunto de novos desafios para os actores económicos e para os poderes públicos. Verifica-se, progressivamente, uma alteração do

foco em termos de recursos estratégicos, em que o capital ou o dinheiro perdem a sua posição dominante, para ceder o papel ao factor humano.

A localização ganha um papel de maior relevo na organização dos recursos estratégicos, na medida em que as pessoas, potencialmente geradoras de criatividade, a desenvolvem sobretudo em espaços multidimensionais, mais abertos à diversidade e à tolerância, com presença de estilos de vida diferenciados e que asseguram mais estímulos sociais económicos e culturais

Entretanto, o reconhecimento, nas instâncias europeias e internacionais, das interdependências entre tecnologia, inovação e criatividade, sustenta uma progressiva integração das indústrias criativas na Agenda de Lisboa e um novo discurso de prioridades orientado para a construção de uma “Europa criativa, que ultrapassa a anterior ideia de construção de uma “Europa inovadora”, relacionada com a I&D e as tecnologias de informação.

Surge, simultaneamente, um novo quadro de prioridades europeias para a política cultural, nomeadamente, no estímulo ao investimento em matéria de indústrias criativas e na incorporação da dimensão cultural nos objectivos das políticas europeias de cooperação, desenvolvimento e comercial. A cultura tende cada vez mais a ser utilizada pelos sectores económicos, não culturais, como fonte de inovação, fornecendo recursos tangíveis e intangíveis, que se relacionam com outras competências e recursos e que justificam a emergência de um novo contexto e de novos quadros referenciais que tendem a aproximar as políticas económicas e as políticas culturais

Verificam-se, por outro lado, tendências para afirmação de uma nova ordem de trabalho, mais flexível, que privilegia a procura de talentos, em que se sobrepõe cada vez mais a autonomia à segurança no emprego, mais adaptada ao peso que o factor criatividade adquire na economia global.

As competências criativas adquirem um crescente papel, a par com as competências tecnológicas e científicas, no quadro dos processos de produção e inovação, na gestão das organizações e nos processos de governação e “governance”

Todas estas tendências referidos tem contribuído para gerar e justificar novos posicionamentos dentro do ensino e, em especial, dentro do ensino superior, relativamente às necessidades de estimular e favorecer a criatividade e a integração das áreas artísticas curriculares noutras áreas de formação, científicas ou das engenharias

3.10.3. Impactos

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
Necessidade de incluir as áreas artísticas e a criatividade nos curricula dos outros vários domínios de educação /formação	Emergência de possíveis novos domínios de conhecimento transdisciplinares, designadamente, na relação entre artes e criatividade, tecnologia e economia	Necessidade de promoção de “espaços” formais e informais de relacionamento entre investigadores, docentes e bolseiros de diferentes domínios do conhecimento
Responder em matéria curricular a formações artísticas não convencionais que possam orientar-se principalmente para o desenvolvimento de competências criativas junto de profissionais e licenciados noutros domínios do conhecimento		Necessidade de promoção de “espaços” formais e informais de relacionamento entre investigadores, docentes e bolseiros de diferentes domínios do conhecimento
Aumento e reconhecimento da necessidade de constituição de equipas multidisciplinares nas actividades /estruturas de I&D		Necessidade de estimular dentro da comunidade UCP um espírito crítico, de questionamento sobre as ideias estabelecidas e sobre o conhecimento convencional, e uma capacidade crescente de gerir e de lidar com os contextos de incerteza e de insegurança
Necessidade de alargar o âmbito da I&D no campo das artes, extravasando fronteiras com outras áreas da ciências e das tecnologias, nomeadamente, colocando o foco no conceito de criatividade		Promover e desenvolver, em todas as esferas e segmentos de actores da UCP, uma cultura favorável ao risco e à tolerância do erro ou falha

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
Potenciar os resultados que decorrem do desenvolvimento dos serviços à comunidade, nos diversos domínios, no sentido de reverter o contacto com as experiências exteriores em favor de um maior estímulo da criatividade junto de actores e abordagens internos, e de evitar o isolamento e a auto-referênciação		Aumentar os níveis de participação dos diferentes actores internos em matéria de reflexão estratégica e de gestão da UCP e promovê-los num quadro de maior cooperação e relação vertical e horizontal
Intensificação das actividades de cooperação no contexto local e regional		Evitar e diminuir as componentes burocráticas dentro da governação e dos processos de gestão da UCP
Necessidade de consolidar espaços de relacionamento com a comunidade, em especial com o sector artístico e cultural, de carácter inovador e dentro de modelos que apelam aos novos paradigmas da criatividade, das comunidades e dos territórios criativos		Formular e enunciar uma AGENDA CRIATIVA para a UCP

3.11. A macroeconomia nacional e regional

3.11.1. Tendências identificadas

Mudança estrutural e tipologias de desemprego: a questão social

Taxas de retorno comparativamente elevadas dos investimentos individuais em capital humano e debilidade das lógicas de investimento em formação por parte das empresas

Oferta e procura de qualificações e empregabilidade: que lugar para práticas diferenciadoras da Universidade

Relevância crescente da dimensão tecnológica da economia: capacidade produtiva, capacidade tecnológica e capacitação organizacional

Ajustamento estrutural de sectores tradicionais: progressões na cadeia de valor e novas tipologias de procura de serviços

Globalização e liberalização dos sistemas financeiros: a relevância das questões da regulação e supervisão bancária e dos mercados de capitais; da crise asiática dos fins dos anos 90 à crise actual – o rei vai nu em matéria de supervisão?

Regulações sectoriais e “corporate governance”: papel potencial de uma Universidade Católica?

Globalização e percepção da dimensão socio-cultural e institucional dos mercados externos

Competitividade e valorização de recursos endógenos específicos em territórios de baixa densidade: além do paradigma do desenvolvimento rural

Economia das alterações climáticas

Emergência de “indústrias culturais”

3.11.2. Desenvolvimentos

A envolvente externa da acção do CRP é marcada em termos macroeconómicos nacionais e regionais pela mudança estrutural em curso na economia portuguesa: transição para um novo modelo de crescimento, com maior capacidade de integração de qualificações e resposta simultânea aos impactos da globalização numa parte significativa

da estrutura produtiva nacional. Esta transição tenderá a prolongar-se no tempo bastante mais do que o discurso político governamental tem evidenciado e explica em grande medida, a par da ausência de medidas consequentes, o impacto regional – região Norte como a região mais pobre do país.

Daqui resultam três tendências com impacto no potencial de diferenciação do CRP:

- Relevância das condições de empregabilidade (interacção crescente entre condições de oferta e de procura de qualificações, com inovação institucional e organizacional);
- Relevância crescente da dimensão tecnológica e da aprendizagem organizacional da firma nestes domínios;
- Mudança estrutural dos sectores ditos tradicionais, tornando-se uma nova fonte de procura de serviços e de conhecimento.

A outro nível, situam-se as procuras crescentes nos domínios da supervisão financeira em condições de globalização financeira e de regulação de mercados em consonância com problemas de “corporate governance”, para os quais o CRP está bem posicionado.

Finalmente, identificámos duas outras tendências que, em nosso entender, se podem considerar promissoras em termos de oportunidades de posicionamento competitivo.

O tema da competitividade em territórios de baixa densidade e carenciados de iniciativa empresarial instalada constitui um vazio actual na sociedade portuguesa em termos de produção e pensamento relevantes.

O tema da economia das mudanças climáticas vai marcar as áreas emergentes em termos de investigação económica e de sustentabilidade, constituindo por isso um domínio relevante para o qual haveria de ser gerada uma política de atracção de recursos.

3.11.3. Impactos

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
Tendências com impacto generalizado entre as funções de educação/formação, investigação e articulação com a comunidade, constituindo domínios promissores para a formação de estratégias que promovam precisamente a combinação de apostas a esses três níveis	Economia e gestão como domínio claramente mais influenciado por estas tendências	Necessidade de apostas muito direccionadas em termos de prioridades de investigação, promovendo por essa via a atractividade de cursos e a capacidade de prestação de serviços às empresas e de formação de executivos
Espaço para a combinação de abordagens educação/formação e articulação com a comunidade visando melhorar institucionalmente condições de empregabilidade de licenciados e mestres	Oportunidades salientes para a interacção entre os domínios da economia, gestão e do direito: problemáticas da regulação e da “corporate governance”	Política de comunicação selectiva orientada para a evidenciação de capacidades internas
Relevância da centralidade e da proximidade à firma nas três funções	Idem entre os domínios da economia e da biotecnologia, em torno da problemática da sustentabilidade em contexto de mudanças climáticas	Recrutamentos selectivos de recursos humanos avançados com reconhecimento nacional e internacional em áreas identificadas
Espaço e margem de manobra para programas de investigação contratualizada em função de resultados esperados, com grande envolvimento e interacção entre investigadores e entidades contratantes para efeito de definição de campos necessários de investigação	Economia do vinho como grande oportunidade para a consolidação de uma fileira integrada: educação/formação, investigação e articulação com a comunidade envolvendo economia, gestão e biotecnologia	Política de aproximação sistemática a entidades com potencial de contratualização de formação e I&D nos domínios da regulação sectorial e da “corporate governance”
A problemática da regulação ilustra claramente a última observação	Espaço para a formação de um domínio disciplinar no âmbito do evolucionismo económico (economia da tecnologia), não totalmente dominado entre as instituições concorrentes, dado não ser uma corrente de “mainstream”	Questões de integração e aproximação entre os campus da Foz e da Asprela para garantir plataformas efectivas de cooperação entre recursos e apostas de investigação orientadas

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
<p>Espaço e margem de manobra para que a articulação com a comunidade possa estabelecer-se em termos da fundamentação de políticas públicas centrais ou regionais orientadas, por exemplo, para a promoção de estratégias de competitividade em territórios de baixa densidade</p>	<p>Espaço e margem de manobra para uma aposta aberta e generalizada nas ciências da organização e não estritamente para o “management”, dada a relevância da firma em toda a mudança estrutural da economia portuguesa</p>	
<p>Oportunidade na geração de quadros metodológicos de abordagem integrada à pequena e média empresa, associado ou não a práticas de consultadoria-formação a esse tipo de empresas</p>	<p>Oportunidade de organização disciplinar (economia – gestão – direito - psicologia e educação - biotecnologia) em torno de “clusters” sectoriais (calçado, vinho, ...)</p>	
<p>Espaço para aprofundamento e diversificação de experiências no domínio da incubação de iniciativas em matéria de indústrias culturais e de empreendedorismo social</p>	<p>Idem “cluster” das indústrias culturais</p>	

3.12. Universidade - território

3.12.1. Tendências identificadas

Universidades – nós da sociedade de conhecimento

Internacionalização dos territórios

Qualificação dos territórios

Redes de cooperação entre Universidades

Clareza dos domínios de aposta : regional - global

3.12.2. Desenvolvimentos

Apesar das recentes teses de que “o mundo é plano”, a forma diferenciada como se distribuem espacialmente os factores de competitividade na economia do conhecimento - conhecimento, capital social, capital relacional e talentos, continua a determinar diferenças competitivas muito significativas entre os territórios

As instituições universitárias, enquanto actores privilegiados da sociedade do conhecimento, desenvolvem posicionamentos que privilegiam fortes interrelações com os territórios, num duplo sentido: constituem factor decisivo para a internacionalização e a participação positiva dos territórios na economia global; beneficiam dos potenciais e dinâmicas territoriais no sentido de alimentarem os respectivos processos de produção de conhecimento

O apelo crescente junto das Universidades para marcarem e assumirem o seu papel enquanto parceiros de novos processos de “governance”, territorial e urbana e, porventura, enquanto geradores de lideranças territoriais, implica reajustamentos internos ao nível das funções, do seu mix e do modelo organizacional

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
<p>Posicionamento em matéria de formação continua, apostando em alguns factores de diferenciação e beneficiando da proximidade territorial às empresas e das parcerias com empresas localizadas no “território de proximidade”</p> <p>Capacidade de se articular com o tecido empresarial no sentido de gerar oportunidades de inovação, bem como de criar mecanismos de transferência de conhecimento e tecnologia para as empresas</p> <p>Reforço das relações com a comunidade, particularmente, na prestação de serviços numa lógica de qualificação do tecido social e económico e ao reposicionamento na economia global</p>	<p>Desenvolvimento de conhecimento especializado em áreas relacionadas com os recursos específicos regionais</p> <p>Mobilização e integração de diferentes domínios do conhecimento no sentido de responder a necessidades e potencialidades específicas do território</p>	<p>Capacidade de intervenção e participação nos processos territoriais (locais e regionais) de “governance” (participação de comunidade universitária nos fóruns de política regional)</p> <p>Necessidade de encontrar as vantagens comparativas face à concorrência das universidades públicas em matéria de relacionamento com o território / tecido institucional</p> <p>Retirar mais benefícios organizacionais das actuais redes de parceiros externos, nomeadamente das empresas (casos, por exemplo, da AESBUC), potenciando nomeadamente, a incursão noutros territórios nacionais ou internacionais (Açores, Espanha, África, etc.)</p> <p>Aumentar o nível de confiança dos actores de “proximidade” na instituição</p>

3.13. Tendências de organização universitária

3.13.1. Tendências identificadas

Autonomia e reforço das componentes não públicas do financiamento

Contratualização – financiamento por objectivos

Novos modelos pedagógicos : “problem solving”, projecto, alternância e proximidade empresarial

Lógica emergente das competências como matriz organizacional

Gestão estratégica

Alargamento de funções internas

Cooperação e redes

Captação de migrações qualificadas

3.13.2. Desenvolvimentos

Os processos de globalização e de desenvolvimento da sociedade e da economia do conhecimento abrem novos e importantes desafios às Universidades. Esses desafios colocam-se simultaneamente e de forma interrelacionada em duas dimensões:

- Uma dimensão interna ao próprio sector do ensino superior em que as universidades concorrem entre si no contexto global pela atracção de alunos e pela fixação de recursos humanos qualificados, com crescente mobilidade, indispensáveis à excelência da produção de conhecimento e da I&D; Deste ponto de vista o posicionamento das universidades no ranking internacional constitui um elemento importante de notoriedade e de atractividade o que implica uma boa capacidade de produção e publicação científica;
- Uma dimensão externa, definida pela relação da universidade com os territórios e seus actores, em que as universidades assumem um papel

cada vez mais relevante nos processos de desenvolvimento e de internacionalização contribuindo para o “enlace entre as dimensões local e global”. A participação das universidades em redes internacionais de cooperação tem criado condições favoráveis ao reforço dessa articulação internacional.

Neste contexto tem-se verificado, a nível internacional, uma mudança significativa do posicionamento do ensino superior, as universidades tendem a abandonar as suas posições de “torres de marfim”, intocáveis e distantes da envolvente, em favor de posições mais abertas e mais participativas reforçando a ligação ao tecido produtivo e implicando-se activamente nos processos de desenvolvimento dos territórios.

Em resposta aos novos desafios registou-se, num primeiro momento, uma tendência reactiva da parte das universidades no sentido da valorização das funções de I&D de desenvolvimento de formações nas áreas das TIC, das nanotecnologias e das biotecnologias. Tendencialmente esta posição tem vindo a ser reequilibrada com a valorização de outras formações e saberes nas áreas das ciências humanas, das ciências sociais e das artes em reconhecimento dos seus contributos para o desenvolvimento mais harmonioso da sociedade e para o reforço da criatividade.

Sobretudo nas universidades do norte da Europa a maior abertura surge associada ao reforço das ligações ao tecido empresarial e tem subjacente o desenvolvimento de modelos de formação estruturados de acordo com o princípio de alternância segundo abordagens que privilegiam a concepção e desenvolvimento de projectos e a resolução de problemas enquanto elementos estruturantes dos processos formativos. Assiste-se também, ainda pontualmente, a situações de reconversão de instituições de ensino superior abraçando lógicas de construção dos percursos formativos baseados nas competências.

Os modelos de financiamento do ensino superior são diversificados no espaço da EU, mas mesmo nos contextos em que o ensino é predominantemente assegurado pelos estados está-se a verificar uma tendência no sentido da diminuição da componente de financiamento público e o crescimento de componentes não públicas de financiamento. Esta situação tem levado as universidades a procurar formas complementares de

financiamento nomeadamente através da contratualização de serviços com a sociedade civil e do alargamento das funções de educação e de formação ao longo da vida segundo lógicas de fidelização e de atracção de novos públicos. O modelo de financiamento do ensino superior em Portugal coloca as instituições de ensino privado, nomeadamente a UCP, numa posição de desvantagem relativamente às escolas públicas com consequências no agravamento das propinas suportadas pelos alunos.

O reforço da autonomia universitária e a adopção de modelos de gestão mais flexíveis propiciadores de uma maior interdisciplinaridade revelam-se favoráveis à melhoria da capacidade de resposta aos desafios que se colocam.

IMPACTO SOBRE AS FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE OS DOMÍNIOS	IMPACTOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO
<p>Reforçar o desenvolvimento das outras funções além da educação para jovens, nomeadamente:</p>	<p>Reforçar áreas de formação que correspondem às principais tendências de evolução da oferta e da procura a nível internacional nomeadamente a química e farmácia, a saúde, os serviços financeiros, as TIC, as nanotecnologias e as biotecnologias;</p>	<p>Explorar o potencial de diversidade de ofertas formativas que o CRP apresenta através do desenvolvimento de um modelo que promova a interdisciplinaridade e a articulação e sinergia entre as diferentes funções, beneficiando das condições de autonomia e flexibilidade que o CRP apresenta relativamente ao modelo das escolas públicas;</p>
<p>- a I&D&I no sentido da sua melhor articulação com os tecidos produtivos regionais;</p>	<p>Reforçar no plano nacional as áreas de formação em que o CRP assumiu uma posição de liderança no seio da UCP; Explorar complementaridades e sinergias com outros pólos da UCP sobretudo nos domínios em que a afirmação nacional do CRP é menos evidente;</p>	<p>Reforçar a articulação entre as funções educação e formação de modo a favorecer a a diversificação das ofertas dirigidas a diferentes tipos de públicos, jovens e adultos, na perspectiva da educação e formação ao longo da vida;</p>
<p>- a prestação de serviço à comunidade no sentido do envolvimento activo e implicado no desenvolvimento sócio-cultural e económico da Região; o CRP está, deste ponto de vista, em condição privilegiada para desenvolver, nomeadamente, uma linha de trabalho dirigida ao apoio e desenvolvimento institucional das organizações que intervêm na área social;</p>	<p>Reforçar a formação nas artes e a sua articulação com outras áreas de formação no sentido do desenvolvimento de capacidades criativas que valorizam e complementam as competências específicas a cada área de saber</p>	<p>Promover modelos internos de organização que reforcem a articulação e a produção de efeitos de sinergia entre as diferentes funções e as diferentes áreas do saber de forma a enriquecer a oferta global do CRP.</p>

IMPACTO SOBRE AS FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE OS DOMÍNIOS	IMPACTOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO
<p>- a educação e a formação ao longo da vida prolongando ofertas que respondam a necessidades de formação permanente dirigindo-as para novos e diversos tipos de público;</p>	<p>Deste ponto de vista a existência de uma escola de artes no seio da CRP é reconhecidamente uma mais valia que pode ser aproveitada em favor do desenvolvimento da interdisciplinaridade;</p>	<p>Avaliar a pertinência da adopção, para alguns domínios, de modelos de formação organizados segundo a lógica das competências;</p>
<p>-Garantir a articulação e a sinergia entre as diferentes funções num contexto difícil de escassez de recursos humanos o que implica o desenvolvimento de soluções de gestão que conciliem especialização e rotatividade.</p>	<p>Reforçar a interdisciplinaridade explorando o potencial de complementaridade e de articulação existente entre as diferentes áreas de formação; o cruzamento entre formações técnicas e formações das áreas das ciências sociais e humanas contribui para o enriquecimento da formação e responde à necessidade de aprofundar a visão sobre a sociedade e o seu futuro.</p>	

3.14. Inovação social e sustentabilidade

3.14.1. Tendências identificadas

Fenómenos de exclusão social permanentes, polifacetados e dinâmicos

Debilidade do tecido institucional no sector social

Um sistema de inovação social que exige competências e abordagens de matriz diferenciada

Multiplicação e intensificação de fenómenos de segregação social

Articulação entre a ciência social e as políticas sociais insuficiente

3.14.2. Desenvolvimentos

Crescimento dos fenómenos de exclusão social, que se configuram cada vez mais como fenómenos permanentes, multiformes, polifacetados e dinâmicos, encerrando em si uma forte diversidade de processos de reprodução (através da transmissão intergeracional) e de evolução (pelo surgimento de novas formas e pela sua persistência no tempo), constituindo simultaneamente, causa e consequência de múltiplas rupturas na coesão do tecido social, que derivam em dualismos, clivagens e fragmentação social.

Debilidade do tecido institucional que opera no domínio da inclusão social, sobretudo nas áreas da organização e da gestão, em consequência da menor capacidade do terceiro sector para atrair e fixar recursos humanos qualificados.

Apelo a novas competências e a abordagens multidisciplinares, que se demonstrem capazes de impulsionar o sistema de inovação social, encarando, designadamente, novas problemáticas como a multiculturalidade e a interculturalidade, a intolerância (étnica e religiosa), os comportamentos aditivos e o uso de substância psicopáticas, a capacitação das pessoas para o desenvolvimento das suas potencialidades no contexto da economia de mercado, o reforço das capacidades de exercício de cidadania e de uma participação social plena, para além de um conjunto de outros problemas sociais internacionais emergentes no contexto da globalização (HIV/AIDS, violação dos direitos humanos, pornografia infantil e redes de exploração sexual, tráfico de droga, degradação ambiental, etc.) cuja abordagem ultrapassa necessariamente as fronteiras nacionais.

Intensificação dos processos de segregação sócio-espaciais, com emergência em quase todas as cidades europeias na segunda metade do século passado (incluindo em Portugal), de grandes bairros de cariz dito social, vocacionados para classes sociais desfavorecidas, condenados a manter-se, exteriormente, percebidos como espaços de “medo”, de “miséria”, de “desorganização”, de “perigo” e de “pobreza” e, internamente, representados como espaços de estigmatização, de marginalização e de “destruição”.

A retracção progressiva do Estado Providência, associada a um conjunto de outras tendências de transformação do sistema social capitalista e às características de funcionamento do mercado social (funcionamento na base de uma lógica de caridade; capital pouco desenvolvido e insuficiente para sustentar novas práticas; preponderância de instituições e organizações com práticas e estratégias predominantemente convencionais; plataformas de trabalho ainda muito próximas da filantropia, da caridade ou do voluntariado religioso), tem estimulado o desenvolvimento em matéria de inovação social, procurando dar novas respostas às necessidades e problemas sociais contemporâneos.

O reconhecimento e o debate sobre a necessidade de melhorar a conexão, articulação e comunicação entre investigação social e política social, considerando a complexidade dos problemas sociais internacionais no contexto da globalização, designadamente, a identificação das universidades como um dos principais parceiros, e dos melhor preparados, para gerar conhecimentos que suportem e enriqueçam o teor das políticas públicas.

Progressivo surgimento de novas ideias, materializadas em novos produtos, serviços ou modelos, que procuram responder, de forma diferente, à complexidade dos problemas sociais, indicam as recentes dinâmicas do sistema de inovação social, o qual se mantém, no entanto, consideravelmente imaturo, quer pela falta de organizações, de financiamento ou de desenvolvimento, quer pelo ainda elevado nível do risco associado à implementação das novas soluções.

Por fim, importa realçar que, apesar do crescimento significativo do terceiro sector, esse não representa, ainda, uma dinâmica de mercado significativa, quer em termos de prestação de serviços, quer de investigação aplicada, em virtude dos problemas de financiamento e de auto-sustentabilidade que lhe estão associados.

3.14.3. Impactos

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO
Necessidades de investimento em matéria de I&D associado às problemáticas sociais e oportunidades de posicionamento nacional e internacional em matéria de “inovação social”	Necessidades de introduzir novos quadros de relacionamento entre a produção de conhecimento científico e a formulação das políticas sociais, <i>“fornecendo sentido científico às matérias políticas e garantindo sentido político ao conhecimento produzido na ciência social”</i> ¹ .	Oportunidades, nacionais e internacionais, para um posicionamento activo da CRP em matéria de parcerias no quadro da política social, sustentadas no capital de “inovação social” globalmente desenvolvido
Oportunidade de criar respostas inovadoras – curriculares e em matéria de novos domínios, em termos de formação contínua, reciclagem e formação para competências, junto dos actores sociais, incluindo, instituições IPSS, outros agentes sociais, profissionais sociais, profissionais do sistema educativo	A evolução das problemáticas sociais e da sustentabilidade impõe novos enquadramentos transdisciplinares em matéria de produção de conhecimento (em que a ciência social, a economia, o direito, a bioética, a teologia, a saúde e as artes podem definir uma nova agenda conjunta)	Oportunidade de promoção/ criação de novas estruturas adequadas aos desafios que a articulação entre a investigação social e as políticas sociais coloca, designadamente, no campos da investigação aplicada, da observação e da monitorização das políticas sociais, das redes nacionais e internacionais de conhecimento no domínio social, no suporte específico à decisão política.
Oportunidades de promoção de novos contextos de desenvolvimento de competências em matéria do exercício da cidadania, junto das pessoas (prioritariamente, no quadro de segmentos de exclusão ou potencial exclusão) e das organizações com intervenção social	A evolução do conhecimento em áreas tecnológicas “de ponta” (nomeadamente, no domínio ambiental) pode implicar investimentos significativos em matéria de equipamento	

¹ www.unesco.org/shs/ifsp, *International Forum on the Social Science – Policy Nexus*, Argentina and Uruguay, 20-24 February 2006, Final Report

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO
A resposta aos problemas complexos da sustentabilidade, nas suas diversas dimensões, implica formações, I&D e serviços à comunidade multidisciplinares cruzando as diversas escolas e domínios do conhecimento.		
Oportunidades para o desenvolvimento de produtos específicos nas áreas da formação e dos serviços à comunidade com vista à capacitação institucional das organização que operam no terceiro sector.		

3.15. O QREN 2007-2013

3.15.1. Tendências identificadas

Selectividade

Capacitação institucional para a selectividade

Sistemas regionais de inovação: da I&D à I+D+I

Novos activos específicos regionais a valorizar competitivamente

Contratualização

Novas Oportunidades – “driver” fundamental

Selectividade e concentração de apoios na formação contínua

Territorialização de políticas públicas

3.15.2. Desenvolvimentos

As tendências de evolução configuradas pelo QREN 2007-2013 configuram oportunidades não propriamente apenas por via das condições de financiamento que pode oferecer directamente à actuação do CRP, mas sobretudo pelo tipo de oportunidades indirectas a ele associadas. Por oportunidades indirectas geradas pelo QREN designamos as que podem criar às funções de educação/formação, investigação e articulação com a comunidade condições para o desenvolvimento de actividades de suporte a outras entidades candidatas ao co-financiamento comunitário, seja por via de parcerias, seja por via da contratualização com essas entidades.

Das tendências identificadas destacamos essencialmente as seguintes:

- Estima-se que a estratégia de selectividade anunciada para a programação nacional e regional determinará a necessidade de fortes investimentos em matéria de capacitação institucional de muitas entidades candidatas a uma primeira linha de financiamento em função de resultados a obter; essa capacitação institucional envolverá necessidades de formação de recursos humanos, investigação por

objectivos e assistência técnica de suporte aos planos estratégicos de desenvolvimento de actividades;

- Espera-se um salto considerável, em termos quantitativos e qualitativos, em matérias relacionadas com a problemática da inovação regional, seja por via da criação de pólos de competitividade em torno de certos *clusters*, seja pelos propósitos anunciados de configuração de um sistema regional de inovação, capaz de assegurar a centralidade da firma nas políticas de inovação; nestes sistemas regionais, podemos inserir a imperiosa necessidade de alargamento da base territorial da competitividade na região, aposta que aponta para a valorização competitiva de activos específicos regionais que carecem de uma abordagem orientada para a competitividade;
- A Iniciativa Novas Oportunidades domina praticamente toda a política de formação de recursos humanos do QREN, estando prevista o consequente aumento do número de Centros Novas Oportunidades (CNO) a implantar no país. Esta circunstância abre caminho a processos de contratualização com a Agência para a Qualificação no sentido de operacionalizar formas de acompanhamento e assistência técnica aos CNO, envolvendo formação, avaliação e apoio organizacional.

Pensa-se que, nestes três domínios, há espaço e margem de manobra para o CRP fidelizar entidades com propostas de trabalho que envolvam as funções consolidadas nos seus diferentes pólos.

3.15.3. Impactos

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO
Impactos essencialmente concentrados na função articulação com a comunidade, entendida como plataforma de entrada para a extensão do potencial interno de educação/formação e de investigação a essas entidades exteriores	Forte relevância dos domínios da psicologia e das ciências da educação, incluindo os do desenvolvimento social, como fonte de vantagem competitiva do CRP, associado a uma marca de confiança que a matriz católica do projecto assegura	Política selectiva de aproximação a entidades regionais e nacionais carenciadas de ajuda técnico-científica à capacitação institucional e organizacional, em função de objectivos a atingir por essas instituições
Espaço para o desenvolvimento de formas contratualizadas de investigação - acção tendentes a produzir resultados concretos transferíveis e assimiláveis por entidades concretas em termos de capacitação institucional e organizacional, associada a resultados esperados no âmbito do QREN.	Espaço de desenvolvimento significativo de projectos concretos de integração disciplinar entre os domínios da economia e gestão e do direito no âmbito da concepção e operacionalização de produtos integrados e compósitos de suporte à capacitação institucional e organizacional de instituições, eventualmente completados pelos domínios da psicologia (componente organizacional e de formação para as competências) e das ciências da educação	Estratégia de comunicação e reorganização interna destinada a consagrar o CRP como entidade de excelência e de referência nacional em matéria de economia social e de terceiro sector
Campo promissor no domínio da formação - acção em entidades da economia social, incluindo as que gravitam fundamentalmente em torno da matriz católica, dirigidas para a capacitação em termos de gestão de actividades do terceiro sector	Espaço para o desenvolvimento de investigação contratualizada no âmbito da concepção e operacionalização dos pólos de competitividade a estruturar no âmbito da política regional de inovação e competitividade (PO Regional)	Fortes exigências em termos de integração de unidades: operacionalizar produtos integrados organizados a partir da função articulação com a comunidade

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO
Oportunidades para a multiplicação e aplicação da experiência e aprendizagem adquirida no projecto com a Câmara da Trofa em termos de desenvolvimento de lógicas de abordagem educativa baseadas no princípio das comunidades locais aprendentes	Necessidade de desenvolvimento do domínio científico organizado em torno das teorias e metodologias de avaliação,	Assumpção de apostas de formação de novos doutorados em domínios susceptíveis de alimentar a montante os produtos integrados anteriormente referidos
Campo promissor de assistência técnica às Escolas no âmbito da emergência de novos modelos de direcção e gestão escolares, envolvendo apoio técnico-científico à concepção e operacionalização de processos de avaliação de professores e de Escola	Exploração de novos domínios de cooperação inter-disciplinar entre a área do desenvolvimento social (Psicologia e Educação) e a componente da criatividade (Escola das Artes)	
Exploração de parcerias entre os domínios das artes (tecnologias) e outras entidades destinadas a promover intervenções acrescidas em experiências de criatividade e desenvolvimento urbano	Aposta no desenvolvimento de actividades de investigação no domínio da criatividade e desenvolvimento urbano, envolvendo recursos existentes e a atrair nos domínios da Economia e da Escola das Artes	

3.16. Igreja e Ética na sociedade contemporânea

3.16.1. Tendências identificadas

Novo quadro de relacionamentos entre comunidades de diferentes credos religiosos

Papel da Igreja na resolução de problemas sociais contemporâneos: uma perspectiva positiva para as questões sociais fracturantes

Pensamento da Igreja e relativismo moral e cultural

Pensamento da Igreja e construção europeia

A dimensão ética associada ao desenvolvimento científico e o progresso tecnológico, em particular no campo das medicina, das ciências da vida e das tecnologias que lhes estão associadas.

Crescente espaço ocupado pela bioética em diversos campos da sociedade.

Crescente necessidade de sensibilização das pessoas para as questões da bioética.

3.16.2. Desenvolvimentos

A intensificação de processos migratórios a nível mundial tem contribuído para uma presença crescente das diversas religiões, cultos religiosos e igrejas, que coabitam num mesmo território, exigindo um novo quadro de atitudes e comportamentos de relacionamento e o (re) conhecimento mútuo. As instituições religiosas podem adquirir, neste contexto, um papel relevante no reforço dos níveis de tolerância, de confiança e de interacção.

Paralelamente, o agudizar de incertezas e da insegurança relativamente ao futuro, designadamente, no campo ambiental, mas também no político, no económico e no social, tem contribuído para uma crescente “procura”, por parte das pessoas, de “ajuda” em domínios do intangível, o que tem feito aumentar quer a adesão a confissões religiosas, quer a outras organizações / instituições de crença ou de culto.

Por outro lado, manifestam-se, com especial intensidade em determinados contextos (com expressão significativa nos países sul americanos), tendências de uma intervenção activa das instituições da Igreja na gestão e resolução dos problemas de ordem social e

de exclusão, que se tem agudizado e adquirido novas configurações no contexto da globalização.

A afirmação de uma matriz de pensamento católica revela-se também necessária para promover um amplo debate sobre as questões do relativismo moral e cultural, sobretudo num contexto de diálogo e não de choque de civilizações, para o qual o contributo da Igreja é incontornável e cujas implicações em matérias como as políticas de desenvolvimento nacional e internacional são muito relevantes.

O reconhecimento e a importância crescente do papel que a bioética deve assumir enquanto elemento de regulação, cultural, social e humana, da investigação e do progresso científico e tecnológico, em particular no campo das medicinas, das ciências da vida e das tecnologias que lhes estão associadas, mas também das transformações sociais, e que procura dar resposta ao aumento de conflitos e de polémicas em torno das questões do Homem e do Ambiente.

A tendência para o desenvolvimento de diferentes formas e âmbitos de responsabilidade social, em que os valores éticos devem ser devidamente reflectidos, reflecte-se ao nível do “espaço” que a bioética tem vindo a conquistar nos diversos campos, político, científico, social, económico, humano, artístico, etc., exigindo, cada vez mais, um diálogo pluralista, multidisciplinar e ciente da diversidade cultural.

Os estados e outras instituições pública ou privadas, têm vindo a estimular e a promover, para além dos mecanismos de avaliação e de estudo dos problemas éticos, jurídicos, científicos e sociais relacionados com os processos de desenvolvimento científico e tecnológico que se referem à humanidade e ao ambiente, práticas regulares de reflexão, educação, sensibilização e mobilização dos diversos públicos em torno da bioética.

3.16.3. Impactos

IMPACTOS SOBRE FUNÇÕES	IMPACTOS SOBRE DOMÍNIOS DE CONHECIMENTO	IMPACTOS SOBRE ORGANIZAÇÃO
Procura de novos posicionamentos no seio das IPSS e das Paróquias, nas áreas da formação e da relação com a comunidade, integrando o domínio da teologia, com outros domínios, como a educação, a economia, as artes, o direito, a saúde	Crescente interesse junto de alguns domínios para trabalhar questões relacionadas com a(s) Igreja(s) e com as religiões	Necessidade de inovar na relação institucional da organização CRP com as instituições da Igreja, promovendo uma mais clara percepção por parte da Igreja do potencial de intervenção do CRP
O interesse em aprofundar uma articulação com as paróquias / párocos em domínios relacionados com o património e a herança cultural e com as práticas de culto religioso, envolvendo, designadamente, as Escolas de Teologia e das Artes	Desafio face aos diversos domínios de conhecimento presentes nas diversas Escolas do CRP de diálogo com as questões de princípios da bioética, numa estratégia de diferenciação face a outras instituições universitárias e de investigação	Reconhecer e valorizar a presença da organização em matéria promoção de “espaços” de debate e de diálogo, reforçando já alguma iniciativa da Escola de Teologia mas que pode ser alargada a toda a organização
Oportunidade de tomar posição no segmento de mercado específico das organizações ligadas à Igreja em matéria da formação e desenvolvimento de novas competências nos domínios da gestão, da inovação social, da educação e da saúde	Oportunidade para uma visibilidade acrescida para o domínio da teologia, reforçando o diálogo disciplinar entre este e os restantes domínios presentes no CRP.	Espaço de oportunidade para o CRP se afirmar como herança de uma tradição cultural de pensamento aberto e tolerante diferenciador do espírito portuense, abrindo pontes de diálogo e de interação com a sociedade regional, fortemente carenciada de instituições que agreguem e não atomizem
Estimular o diálogo e o debate em torno de um conjunto de temas relevantes para a sociedade à luz de diferentes perspectivas no campo da ética.		

4. SÍNTESE DE IMPACTOS

Este capítulo visa estruturar uma leitura de síntese das matrizes elaboradas no capítulo anterior, destacando o que nos parecem ser as principais implicações dos *trends* de evolução para o CRP como um todo e para cada área de ensino e investigação em particular.

No que respeita aos impactes transversais, a síntese realizada mantém a mesma metodologia de manter os diferentes *drivers* de evolução identificados como principal entrada para esta reflexão de síntese, de modo a estabelecer uma relação de coerência no desenvolvimento de todos os capítulos. Quando eventualmente para um dado *driver* não se vislumbrarem impactos transversais mas tão só ao nível de áreas específicas de ensino e investigação, optaremos por omitir essa entrada, tratando-a ao nível das áreas específicas.

No que concerne aos impactos específicos, a entrada da reflexão é concebida a partir das áreas de ensino e investigação, que nos parece ser uma opção mais operacional para os fins em vista deste exercício

4.1. IMPACTOS TRANSVERSAIS

4.1.1. Organização e formas de trabalho

A principal implicação diz respeito às exigências de organização interna para o paradigma das competências em estreita relação com as práticas de navegação profissional que os públicos potenciais do CRP tenderão a desenvolver em função de um contexto em mutação acelerada e com trajetórias de evolução profissional cada vez mais diversificadas. Trata-se de construir novas metodologias de educação/formação, mas também de investigação tendentes a alimentar permanentemente as primeiras. Estas implicações projectam-se ainda nos contextos e conteúdos materiais de aprendizagem e na criação de condições de forte proximidade, simulação ou envolvimento efectivo com

contextos futuros de desenvolvimento de práticas profissionais. Por outro lado, exigem o reforço da componente tutorial, o desenvolvimento de cursos e formações em torno de um projecto de navegação profissional, com grande relevo para a convergência de conhecimentos e competências na concepção e operacionalização de projectos de intervenção individual e colectiva, logo com transversalização da metodologia de projecto. Emergem ainda implicações em matéria de modelo de funcionamento interno, com forte incentivo a comportamentos de VOZ activa a todos os níveis da comunidade universitária, considerando que a intervenção da massa de alunos e formandos na organização e condução da vida interna das Escolas constitui matéria de aprendizagem e formação de competências em torno do saber-agir, essenciais ao paradigma da navegação profissional. Pede-se também ao CRP um papel activo na produção de conhecimento sobre a complexidade das novas formas de organização do trabalho, com reforço de produção internacionalmente reconhecida neste domínio.

4.1.2. Tendências demográficas e territoriais

Toda a Universidade portuguesa experimenta os impactos das tendências demográficas e consequentes impactos territoriais, mas em nosso entender esta tendência de evolução tem efeitos transversais muito significativos na actividade actual e futura do CRP.

Duas razões fundamentais explicam esta incidência redobrada.

Em primeiro lugar, se é verdade que toda a Universidade portuguesa enfrenta os impactos negativos desta tendência, uma Universidade como o CRP, que se confronta com factores claros de concorrência feroz por parte da Universidade pública tenderá seguramente a ser também fortemente penalizada. Num quadro de (aparente) desaceleração da procura, a concorrência será ainda mais aguda, já que se antevêm situações dramáticas em termos de sustentação de postos de trabalho e de não sustentabilidade de algumas instituições públicas.

Em segundo lugar, os fenómenos demográficos tenderão a criar problemáticas sociais agudas para as quais o pensamento da Igreja Católica não pode deixar de ter uma resposta fundamentada e consistente com a sua pastoral. Fenómenos de isolamento urbano e rural de velhos e velhas, prolongamento da vida em situações de qualidade de vida precária, pontes inter-geracionais necessárias, envelhecimento activo, novas tipologias de doenças, etc constituirão realidades em crescendo de disseminação, sobretudo no contexto de evolução esperada que se antevê para a taxa de fertilidade total.

Neste contexto gerador de fortes desafios a uma UC, a questão dos novos públicos constituirá um factor de diferenciação competitiva entre as Universidades. Aquelas que ganhem dianteira na diversificação de públicos potenciais tenderão naturalmente a transformar-se em conformidade. Esta é em nosso entender uma das janelas de oportunidade mais relevantes para o CRP, obrigando a que todos os seus elementos se transformem em informadores e “captadores” de novos públicos.

4.1.3. Evolução das TIC

O impacto mais decisivo que esta tendência já conhecida dos últimos anos em que a actividade do CRP se inscreve é uma questão de posicionamento: como nos situamos face aos novos paradigmas tecnológicos? Como agentes activos de inovação ou simplesmente como utilizadores pioneiros, enriquecendo por essa via o nosso portfolio de serviços à comunidade?

Há que convir que o CRP parte nesta questão com significativa desvantagem face a outras Universidades públicas. De acordo com o conhecimento existente entre a equipa (a rever em função do processo de autoavaliação interna) só no domínio das artes e da biotecnologia (mais no primeiro do que no segundo) pode considerar-se que o CRP poderá ter uma posição de liderança em nichos de TIC. Onde ela existir a principal

implicação consistirá naturalmente em projectá-la e reforçar a sua dimensão, externa em termos de produção e interna gerando complementaridades.

Resta a solução de organização interna para assegurar um estatuto de utilizador pioneiro de TIC. Aqui também há que convir que a Universidade pública tem dado passos de gigante nesta matéria (exemplo sistema SIGARRA da UP). A margem de manobra possível recai na recriação de um ambiente de aprendizagem interno totalmente determinado por um paradigma TIC, domínio no qual a Universidade pública não percebeu ainda o potencial que tem entre muros. Arriscaríamos a dizer que, em muitos domínios, a prática pedagógica e tutorial evoluiu muito pouco (resistências à mudança e preguiça mental). Logo estamos perante uma oportunidade considerável.

Mas as TIC são também uma forma de se chegar mais activamente às organizações em geral, na medida em que as questões organizacionais de empresas e de instituições em geral são profundamente alteradas num contexto de paradigma TIC. A inexistência no seio do CRP de competências alargadas em matéria de sistemas de informação constitui a nosso ver uma lacuna séria, penalizando o aproveitamento futuro destas oportunidades.

4.1.4. Novos empregos, novas necessidades sociais, novas procuras

As tendências de evolução oportunamente identificadas neste domínio em secção própria projectam-se transversalmente no CRP sobretudo a dois níveis:

- A necessidade de focar novos públicos, em função das novas procuras de educação, formação e investigação;
- A conquista de espaço de intervenção na produção de conhecimento nos ramos ou domínios tecnológicos ou sociais em que se estima estarem concentradas as oportunidades mais salientes de criação de empregos líquidos.

Neste contexto, vislumbramos neste contexto mais janelas de oportunidade do que ameaças à sustentação das funções e domínios actualmente implantados no CRP. Onde se situam então os campos de oportunidade?

No que respeita à focagem de novos públicos em função das novas procuras, pensamos que a opção mais decisiva estará na abordagem às novas procuras que advirão da nova panóplia de problemas sociais. Essa abordagem é abrangente e envolve formação básica, formação de competências para uma maior profissionalização nesses domínios e o desenvolvimento de novo conhecimento para a compreensão plena dos novos fenómenos oportunamente identificados. A formação de competências para o empreendedorismo de base social parece-nos uma prioridade transversal de capacitação de novos públicos, com larga procura social, colectiva e individual, a ser gerada nos próximos tempos, à medida que o sector social e o terceiro sector continuem a enfrentar um ambiente de penúria de fundos públicos. Insistimos na ideia de que a “marca” católica nos parece portadora de uma grande confiança junto de uma camada alargada de instituições nesta área, mesmo reconhecendo que pode encontrar algumas barreiras em esferas de intervenção ainda dominadas por formas de militância social que aí se aconchegaram segundo posicionamentos de resistência política e laica. Parece-nos uma área transversal ao CRP já que envolve potencialmente diferentes unidades de ensino e investigação e diferentes perfis de competências no relacionamento com o terreno.

No que respeita à produção de novo conhecimento, as oportunidades situam-se aos seguintes níveis:

- Relação ambiente - saúde;
- Relação ambiente – biotecnologia;
- Potencial relevante em matéria de extensão das ciências da gestão e da organização a novos domínios de profissionalização e empreendedorismo.

A concretização destas oportunidades é penalizada por insuficiências observadas a nível interno:

- A reduzida expressão interna das ciências da saúde, seja no CRP, seja na UCP em geral (confronte-se, por exemplo, com as massas críticas UP e UC) associadas ao projecto do pólo nacional de competitividade da saúde gerado a partir do Porto), penaliza fortemente o potencial de alargamento da relação ambiente-saúde;
- A reduzida expressão das massas críticas internas em termos de recursos humanos avançados nas áreas tecnológicas com crescimento vertiginoso nos últimos tempos (nanotecnologias, engenharia de tecidos humanos, genética) coloca o CRP fora de dinâmicas que serão relevantes a médio prazo na região (Instituto Ibérico das Nanotecnologias – Braga e Instituto de Excelência Europeia na Engenharia dos Tecidos Humanos – UMinho, Ave Park, Taipas);
- A fraca presença das ciências da organização em oposição às da gestão (management) torna o CRP vulnerável à emergência de inúmeros cursos e formações de gestão especializadas emergentes na Universidade pública e em Universidades privadas.

4.1.5. Aprendizagem ao longo da vida

Trata-se em nosso entender de um espaço de oportunidade que pode contrabalançar os impactos penalizadores das tendências demográficas e da forte concorrência da Universidade pública.

Resumimos esse potencial num lema de intervenção futura: **CRP parceiro de confiança para uma concretização tutorial da aprendizagem ao longo da vida de públicos diferenciados.**

O impacto no projecto CRP é claramente transversal e estrutura-se sobretudo em dois domínios de liderança potencial face à Universidade pública:

- Flexibilidade organizativa tendencialmente orientada para a formação modular e à medida dos projectos e trajectórias pessoais de navegação profissional;
- Procura de liderança e reconhecimento internacional na área de métodos para a concepção e aplicação de balanços de competências, apostando em públicos de licenciados.

4.1.6. Evolução do sistema científico e de inovação nacional

De acordo com a análise realizada, trata-se de um dos *drivers* de evolução com maior impacto na definição do modelo de posicionamento competitivo do CRP. Foram tidas em conta as grandes linhas de evolução do sistema científico nacional em função do padrão de políticas públicas que tem caracterizado a situação portuguesa nos sucessivos períodos de programação de Fundos Estruturais.

Considerando que o apoio à política científica nacional foi concebido como se Portugal constituísse um modelo de fronteira a nível internacional, a evolução observada e esperada (se não houver alteração de parâmetros de decisão) do sistema científico é fortemente penalizadora dos centros universitários de menor dimensão, sobretudo os não focados selectivamente num número reduzido de áreas científicas onde possam obter reconhecimento internacional acrescido. Pensámos que o CRP se encontra nessas circunstâncias. Esses efeitos penalizadores são de molde a não recomendar, na nossa

perspectiva, a configuração do CRP como uma universidade de investigação “tout court”, isto é, uma Universidade que faz do seu potencial de investigação internacionalmente reconhecido o seu motor de afirmação e chamamento de outras valências aos seus campus.

Como é óbvio, esta opção não implica o desaparecimento da função investigação. Antes pelo contrário. Trata-se, antes pelo contrário, de encontrar outras vias de afirmar o potencial de investigação, mas nunca o de o promover segundo as regras estritas que comandam as universidades de investigação “tout court”.

Onde encontrar então esses novos rumos?

O rumo certo consistirá em promover formas de investigação que estejam em linha de convergência com um processo de “catching-up” do sistema de inovação português face aos universos congéneres dos países OCDE. Trata-se de apostar em actividades de investigação susceptíveis de ser configuradas segundo modalidades de I+D+I, isto é, realizadas com forte proximidade à centralidade das firmas e das organizações em geral. Tal como será demonstrado na secção seguinte, o CRP tem potencial para selectivamente operar essa aposta. A opção tem implicações organizacionais muito claras. Implica trabalhar com empresas e organizações susceptíveis de ser depositárias e espaços de aplicação da I+D+I realizada. Estamos convictos que o sistema científico nacional não deixará de ser pressionado nesse sentido. Se tal acontecer, outras oportunidades se abrem para massas críticas de menor relevância. Os temas da sustentabilidade e das novas procuras sociais ilustram esse novo campo de oportunidades.

4.1.7. Criatividade, inovação e formação

Também nesta tendência de evolução, as Universidades têm duas hipóteses, não necessariamente antagónicas, de se posicionarem face ao *trend* identificado.

- Liderar domínios de produção criativa;
- Criar ambientes criativos, a nível interno e de articulação com o exterior, susceptíveis de promover a aprendizagem para a criatividade e inovação.

Em nosso entender, o CRP tem recursos (limitados em termos absolutos, relevantes no plano comparativo com a Universidade pública) para produzir materiais de criatividade e está ainda longe² de configurar um ambiente interno de aprendizagem criativa, fomentadora da inovação. Pode configurá-lo se a dinâmica das Artes não for considerada uma dinâmica exterior aos *campus* e se a dinâmica da criatividade for instalada como vector horizontal de actividade tutorial junto dos diferentes públicos (actuais e futuros) do CRP. Não deve ignorar-se que, para muitos segmentos das comunidades criativas, a matriz “Católica” pode ser entendida como não suficientemente atractiva, ou mesmo limitadora, da criação de ambientes propícios à criação artística e à criatividade em geral. Pensámos que o potencial do CRP nesta matéria deveria ter uma expressão presencial e espacial que transcendesse o campus da FOZ. Um exemplo ilustra esta nossa avaliação: o evento “BLACK and WHITE” para ser uma alavanca da diferenciação competitiva do CRP tem de extravasar os limites apertados do pólo em causa. Tem de revestir uma matriz de inserção na Cidade, marcar os seus ambientes e atmosferas, mostrar que uma Universidade Católica é capaz de liderar uma forma de expressão e criatividade e com ela animar diferentes espaços da Cidade, sempre apoiada numa política de comunicação mais agressiva do que a actual.

² Este é um domínio de apreciação que exige afinamentos consideráveis em função do processo de autoavaliação interno.

A análise realizada identificou ainda um grande espaço de oportunidade, em linha de forte convergência com dinâmicas de ponta noutros contextos: a integração da criatividade nas políticas sociais e de capacitação pessoal e organizacional de agentes e de instituições com intervenção nesse domínio. Mas não só no plano social essa integração é possível: a formação para o empreendedorismo ganha expressão e valências quando combinada com a formação para a criatividade.

4.1.8. A macroeconomia nacional e regional

De acordo com a análise realizada, as grandes tendências (de recentralização) que se verificam na governação macroeconómica nacional e o empobrecimento relativo das regiões de inserção do CRP (Norte e Centro, sobretudo a primeira) são genericamente penalizadoras do seu potencial de intervenção. Esses impactos penalizadores são contrabalançados pelo facto de algumas das unidades se perfilarem com um posicionamento nacional e atendendo a que o CRP ocupa actualmente alguns nichos de intervenção que são muito relevantes para apoiar o desejado ressurgimento do Norte de Portugal.

A análise destas tendências levou-nos à conclusão de que seria tendencialmente perigoso um acantonamento regional do CRP, antes se recomendando uma combinação de veios nacionais e regionais, que permitam uma VOZ activa sobre os problemas nacionais e de inserção de Portugal no mundo construída a partir de um território de referência: a região urbana do litoral norte.

No plano dos veios nacionais, o CRP tem fragilidades para se articular decisivamente com a problemática das empresas de base tecnológica que tem pontuado o discurso político do Plano Tecnológico. A inexistência de pontes com as ciências da engenharia e da tecnologia penaliza esse campo de intervenção e o domínio da biotecnologia não resolve

por si só essa lacuna de integração. Daí que se proponha que a abordagem às grandes tendências da macroeconomia nacional se concretize através das seguintes apostas:

- Problemática da regulação;
- Problemática da supervisão de mercados financeiros e “corporate governance”;
- Indústrias culturais;
- Segurança alimentar;
- Economia do vinho;
- Competitividade dos territórios da baixa densidade;
- Valorização (energética, económica e ambiental) dos recursos florestais.

No plano dos veios regionais, o CRP tem fragilidades para intervir decisivamente na dinâmica dos pólos de competitividade em formação na região Norte (exceção pólo de competitividade na economia do vinho) e no ensaio de configuração de sistemas regionais de inovação que a estratégia do PO Regional. Propomos por isso uma estratégia de afirmação que explore as seguintes apostas:

- Modernização de *clusters* de sectores tradicionais;
- Capacitação e profissionalização do terceiro sector e da economia social em geral

4.1.9. A relação Universidade - território

Entre as Universidades que não têm condições para se situar no universo das grandes Universidades de investigação, o desenvolvimento de estratégias de integração com territórios específicos, articulando directamente as dimensões regional e internacional, tem representado um campo de enormes oportunidades para centros de pequena e média dimensão.

Em nosso entender, o CRP não tem condições para assumir um modelo desse tipo, não propriamente pela sua dimensão, mas mais pela forte presença concorrencial de outras Universidades públicas (UP, particularmente) nesse mesmo padrão de opções. É óbvio que um modelo arejado e criativo de *governance* regional remediaria essa questão e não seria difícil encontrar um espaço de intervenção para o CRP nesse modelo. Há que convir que embora esse potencial exista, a estratégia de cooperação no terreno é, senão inexistente, pelo menos ambígua e confusa. As estratégias de canibalização sobrepõem-se às da cooperação selectiva e, nesses contextos, o grande tende a penalizar o pequeno, num jogo de soma zero ou negativa para a região. Nestas coisas da *governance* regional, a experiência diz-nos que devemos distinguir bem entre o discurso formal da cooperação inter-institucional e a prática do mesmo.

O papel do CRP na desejada *governance* de uma região atomizada, empobrecida, destruindo frequentemente recursos em vez de os promover, deve antes orientar-se para o papel de agregação de iniciativas e de agentes em domínios que correspondam a uma marca inequívoca de competência do CRP. É uma estratégia selectiva, diríamos de nicho, mas claramente orientada por propósitos agregadores e federadores. Este papel é vital dada a fragilidade da prática das entidades que já assumiram em tempos essa função e a tem deixado degradar (CCDRN, por exemplo e também AEP, por motivos diferentes). Alguém tem de preencher esse espaço vazio, mas segundo um modelo que rejeite liminarmente o acantonamento regional, a vitimização conducente à subsidiação, o bairrismo bacoco. Só instituições cosmopolitas, com uma visão do mundo e, por isso, do País a partir de uma região concreta, podem agregar hoje agentes de uma região com o

estigma de ser a região mais pobre do País. Este parece-nos o campo possível da afirmação do CRP no modelo de *governance* regional.

Trata-se de um posicionamento transversal a todo o CRP, susceptível em nosso entender de agregar esforços dentro do próprio centro entre as suas diferentes unidades, sendo para isso vital manter o veio nacional de algumas dessas unidades. Qualquer destruição precipitada desses veios nacionais é prejudicial e fortemente polarizador deste desígnio para o CRP. A questão CRP e CR Braga deve ser aqui também situada, pois ambos se inserem na mesma região urbana litoral norte.

4.1.10. Tendências de organização universitária

Tal como foi oportunamente referido, as grandes tendências de afirmação das Universidades no espaço global oscilam entre os ganhos de relevância por via da liderança (ou pelo menos participação activa nas redes mais proeminentes) na produção científica e os posicionamentos de parceria com o tecido empresarial e institucional de territórios de dimensão muito diferenciada para uma presença conjunta na economia global.

A estratégia do CRP deve organizar-se em função da procura de um nicho de inserção territorial selectiva e da organização de redes de parceria com o tecido empresarial e institucional nos domínios (já identificados) que correspondam a competências centrais reconhecidas pelo mercado.

A esta opção corresponde ainda a afirmação por via do modelo de gestão e de *governance* interno, no qual gestão estratégica e gestão científica dos recursos disponíveis e a atrair devem ser combinados de forma a não se sobreporem nos seus desígnios. Pode dizer-se que, face à concorrência identificada, o CRP dispõe de alguma vantagem potencial face à Universidade pública ainda hesitante quanto à definição dos

seus modelos futuros de gestão. Convém, entretanto, relativizar essa vantagem potencial, atendendo a alguns aspectos da envolvente concorrencial que importa destacar.

Em primeiro lugar, as tendências analisadas apontam para que universidades públicas e privadas enfrentem no futuro próximo um contexto de rarefacção de fundos de financiamento, que atingirá também a própria Universidade pública. A probabilidade do financiamento público se orientar para a procura colectiva e individual de formação superior é muito baixa, sobretudo do ponto de vista da simples extrapolação das tendências mais recentes. O poderoso lobby político e institucional da Universidade pública tudo fará para reduzir ao mínimo essas possibilidades de financiamento à procura. Para além disso, por via da contratualização protocolada de prestação de serviços de assistência técnica e consultadoria por parte de diferentes entidades da Administração Pública (com o beneplácito e orientação governamentais) à Universidade pública, temos assistido à emergência de novas formas subtis de financiamento público. Ora, mesmo que o CRP tenha as suas próprias fontes de contratualização protocolada, a sua capacidade de atracção desse tipo de apoios é bem menos significativa do que a que temos vindo a assistir em relação à Universidade pública. Basta pensarmos num simples exercício como a elaboração dos Planos Regionais de Ordenamento do Território e os trabalhos preparatórios do QREN 2007-2013 para rapidamente chegarmos a valores de mercado de estudos que ultrapassam rapidamente os dois milhões de euros.

Por isso, a captação de fundos imporá à gestão estratégica um esforço relevante de comunicação e engenharia de parceria contratualizada. Quem parte à frente do ponto da agilidade de processos e do exercício efectivo da gestão estratégica tem vantagem.

Por outro lado, não pode ignorar-se que a própria Universidade pública tem dado mostras de práticas inventivas na ultrapassagem dos processos rígidos da gestão pública. Deve assim ter-se em conta a diversificada prática de constituição de inter-faces Universidade – empresa com génese a partir das próprias Universidades públicas, âmbito no qual a Faculdade de Engenharia do Porto, a Faculdade de Economia do Porto, a própria Faculdade de Medicina se têm destacado com entidades como o INESC-Porto, o INEGI, o

ISFEP, IPATIMUP, IBMC, etc. As Universidades do Minho e de Aveiro têm seguido a mesma linha de intervenção e mesmo alguns Politécnicos (veja-se o IPPorto) o ensaiaram.

Gostaríamos de alertar para o facto destas instituições tenderem a prazo a gerar conflitos com as próprias Faculdades e Universidades de origem, sobretudo na medida em que a sua gestão estratégica surge frequentemente pouco clarificada em termos de autonomia face às instituições de origem, normalmente participantes do seu capital.

De qualquer modo, há que salientar que tais instituições se têm revelado muito fortes na contratualização com a sociedade civil e tecido empresarial, na captação de fundos públicos e comunitários de I&D, na criação de massas críticas alargadas de recursos humanos avançados, na captação de jovens doutorados sem vínculos à Universidade pública e começam a revelar uma forte apetência para emergirem como agentes de concretização de políticas públicas regionais, acedendo em primeira linha a fundos comunitários da política regional. Veja-se, por exemplo, a capacidade de acesso a fundos do PO Regional Norte 2007-2013 que instituições como o INESC, o INEGI e o novo consórcio dos 3 institutos na área da saúde vão revelar a curto médio prazo, se lermos nesse sentido as orientações de afectação de recursos que se vão conhecendo.

Por todas estas razões, a maior agilidade do modelo de gestão e *governance* do CRP quando confrontado com a dimensão e rigidez dos modelos prevalecentes na Universidade pública, embora constitua um factor de vantagem competitiva, convém não alimentar visões sobreavaliadas desse potencial. A forte concorrência pelo financiamento privado e da sociedade civil da actividade universitária que tenderá a manifestar-se, a dinâmica de inter-faces Universidade-empresa que a Universidade pública gerou mais recentemente e a sua capacidade de acesso aos Fundos Comunitários num ambiente de acesso selectivo aos mesmos colocam exigências acrescidas ao mais ágil modelo de gestão do CRP. Resulta daqui que a gestão estratégica do CRP tem de ser combinada com uma gestão de recursos humanos avançadas que não pode ignorar que as trajectórias de valorização profissional desses recursos continuam a exigir, inter-pares,

uma forte aposta no reconhecimento nacional e internacional da investigação realizada. Por isso, a gestão estratégica do CRP, orientada necessariamente para uma actividade multi-funções, não pode deixar de criar tempos e oportunidades para que, no tempo certo, os recursos humanos avançados concretizem as suas trajectórias de investigação, sob pena dos níveis de atractividade e de retenção desses recursos baixarem consideravelmente.

4.1.11. Inovação social e sustentabilidade

As tendências analisadas configuram uma grande oportunidade de diferenciação competitiva para o CRP. Trata-se de domínios de tendência para os quais não se vislumbra na concorrência próxima uma actividade consistente de resposta antecipada, pelo menos do ponto de vista da integração disciplinar de respostas.

A intervenção recomendada consiste na via da capacitação e da produção de competências individuais e organizacionais (eficiência colectiva) do terceiro sector e da economia social em geral, encarando essa capacitação individual e organizacional como porta de entrada de cooperação com outros domínios de competência interna do CRP: economia, gestão, direito, ciências da saúde e enfermagem. A vertente da criatividade integrada nas políticas e intervenções inclusivas pode também fazer a diferença e alinha num paradigma mais equilibrado do que a simples deriva tecnológica. O chamado empreendedorismo social (social entrepreneurship) constitui um domínio de eleição para compreender a dimensão integrada da criatividade e da inclusão.

A componente social ao serviço de uma abordagem efectivamente interdisciplinar ao tema da sustentabilidade constitui um outro factor de diferenciação que se recomenda e que está ao alcance do CRP.

4.1.12. QREN 2007-2013

Não nos parece que as grandes tendências anunciadas para o novo período de programação comunitária gerem impactos transversais a todo o CRP. A sua influência concretizar-se-á tão só ao nível de áreas particulares de ensino e investigação e, a seu tempo, serão abordadas nesse registo. A principal porta de entrada para o potencial de intervenção do CRP consistirá na capacitação de instituições regionais e nacionais para uma resposta bem sucedida aos propósitos de selectividade e de competitividade que atravessam a programação anunciada. Desenvolveremos este aspecto na matriz que consta da secção seguinte.

4.1.13. Religião e ética na sociedade contemporânea

As questões sociais fracturantes que o período de “reglobalização” (décadas de 80 e 90) combinado com a afirmação do paradigma tecnológico das TIC tem vindo a gerar no plano das sociedades maduras e menos desenvolvidas e a emergência necessária de uma perspectiva ética do desenvolvimento científico e da actividade empresarial constituem, em nosso entender, os grandes impactos transversais que o CRP deve equacionar. Certamente que tais impactos se projectam com maior incidência em determinadas áreas de ensino e da investigação do CRP. No entanto, numa Universidade com a matriz católica tais tendências não podem deixar de gerar a necessidade de perspectivas comuns envolvendo diferentes domínios de conhecimento e a totalidade das funções consolidadas e emergentes.

No primeiro campo de questões, é a própria Igreja com a sua organização territorial complexa que poderá constituir uma das principais alavancas de uma procura social do CRTP mais abrangente e mais intensa. No segundo campo de questões, será o próprio desenvolvimento científico e as necessidades concretas dos profissionais comuns que tenderá a alavancar a produção de conhecimento relevante no domínio da ética.

Problemáticas complementares como a responsabilidade social das empresas, as empresas “cidadãs”, o “social accounting” oferecem, em nosso entender, perspectivas complementares de afirmação do CRP, pressupondo opções organizacionais convincentes de produção de conhecimento pertinente neste domínio, com relevo para formas de investigação-acção.

4.2. IMPACTOS POR ÁREA DE ENSINO E INVESTIGAÇÃO

Optámos por questões de simplificação de leitura por organizar a identificação dos impactos por área de ensino e investigação numa matriz que cruze os drivers (em linha) analisados e as referidas áreas (em coluna).

Tenha-se em conta que o desenvolvimento do nosso exercício não nos permitiu aprofundar significativamente o conhecimento sobre cada uma das unidades do CRP. Por isso, a análise de impactos é realizada com remissão mais para as áreas de ensino do que para as unidades em si mesmas. De qualquer modo, a análise apresentada não passa ao lado das características mais marcantes das unidades de ensino e investigação do CRP e do seu potencial mais explícito. Qualquer análise mais desviada neste domínio tem de ser entendida no quadro das limitações de um exercício de avaliação da envolvente externa, sem ter podido trabalhar o material (os recursos) a combinar na competência colectiva do CRP.

Considerou-se ainda que o trend sobre os modelos de organização universitária é exclusivamente de natureza transversal não declinando efeitos em termos das diferentes áreas de ensino e investigação.

DRIVERS	Economia e Gestão	Direito	Psicologia e Educação	Biotecnologia	Saúde e Enfermagem	Bioética	Teologia	Artes
1. Organização e formas de trabalho	Relevância dos domínios da microeconomia do trabalho e da Personal Economics que importa reforçar	Direito do trabalho e atipicidades da relação salarial	Reforçar investigação sobre modelos de aprendizagem “problem-solving”	Reforço da componente tutorial de formação	Avaliação das condições de navegação profissional no domínio da saúde		A precariedade do trabalho entre os jovens licenciados: pensamento da Igreja	Reforço das estratégias de formação para a economia global
	Modelos de organização e de gestão em rede	Formação jurídica para o profissional “navegador”	Reforçar investigação sobre engenharia da formação e paradigma das competências	Reforço da formação em prática simulada de trabalho	Forte relevância de parcerias para a formação em contexto de trabalho no domínio da enfermagem			Investir na concepção instrumentos pedagógicos de apoio à formação de competências para a criatividade a disseminar por toda o CRP
	Consultadoria empresarial e necessidades de formação “in company”	Reforço da formação em contextos de prática simulada e para as competências	Idem componentes de e-learning	Reforçar potencial existente em termos de formação em alternância e de formação in company				
	Empreendedorismo e navegação profissional	Ensino das ciências jurídicas e TIC: que implicações?	Formação de competências no domínio da formação de gestores de formação	Esforço de construção de casos de estudo				

DRIVERS	Economia e Gestão	Direito	Psicologia e Educação	Biotecnologia	Saúde e Enfermagem	Bioética	Teologia	Artes
1. Organização e formas de trabalho	Relevância da construção de casos diferenciadores		Observatório de experiências de navegação profissional					
	Reforço da formação em contextos de prática simulada e para as competências							
	Aposta na componente das ciências da organização: aprendizagem organizacional							
2. Tendências demográficas e territoriais	Economia dos bens públicos para territórios de baixa densidade	Reforçar capacidade de investigação sobre a aplicação do conceito de “justiça” da teoria política às questões territoriais	Formação para o envelhecimento activo		Enfermagem e envelhecimento	Bioética, prolongamento da esperança de vida e qualidade de vida: área de investigação a reforçar	Prolongamento da esperança de vida e solidariedade social: papel da Igreja na organização das comunidades locais solidárias	
	Estratégias de valorização competitiva de recursos endógenos em territórios de baixa densidade	Direito da descentralização	Formação para o empreendedorismo social em territórios de baixa densidade		Forte relevância da formação de cuidados continuados para população isolada			

DRIVERS	Economia e Gestão	Direito	Psicologia e Educação	Biotecnologia	Saúde e Enfermagem	Bioética	Teologia	Artes
2. Tendências demográficas e territoriais	Gestão e capacitação institucional e organizacional de associações locais	Fiscalidade dos territórios de baixa densidade	Formação em TIC e E-learning para reformados precoces		Formação de novas competências para o acompanhamento do envelhecimento activo			
	Formação para o empreendedorismo em titulares de reformas antecipadas				Tecnologias de saúde e geriatria			
	Formação generalista sobre metodologias de concepção, avaliação e gestão de projecto							
3. Evolução das TIC	Economia e gestão da empresa global (espaço Internet)	Aposta na área de investigação: TIC, fraude e evasão e outras formas de delito económico	Reforçar processos de investigação: TIC e formas de aprendizagem		Modelos de tele-medicina para pessoas idosas e isoladas em meio urbano		A Igreja e as novas tecnologias: que potencial de capacitação e formação	Aposta forte na criação de um centro de competências na área da indústrias culturais
	Aposta na atracção de recursos humanos avançados na economia da informação e do conhecimento	Propriedade intelectual e internet	Metodologias de capacitação e orientação individual para navegação na NET como instrumento de aprendizagem		TIC e formação contínua de reciclagem para pessoal de enfermagem			

DRIVERS	Economia e Gestão	Direito	Psicologia e Educação	Biotecnologia	Saúde e Enfermagem	Bioética	Teologia	Artes
3. Evolução das TIC	Formação in company para a “internização” das empresas	TIC e novas formas pedagógicas na área do direito	Concepção de metodologias e conteúdos para plataformas digitais de e-learning e b-learning	TIC e economia do vinho				
	Modelos de gestão de negócios electrónicos							
	Aposta na área de integração das ciências da organização e das TIC							
4. Novos empregos, novas necessidades, novas procuras	Formação para o empreendedorismo de “spin-offs” de base universitária		Reforço da investigação em metodologias de aprendizagem de comportamentos de empreendedorismo social	Focagem na emergência de novos empregos ditados pela revolução da biotecnologia	Focagem das tendências de criação de novos empregos nos domínios da prestação de cuidados continuados de saúde e de serviços à população idosa	Investigação bioética nos domínios suscitados pela revolução da biotecnologia		Focagem nas tendências de criação de novos empregos na área do digital e das artes digitais

DRIVERS	Economia e Gestão	Direito	Psicologia e Educação	Biotecnologia	Saúde e Enfermagem	Bioética	Teologia	Artes
4. Novos empregos, novas necessidades, novas procuras	Investigação a reforçar na área da clusterização territorial de produtos da biotecnologia			Sofisticação das estratégias de segurança e certificação alimentares e formação necessária	Focagem das tendências de criação de novos empregos associados a técnicos intermédios de equipamentos de saúde	Bioética e sofisticação tecnológica da saúde		Reforço das práticas de formação em alternância
	Reforçar capacidade de formação na área da regulação especializada			Participação em redes de cooperação com unidades de investigação nas áreas das nanotecnologias e da engenharia de tecidos	Focagem nas tendências de criação de novos empregos na área ambiente-saúde			Desenvolvimento de plataformas criativas de suporte à formação para o empreendedorismo
				Focagem na produção de conhecimento e formação para o sector da produção biológica				
				Focagem nas tendências de criação de novos empregos na área da sustentabilidade urbana				

DRIVERS	Economia e Gestão	Direito	Psicologia e Educação	Biotecnologia	Saúde e Enfermagem	Bioética	Teologia	Artes
5. Aprendizagem ao longo da vida	Focagem em novos públicos atraídos por processos de actualização e reciclagem	Focagem em novos públicos atraídos por processos de actualização e reciclagem	Desenvolvimento de plataformas de aprendizagem (designadamente de e-learning) de suporte a processos de ALV	Focagem em novos públicos atraídos por processos de actualização e reciclagem	Focagem em novos públicos atraídos por processos de actualização e reciclagem, ditados pela aceleração das tecnologias de saúde	Aposta em formações em bioética dirigidas a profissionais de medicina e enfermagem impulsionadas pelo progresso científico		Aposta na formação de públicos com fragilidades de cultura musical
	Formação de reciclagem impulsionada pela evolução dos paradigmas de análise económica e de ferramentas de gestão		Aposta na investigação sobre metodologias facilitadoras da realização de balanços de competências individuais	Desenvolvimento da componente de abordagem às comunidades locais aprendentes				Aposta na formação de públicos em termos de cultura cinematográfica básica
			Desenvolvimento de investigação sobre qualificações modulares					
			Aposta no desenvolvimento de metodologias de certificação de ofertas modulares					

DRIVERS	Economia e Gestão	Direito	Psicologia e Educação	Biotecnologia	Saúde e Enfermagem	Bioética	Teologia	Artes
6. Sistema científico e de inovação nacional	Forte impacto nesta área das tendências de evolução associadas à hierarquização de Escolas em função dos rankings de produção científica, penalizando a área face à concorrência de U.Nova e UCP-Lx	Reduzido impacto dos rankings de produção científica em termos do reconhecimento nacional da área	Fragilidades derivadas de uma juventude de unidade, fortemente envolvida na articulação com a comunidade e ainda carenciada de massa crítica de doutorados	Unidade bem colocada do ponto de vista da produção científica internacionalmente reconhecida	Aposta necessária no reforço de massas críticas de recursos humanos avançados (doutorandos em áreas específicas da enfermagem e das tecnologias de saúde	Elevado potencial de investigação ditado sobretudo pelo desenvolvimento do sistema científico nacional em áreas carenciadas de perspectiva ética	Potencial de investigação em torno das questões teológicas suscitadas pelas novas questões fracturantes no plano social	Largo potencial de investigação tendo em conta a fragilidade de estratégias de potenciais concorrentes
	Necessidade de associar a formação de executivos a investigação reconhecida nas ciências da organização e na gestão	Potencial de investigação integrada nas áreas da "Law Economics" e da microeconomia do crime.	Apostas de investigação nas áreas referidas nos drivers 1 e 5 e em todos os domínios que respeitam à inovação social	Grande potencial a explorar na área das ciências da sustentabilidade		Fragilidade de dimensão de equipa exigindo investimentos em formação avançada		Necessidade de criação de pontes de investigação entre artes digitais e artes performativas
	Aposta necessária em nichos de investigação a realizar em contexto de firma			Enologia como área de reforço potencial de criação de conhecimento em articulação com investigação vitícola		Interacção necessária com o domínio da ética empresarial		Necessidade de criação de pontes de investigação entre artes digitais e criação musical

DRIVERS	Economia e Gestão	Direito	Psicologia e Educação	Biotecnologia	Saúde e Enfermagem	Bioética	Teologia	Artes
6. Sistema científico e de inovação nacional	Recrutamentos necessários em domínios com fragilidades de produção internacionalmente reconhecida							
	Reforçar potencial de investigação em matéria de evolucionismo económico							
7. Criatividade e inovação	Reforçar componente de investigação na área da economia da cultura		Conceber e aplicar plataformas de criatividade nos processos de aprendizagem					Alargar o âmbito das actividades de I&D fazendo pontes com outras áreas das ciências e das tecnologias
	Aplicar plataformas criativas na formação para o empreendedorismo		Processos de investigação centrados nos efeitos de aprendizagem gerados pela transversalização de plataformas de criatividade					Conceber, programar e desenvolver acções internas de disseminação do espírito de criatividade entre alunos e formandos de outras Escolas

DRIVERS	Economia e Gestão	Direito	Psicologia e Educação	Biotecnologia	Saúde e Enfermagem	Bioética	Teologia	Artes
7. Criatividade e inovação			Fomentar a utilização de formas de criação artística em actividades de inclusão e integração sociais					Conceber uma Agenda Criativa para o CRP
8. Macroeconomia nacional e regional	Consagrar os domínios da regulação sectorial e da "corporate governance" como grandes domínios de afirmação nacional do CRP	Participar activamente na consolidação dos domínios da regulação e da "corporate governance"	Fazer do dossier "Novas Oportunidades" um campo de integração de conhecimentos em domínios de assistência técnico-científica aos CNO	Aposta nas áreas emergentes relacionadas com a biotecnologia e com a formação de pólos de competitividade de base sectorial em domínios afins à biotecnologia	Focar as consequências em termos de formação de competências dos diferentes programas em execução do Plano Nacional de Saúde	Focar o contributo da bioética no desenvolvimento do sistema científico gerado por opções de política nacional		Focar a intervenção no domínio das oportunidades geradas no domínio do cluster das indústrias culturais
	Reforçar veios de articulação com instituições de âmbito nacional	Reforçar a capacidade de formação de licenciados com qualificações reconhecidas pelos Gabinetes de advogados associados à terciarização e internacionalização da economia portuguesa	Afirmar-se como parceiro regional na valorização dos domínios do 3º sector e da economia social em contexto de crise económica	Idem em matéria de pólos regionais de competitividade				Focar parcerias em iniciativas regionais susceptíveis de alavancar regionalmente o cluster das indústrias culturais

DRIVERS	Economia e Gestão	Direito	Psicologia e Educação	Biotecnologia	Saúde e Enfermagem	Bioética	Teologia	Artes
8. Macroeconomia nacional e regional	Afirmar-se como parceiro da modernização de sectores tradicionais clusterizados territorialmente na Região	Espaço de afirmação no contexto da chamada “fuga para o direito privado”						
	Potenciar a dimensão nacional do conhecimento produzido em matéria de economia dos recursos naturais e da floresta	Direito associativo, fundações, parcerias público-privadas						
9. Universidade-território	Fidelizar instituições com práticas de parceria com o CRP e alargar gama de serviços nas áreas da economia e da gestão	Aposta numa pós graduação de ciência política orientada para as questões da “governance regional”	Papel de liderança na criação do estatuto: CRP parceiro de confiança para a valorização da economia social, do terceiro sector e da aprendizagem ao longo da vida	Fidelizar instituições com práticas de parceria com o CRP e alargar gama de serviços nos domínios da biotecnologia	Fidelizar parcerias para o desenvolvimento de processos de formação de licenciatura e mestrado em contexto de trabalho nos domínios da enfermagem e das tecnologias de saúde	Afirmar-se como centro de recursos de referência nacional	Valorizar o contributo da teologia para a formação de um espírito de tolerância e de cultura cívica regional	Reforçar laços e estratégias de cooperação com a Casa da Música

DRIVERS	Economia e Gestão	Direito	Psicologia e Educação	Biotecnologia	Saúde e Enfermagem	Bioética	Teologia	Artes
9. Universidade-território	Focar os domínios da economia dos recursos naturais e da política florestal como pontes de ligação com os territórios de baixa densidade do Norte e do Centro							Projectar a actividade da Escola e das suas iniciativas na vida da Cidade
10. Inovação social e sustentabilidade	Apoiar em matéria de gestão programas de inovação social		Aposta no desenvolvimento de programas internos de investigação contratualizada com políticas sociais nacionais carenciadas de fundamentos técnico-científicos	Aposta em programas de promoção da sustentabilidade urbana envolvendo a integração de questões ambientais, económicas e sociais	Aposta na formação de competências nos domínios dos cuidados continuados			Estabelecer formas regulares e institucionalizadas de cooperação com centros de formação em artes performativas
			Fidelização de instituições de solidariedade social para a formação de competências na área da inovação social					Intervenção na concepção e condução de programas de formação de competências na área da inovação social

DRIVERS	Economia e Gestão	Direito	Psicologia e Educação	Biotecnologia	Saúde e Enfermagem	Bioética	Teologia	Artes
11. QREN 2007-2013	Concepção e operacionalização de produtos de formação e assistência técnica de suporte à capacitação organizacional de instituições co-financiadas	Concepção e operacionalização de produtos de formação e assistência técnica de suporte à capacitação organizacional de instituições co-financiadas	Dinamização do processo de afirmação do CRP como entidade de excelência e de referência no domínio da economia social e do terceiro sector	Investigação contratualizada no âmbito da criação de pólos regionais de competitividade		Desenvolvimento da dimensão bioética do pólo de competitividade no sector da saúde		Potencial de assistência técnico-científica em projectos de acções inovadoras urbanas (Política de Cidades)
	Investigação contratualizada no âmbito da criação de pólos regionais de competitividade		Formação de competências em matéria de modelos de direcção e gestão escolares	Potencial de assistência técnico-científica em projectos de acções inovadoras urbanas (Política de Cidades)				
			Disseminação de boas práticas de abordagem às comunidades locais aprendentes					

DRIVERS	Economia e Gestão	Direito	Psicologia e Educação	Biotecnologia	Saúde e Enfermagem	Bioética	Teologia	Artes
12. Religião e Ética na sociedade contemporânea	Formação de competências de gestão em organizações ligadas à Igreja		Concepção e operacionalização de programas contratualizados com a Igreja de formação de competências e de investigação na área do desenvolvimento social		Potencial de desenvolvimento de parcerias regulares com a Santa Casa da Misericórdia do Porto e instituições associadas em matéria de saúde e enfermagem	Interpelar as diferentes unidades de ensino e de investigação do CRP com programas estruturados de reflexão sobre princípios de ética nas ciências	Reforço do diálogo interdisciplinar com os restantes domínios científicos do CRP	Projectos de articulação com as paróquias em termos de reabilitação, digitalização e formação de competências na área do património e no domínio da música sacra.
					Potencial de envolvimento da Igreja num projecto de criação de uma Faculdade de Medicina		Promoção de novos cursos de formação e de debates estruturados sobre o debate inter-religiões	
							Desenvolvimento de projectos de investigação sobre a perspectiva da Igreja sobre os temas da multiculturalidade e multiethnicidade na sociedade portuguesa	

5. AVALIAÇÃO DO POSICIONAMENTO DA CONCORRÊNCIA

5.1. Nota preliminar

A avaliação do posicionamento a concorrência é realizada por área de ensino e investigação, já que nos parece ser a via mais operativa para confrontar os impactos dos trends observados no CRP com a sua percepção efectiva por parte das estratégias da concorrência. Por isso, a avaliação realizada é sobretudo orientada em função de estratégias proactivas face às tendências identificadas. Esta versão do relatório poderá ainda não conter toda a informação quantitativa que é possível reunir sobre as principais Universidades concorrentes.

5.2. Economia e Gestão

Trata-se, globalmente, de um domínio em que a concorrência do CRP é bastante agressiva, sobretudo porque se concretiza a vários níveis, representada em diferentes instituições.

Do ponto de vista da utilização da produção científica internacionalmente reconhecida, a Universidade Nova e a própria Universidade Católica Portuguesa (Lisboa) dominam claramente o cenário dos rankings nacionais, sobretudo porque, no contexto da tensão entre a teoria formal e a teoria apreciativa³, aquelas Universidades têm inter-pares uma maior validação da sua produção através da sua aposta na teoria formal. É discutível saber se essa aposta na teoria formal lhes garante necessariamente uma mais elevada taxa de retorno social e reconhecimento pela comunidade do que produzem. No entanto, tendo em conta as orientações políticas superiores para a evolução do sistema científico nacional, a estratégia daquelas Universidades tenderá sempre a ser beneficiada e a reunir uma maior massa de apoios. Acresce notar que, tendo em conta a produção disponível, se observa que a Universidade do Minho (Escola de Economia e Gestão) evolui no

³ No sentido que os economistas evolucionistas modernos como Nelson e Winter comparam estes dois modos de expressão do rigor teórico.

mesmo sentido embora ainda a uma distância considerável. Isto não significa como é óbvio que a investigação científica esteja ausente em outros concorrentes de peso como a Faculdade de Economia do Porto. Ela está presente mas é bastante menos significativa do que naquelas Universidades e, mais do que isso, não constitui o cartão de visita para atracção de procura.

Do ponto de vista do ensino da economia e da gestão, a concorrência da Universidade pública é muito forte, com a FEP a pontuar a norte e as Universidades Nova e ISCTE a marcarem a sua posição na área de influência em Lisboa. O confronto recente entre estas três Escolas evidencia que a procura individual em função do prestígio da função investigação começa a ter alguma expressão na forte captação de alunos que a Universidade Nova tem conseguido nos últimos anos lectivos, o que constitui sinal (ou resultado de uma política de comunicação) de que as coisas podem estar a mudar nesta matéria. Tudo se resume a uma estratégia de empregabilidade e se o mercado começar a valorar a componente de investigação (com mais probabilidade de acontecer no tecido produtivo da aglomeração de Lisboa) então as grandes linhas da procura irão mudar.

Há um aspecto que constitui uma janela de oportunidade para massas críticas de menor expressão como são as do CRP que é a articulação – cooperação entre os cursos de Economia e Gestão, tendendo a ajustar-se a um modelo de formação do tipo BUSINESS SCHOOL, dirigido claramente às empresas, que pode constituir um factor poderoso de captação de procura no futuro, complementar das lógicas de afirmação dos MBA. Neste domínio, parece-nos ser o ISCTE a Escola que tem desenvolvido estratégia mais consequente nesse sentido. Recorde-se que, nos modelos tradicionais de gestão da Universidade Pública, a sectorialização não cooperativa é prática dominante, constituindo um grande factor de rigidez na criação de produtos de ensino mais integrado.

Mas o domínio em que se observam tendências mais fortes de evolução na concorrência é o da formação pós – graduada, não necessariamente conduzindo a um grau académico. Neste contexto, há que referir essencialmente dois exemplos de oferta agressiva, com

forte receptividade da procura manifestada no número de cursos: a FEP e o INDEG (ISCTE).

No primeiro caso (FEP-UP), um caso em que não são conhecidos recursos relevantes em matéria de engenharia e coordenação de processos de formação, o que impressiona é sobretudo a dimensão da marca de afectividade que a Faculdade apresenta. É nitidamente um caso em que não é a força da investigação que comanda a atractividade, mas sim os laços de fidelização a uma memória de Escola e a uma imagem pública. A experiência da FEP combina cursos organizados a partir do interface de prestação de serviços, o ISFEP, com cursos estruturados a partir da própria Direcção da Faculdade, o que permitiu introduzir alguma agilidade no processo de gestão e coordenação da oferta. Mas talvez o que marca mais decisivamente o êxito do incremento observado no número de alunos em pós graduação é a gestão deliberada da procura potencial, concretizada a partir de abordagens estruturadas e institucionalizadas com entidades e instituições que certificam ou alimentam significativamente a procura de formação contínua e pósgraduada: associações profissionais, associações empresariais, abordagem a clusters determinados, etc.

Um bom exemplo da agilidade que tem caracterizado este modelo é o recente lançamento de um curso sobre economia da fraude, que constitui um excelente exemplo de identificação de uma oportunidade de procura potencial. A génese da iniciativa pode encontrar-se em alguma experiência de investigação sobre a matéria da economia subterrânea, mas o foco da iniciativa é seguramente a ligação ao único quadro em Portugal certificado em abordagem da fraude económica, com o acordo e acompanhamento da entidade americana responsável por esse processo de certificação. A receptividade do curso em instituições como tribunais, polícia judiciária, juízes, etc, evidencia o êxito que a identificação da oportunidade revestiu, demonstrando que a concretização de oportunidades deste tipo tem o seu caminho crítico próprio e este foi seguramente encontrar o dinamizador certo para convencer a procura potencial.

O êxito da formação pós graduada na FEP beneficiou também do facto das formações em economia e gestão ao nível das licenciaturas serem de banda larga com baixo nível de especialização, uma opção que sempre caracterizou a Escola e que, no novo ambiente de Bolonha, tenderá finalmente a dar origem a formações muito mais especializadas no âmbito do 2º ciclo.

No domínio da formação pósgraduada e da formação contínua, a FEP oferece cursos de:

- MBA em Finanças (8ª edição);
- Análise financeira (5ª edição);
- Direcção de empresas – Indústria da Construção (2ª edição);
- Finanças e Fiscalidade (9ª edição);
- Gestão e Direcção de Serviços de Saúde (5ª edição);
- Gestão de Fraude (1ª edição);
- Gestão e Economia do Turismo e Hotelaria (2ª edição);
- Gestão Imobiliária (5ª edição).

O modelo de afirmação das experiências a sul do INDEG (ISCTE) e do ISEG aposta sobretudo na vasta comunidade de quadros que mantêm uma forte ligação seja aos mais altos níveis da administração pública e do poder, seja às empresas do terciário de topo que se alojam no tecido metropolitano

A oferta do INDEG abrange:

- Mestrados Executivos;
- Executive MBA;
- MBA intensivos (6 dias);
- Programas para Executivos (Sistema de Normalização Contabilístico, Normas Internacionais de Contabilidade e Programa de Negociação);
- Cursos de especialização (contabilidade e finanças).

A oferta do ISEG abrange:

- Análise Financeira;
- Aspectos Sociais e Comportamentais das Finanças;
- Avaliação Económica dos Medicamentos;
- Business Entrepreneurship;
- Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais;
- Contabilidade Pública, Finanças Públicas e Gestão Orçamental;
- Corporate Governance;
- Econometria Aplicada e Previsão;
- Estudos Europeus;
- Gestão da Distribuição e Logística (CEGE);
- Gestão da Qualidade na Saúde;
- Gestão das Comunicações e Multimedia (CEGE);
- Gestão de Autarquias;
- Gestão de Bancos e Seguradoras;
- Gestão de Marketing Farmacêutico;
- Gestão de Projectos;
- Gestão de Recursos Humanos e Benefícios Sociais;
- Gestão do Risco e Derivados;
- Gestão do Transporte Marítimo e Gestão Portuária (CEGE);
- Gestão e Avaliação Imobiliária (CEGE);
- Gestão Estratégica de Tecnologia e Inovação;
- Gestão Fiscal;
- Género, Trabalho e Cidadania;
- Marketing Research;
- Management & Business Consulting;
- Marketing Management;
- Mercados Internacionais e Diplomacia Económica;
- Organização, Pessoas e Competências;
- Política Social;
- Prospectiva, Estratégia e Inovação;

- Relações Económicas Internacionais;
- Sistemas e Tecnologias de Informação para as Organizações .

A esta oferta há que juntar a oferta mais especializada do IDEF:

- Contabilidade Pública, Finanças e Gestão Orçamental (9ª Edição);
- Formação de Executivos;
- Scenario Planning (3ª Edição);
- Gerir o Tempo e Aumentar os Rendimentos (1ª edição);
- IT Governance Novo (1º edição);

E do CEGE:

- Curso de Alta Direcção em Sistemas de Informação;
- Curso de Operações e Logística para Executivos;

A abordagem da Universidade Nova (NOVA FORUM) é aquela que se apresenta mais estruturada em função da aproximação ao paradigma das competências, sobretudo na formação para executivos.

Em termos de formação multicompetências oferece:

- Curso Geral de Gestão
- Curso de Pós Graduação
- Pós Graduação em Gestão e Direito de Empresas
- Curso de Pós-Graduação

Em termos de Competências Verticais, oferece:

- Pós Graduação em Finanças
- Programa de Especialização Funcional

Em termos de Competências Horizontais oferece:

- Value Based Management
- Programa de Integração

- Negociação
- Programa de Integração
- Advanced Negotiation
- Programa de Integração.

Em termos de Desenvolvimento Pessoal oferece:

- Liderar Organizações, Liderar Pessoas.

Da análise da oferta deste tipo de formação (bastante mais especializada no ISEG) pode concluir-se que:

- Não abundam, antes são escassas ou inexistentes, as propostas que envolvam articulação economia – gestão – ciências da organização;
- Os temas da regulação são omissos;
- Escasseiam também formações que estabeleçam pontes entre a economia, a gestão e a tecnologia (engenharias), que começam curiosamente a ser exploradas nas Faculdades de Engenharia (veja-se a acção da FE-UP neste contexto, por sua própria iniciativa ou dos seus principais inter-faces Universidade - empresa;
- Neste último contexto, pensamos que só as Escolas de Gestão com fortes competências e produção científica de topo em matéria de ciências da organização estarão em condições de explorar essas pontes.

Resta falar das experiências de constituição de Business Schools com ambição nacional e internacional. Neste contexto, onde não pode ignorar-se a ISCTE – Business School, avulta sobretudo a estratégia da certificação internacional fortemente explorada em termos comunicacionais pelo consórcio Universidade Nova – Universidade Católica Portuguesa (Lisbon MBA –MIT) , pretendendo por essa via marcar o domínio da formação para executivos.

A fusão ISFEP - Escola de Gestão do Porto conducente ao projecto da International Business School – University of Porto alinha inicialmente por lógicas de escala e de combinação na proximidade ao mercado em termos de formação “in company” da EGP e na mais valia da formação contínua pós graduada na FEP.

De acordo com a nossa apreciação, a tendência de separação normalmente existente entre os recursos humanos avançados de economia e gestão, por ausência de fertilização cruzada entre os paradigmas teóricos da economia e da gestão e por debilidade das ciências da organização, tenderá a dificultar em Portugal a consolidação destes projectos. A verificar-se, a sua evolução pode abrir brechas decisivas nas massas críticas de RH avançados em economia, das quais uma parte tenderá a ser puxada para uma colaboração mais próxima e regular com as Business Schools. Continuará, em nosso entender, a ser uma incógnita a forma como as Business Schools integrarão as componentes da gestão da tecnologia e da inovação. Não é hoje claro o modo como a FE-UP apoiará a International Business School – University of Porto.

A norte não convém ignorar o papel que as Escolas de Negócios galegas (Caixa Nova, particularmente) poderão desempenhar em mercados transfronteiriços e na atracção de quadros da Região. Não pode ser menosprezado o papel de alavancagem que as instituições financeiras de suporte.

A análise da concorrência mostra que o posicionamento de Escolas dotadas de menor massa crítica de recursos humanos avançados só poderá passar por:

- Alianças estratégicas em domínios de competência especializada detidos pelo CRP;
- Exploração de nichos de mercado para os quais a oferta disponível não está rotinada ou não encontra escala de negócio suficientemente atractiva.

Cabe ainda referir que a transição para Bolonha, cujo ano lectivo de 2008-2009 constituirá a verdadeira avaliação de tendências, irá alterar a relação entre formação de licenciatura

e formação pósgraduada. Os domínios de especialização que irão emergir ao nível da oferta de 2º ciclo tenderão a reflectir estratégias endógenas de prolongamento de domínios de formação anteriormente acolhidos na licenciatura, não sendo claro hoje qual é a dimensão estratégica das apostas realizadas.

A título meramente ilustrativo, apresenta-se a lista de mestrados de 2º ciclo oferecidos pela FEP-UP para o ano lectivo de 2008-2009:

- Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão
- Contabilidade
- Economia
- Economia e Administração de Empresas
- Economia e Gestão da Inovação
- Economia e Gestão das Cidades
- Economia e Gestão de Recursos Humanos
- Economia e Gestão do Ambiente
- Economia e Gestão Internacional
- Finanças
- Finanças e Fiscalidade
- Gestão Comercial
- Gestão e Economia de Serviços de Saúde
- Marketing
- Métodos Quantitativos em Economia e Gestão
- Modelação e Simulação Económica.

A possibilidade destes mestrados conduzirem não a um diploma de mestrado (com elaboração e defesa de dissertação) mas um estágio profissional com atribuição de um diploma profissional pode alterar significativamente as tendências de procura. O aspecto mais sugestivo da oferta ilustrativa apresentada é o esforço de maior cooperação entre as abordagens da economia e da gestão, aplicando essa cooperação a domínios concretos como a inovação, o ambiente, as cidades, a saúde. Nesse sentido, a dinâmica de oferta

da FEP pode configurar a resposta potencial a alguns dos trends de evolução identificados na nossa análise. Não nos parece entretanto adquirido que os modelos de gestão e organização da oferta de 2º ciclo apresentem a agilidade e a transversalidade necessárias a uma abordagem integradora desse tipo, com grande relevo para o clima de funcionamento interno e para a focagem na actividade tutorial e de projecto. A transição para esse modelo não se faz seguramente por decreto.

Esta observação conduz-nos a uma outra conclusão sobre a avaliação do posicionamento da concorrência.

Os cursos de economia e gestão não revelam indicadores significativos e generalizados de antecipação prospectiva das tendências de evolução que este trabalho diagnosticou na envolvente externa do CRP, configurando por isso um ambiente externo não consolidado, onde são possíveis estratégias de nicho e de captação de procura fidelizada por antecipação. A sobreespecialização dos domínios da análise económica e da gestão penaliza essa possibilidade e os paradigmas das competências, da engenharia e planeamento da formação, do balanço de competências têm expressões marginais, senão mesmo nulas. A excepção mais saliente é dada pelos projectos de Business Schools onde se tem avançado mais na formação “problem solving”, sobretudo nas Escolas que têm escala para oferecer casos de estudo que façam a diferença. Outra excepção relevante é o da proximidade às empresas e às organizações, sendo visíveis projectos ganhadores de gestão prospectiva e contratualizada da procura. A convivência com o papel das TIC na criação de ambientes criativos de aprendizagem é também uma realidade, constituindo o alinhamento necessário por essas práticas mais uma ameaça de exclusão do que propriamente uma oportunidade de diferenciação.

Por último, saliente-se que a fertilização cruzada da economia e da gestão com outras disciplinas é débil e não generalizada, cabendo ao modelo de gestão vertical e sectorializado da universidade pública a principal razão para que isso aconteça. Sublinhamos de novo o espaço sensível de articulação com as ciências da tecnologia.

Neste caso, estamos perante não uma ameaça, mas sem dúvida perante uma oportunidade com futuro promissor em termos de captação de procura.

5.3. Direito

A reunião de trabalho realizada com a Unidade e a análise das tendências de evolução evidenciam que a análise da concorrência deve ser feita pensando sobretudo nas grandes Escolas de Direito de Coimbra e de Lisboa, já que de acordo com a percepção interna a Universidade pública no Porto não constitui factor perturbador nem ameaça potencial a curto prazo.

O principal factor diferenciador das Escolas de Direito prende-se hoje com os graus de empregabilidade dos seus licenciados e mestrados e com o destino dessa empregabilidade. A grande divisão parece ser entre as Escolas que formam para os grandes escritórios de advogados, administração pública superior e terciário avançado e fortemente internacionalizado e as que formam para um enorme caudal de expectativas de integração, sobre a qual a Ordem dos Advogados tem produzido recentemente testemunhos diversificados face ao excesso observado de candidatos ao reconhecimento pela Ordem.

A Faculdade de Direito de Lisboa, a maior Escola do País com cerca de 3600 alunos de licenciatura e 50 doutorados, aposta numa oferta de formação que completa por via de mestrados e pós graduações a formação de base em direito que o 1º ciclo contempla. Em matéria de Mestrados (dimensão máxima de 45 candidatos para cada curso), a estratégia de oferta consiste em assegurar perfis de especialização de formação cruzando as ciências jurídicas com os seguintes domínios:

- Ciências Histórico-Jurídicas;
- Ciências Jurídico-Económicas;
- Ciências Jurídico-Políticas;

- Ciências Jurídicas;
- Ciências Jurídico-Internacionais;
- Ciências Jurídico-Comunitárias;
- Ciências Jurídico-Empresariais;
- Ciências Jurídico-Criminais;
- Direito Intelectual.

A mesma estratégia está presente no capítulo dos Doutoramentos:

- Ciências Histórico-Jurídicas;
- Ciências Jurídico-Económicas;
- Ciências Jurídico-Políticas;
- Ciências Jurídicas.

A estratégia de pós graduação assenta num grau moderado de especialização e aponta para domínios cuja escolha revela uma forte sensibilidade às tendências do mercado:

- I Curso de Filiação, Adopção e Protecção de Menores (As respostas do Direito);
- Curso Pós-Graduado - Choque e Diálogo de Civilização: Direito, História e Filosofia;
- I Curso Pós-graduado em Direito Sancionatório das Autoridades Reguladoras;
- V Curso de Pós-Graduação sobre Direito Comercial Internacional;
- VI Curso Pós-Graduado de Aperfeiçoamento em Arrendamento Urbano;
- V Curso Pós-Graduado de Aperfeiçoamento em Direito Bancário;
- VIII Curso de Formação para o Acesso ao Notariado.

A Faculdade de Direito de Coimbra (40 doutorados no activo) aposta numa estratégia de menor especialização ao nível dos mestrados (Estudos em Direito é a referência global) e num nível especializado de formação pós graduada:

- Curso de Estudos Europeus
- Curso Direito da Comunicação

- Curso Direito da Medicina;
- Curso de Direito do Ordenamento, do Urbanismo e do Ambiente;
- Curso Direito da Família;
- Curso em Direito Penal, Económico e Europeu;
- Curso Direito do Consumo;
- Curso de Direito Bancário, da Bolsa e dos Seguros;
- Curso de Direitos Humanos;
- Curso de Direito do Trabalho;
- Curso de Direito das Empresas;
- Curso em Regulação Pública e Concorrência;
- Curso de Especialização em Direito do Desporto Profissional;
- Curso em Direito Notarial e Registral;
- Curso - Justiça Administrativa e Fiscal;
- Curso de Pós-Graduação em Direito Fiscal das Empresas;
- Curso de Pós-Graduação em Justiça Europeia sobre Direitos do Homem;
- Curso de Pós-Graduação em Contratação Pública.

Cabe referir que a estratégia de doutoramento é inovadora, pois, para além de apostar numa formação de pendor mais clássico e prolongador da investigação em ciências jurídicas, oferece um doutoramento em colaboração como CES – Faculdade de Economia de Coimbra, orientado para o estudo interdisciplinar do Direito em sociedade, a integração disciplinar com a Sociologia, a Antropologia, a História e a Economia, numa lógica de diálogo Norte-Sul e de divulgação dos direitos humanos, que lhe garante algum potencial de internacionalização e de atracção de alunos externos.

Ambas as Escolas acolhem no seu seio uma vasta gama de institutos de investigação e articulação com a comunidade:

FDireito de Lisboa

- Instituto Europeu;
- Instituto dos Valores Mobiliários;

- Instituto do Direito do Consumo;
- Instituto de Direito do Trabalho;
- Instituto de Cooperação Jurídica;
- Instituto Português do Direito da Informática e da Informática Jurídica;
- Centro de Documentação Europeia;
- Instituto de Ciências Jurídico-Políticas;
- Instituto de Direito Económico, Financeiro e Fiscal;
- Instituto de História do Direito e do Pensamento Político;
- Núcleo de Estudantes Luso-Brasileiro;
- I Curso Pós-graduado em Direito Penal Especial.

Faculdade de Direito de Coimbra

- Associação de Estudos Europeus de Coimbra;
- Centro de Direito Biomédico;
- Instituto Jurídico da Comunicação;
- Centro de Direito da Família;
- Centro de Direito do Ordenamento, do Urbanismo e do Ambiente;
- Centro de Direito do Consumo;
- Instituto de Direito Penal Económico e Europeu;
- Ius Gentium Conimbrigae;
- Instituto de Direito Bancário da Bolsa e dos Seguros;
- Centro de Estudos de Direito Público e Regulação;
- Instituto de Direito das Empresas e do Trabalho;
- Centro de Estudos Notarias e Registais;
- Associação dos Antigos Alunos da Faculdade de Direito de Coimbra.

Dos elementos recolhidos, confirma-se a ideia de que Escolas de Direito com esta envergadura e dimensão não desenvolvem regra geral estratégias de forte especialização na abordagem à procura individual e colectiva de formação e à comunidade empresarial e civil. A sua massa de doutorados, combinada com parcerias pontuais de especialistas,

permite-lhe cobrir uma vasta gama de temas, mas isso não significa que essa diversidade corresponda a uma estratégia de especialização. Assim, da análise realizada, retiramos com interesse para a avaliação do posicionamento competitivo do CRP os seguintes elementos:

- A temática da regulação está presente nas duas instituições mas não é visível nenhuma aposta diferenciadora do tipo “centro de recursos e competências” nesta matéria, sobretudo porque não é apoiada em integração multidisciplinar (análise económica – ciências jurídicas);
- As questões do direito ambiental não surgem com a evidência esperada (em termos de formação pós licenciatura ou pósgraduada), atendendo à crescente relevância da temática da sustentabilidade ambiental;
- As implicações da rápida aceleração tecnológica das TIC parecem não ser acolhidas em nenhuma formação específica especializada, sinal de que são entendidas como não constituindo uma oportunidade ou então como resultado de lacunas de investigação na matéria;
- O tema da fuga para o direito privado com largas implicações por exemplo no exercício do Tribunal de Contas não tem merecido honras de formação especializada;
- Não é visível nenhuma aposta na articulação com as actividades e práticas de desenvolvimento social;
- Com excepção do doutoramento da Faculdade de Direito de Coimbra em cooperação com o CES (Professor Boaventura Sousa Santos), as questões do direito internacional numa perspectiva multicultural e de diálogo entre civilizações parece também não constituir factor de diferenciação competitiva.

- Em matéria de condições de funcionamento de cursos, designadamente em termos de utilização generalizada de casos de estudo concebidos pelas Escolas, utilização de metodologias do tipo “problem solving”, etc, a informação disponível não nos permitiu avaliar do posicionamento da concorrência;

Estas tendências confirmam a justeza de um posicionamento de nicho para o CRP, complementar da opção mais transversal de formação para a empregabilidade de licenciados e mestrandos em escritórios de advogados de nível superior.

5.4. Psicologia e Educação

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação do Porto

Antes de Bolonha

Licenciatura em Ciências da Educação

Licenciatura em Ciências da Educação - Comunidade Educativa e Mediação Sociopedagógica

Licenciatura em Ciências da Educação - Formação e Poder Local

Licenciatura em Ciências da Educação - Inclusão e Animação Sociocultural

Licenciatura em Ciências da Educação - Intervenção Educativa e Desenvolvimento Pessoal e Social

Licenciatura em Ciências da Educação - Ramo EDUCAÇÃO DA CRIANÇA

Avaliação externa 2003-2004 Excelente; transição de licenciatura como formação complementar de profissionais de desenvolvimento humano e comunitário para licenciatura de formação inicial de jovens universitários

Licenciatura Bolonha Ciências da Educação

- a) observação e análise de contextos e de projectos sócio-educativos, de dispositivos de educação formal e não formal e de actividades de natureza cultural, social e económica onde as dimensões educativa e formativa são determinantes;
- b) apoio na organização, na gestão e na avaliação
- c) acompanhamento, implementação e execução de projectos e programas de intervenção, formação e investigação sócio-educativos, sob supervisão adequada, supondo trabalho em equipa e em rede,

A formação em Ciências da Educação permite trabalhar como Mediador/a Sócio-Educativo/a e da Formação, nas áreas e domínios profissionais de:

Formação e Poder Local

Inclusão e Animação Socio-Cultural

Intervenção Educativa e Desenvolvimento Pessoal e Social

Comunidade Educativa e Mediação Sócio-pedagógica

Psicologia

Licenciatura em Psicologia

Licenciatura em Psicologia - Consulta Psicológica de Jovens e Adultos

Licenciatura em Psicologia - Psicologia da Linguagem

Licenciatura em Psicologia - Psicologia do Comportamento Desviante

Licenciatura em Psicologia - Psicologia do Desenvolv. e Educação da Criança

Licenciatura em Psicologia - Psicologia do Trabalho e das Empresas

Licenciatura em Psicologia - Psicologia e Saúde

Licenciatura em Psicologia - Psicologia Social da Política e da Economia

Investigação

Centros

CAEC - Centro de Apoio ao Estudo do Cérebro

CCCD - Centro de Ciências do Comportamento Desviante

CIIE - Centro de Investigação e Intervenção Educativas

CIPCDs - Centro de Investigação em Psicologia do Comportamento Desviante e Saúde

CPUP - Centro de Psicologia da Universidade do Porto

CPDEC - Centro de Psicologia do Desenvolvimento e Educação da Criança

CRPF - Centro de Recursos Paulo Freire

Institutos

ICPFD - Instituto de Consulta Psicológica, Formação e Desenvolvimento

Laboratórios

LB - Laboratório de Fala

6. SÍNTESE PRELIMINAR

Este capítulo tem por objectivo fornecer uma visão preliminar do posicionamento competitivo do CRP-UCP elaborada a partir da análise de impactos sistematizada no capítulo anterior.

Trata-se de um visão preliminar pois está dependente dos enriquecimentos que o capítulo 2 tenderá a merecer na sequência dos comentários que a vasta equipa do CRP tenderá a realizar sobre o material apresentado em 18 de Abril de 2008.

A síntese preliminar está elaborada segundo um modelo de princípios (em itálico) para o posicionamento competitivo do CRP, digamos um conjunto de teses a submeter ao processo interno em curso de avaliação do posicionamento futuro da instituição.

O modelo e o espaço de diferenciação competitiva do CRP, para além das implicações que a matriz católica da UCP lhe impõe, devem ser equacionados no âmbito de uma lógica de afirmação que privilegie a combinação entre as funções de educação/formação, investigação e articulação com a comunidade, não ignorando funções emergentes com potencial diferenciador como a incubação de iniciativas e a organização do voluntariado

Esta posição equivale a sustentar que a estrutura e magnitude de recursos do CRP o afastam de modelos baseados no reconhecimento internacional da investigação realizada, para o qual não dispõe de escala adequada. A aposta por um modelo deste tipo não significa que a entrada no mercado não possa estruturar-se em função de uma dada função, nuns casos a educação/formação, noutros a articulação com a comunidade, noutros ainda a investigação apesar das limitações referidas. Simplesmente, o papel referenciador no mercado de cada uma das funções tem de ser utilizado como veículo de envolvimento das restantes funções, estabilizadas e emergentes, de modo a proporcionar a plena rendibilização dos recursos existentes.

A construção de combinatórias de funções deve ser pensada à luz da agilidade de “governance” e de gestão internas que o modelo organizacional do CRP permite, tendo

em conta sobretudo a sua comparação com as limitações do modelo de “governance” da universidade pública, cuja reprodução depende estritamente da discriminação fortemente positiva com que a universidade pública tem sido beneficiada pelas políticas públicas de educação, formação e investigação superiores. Tal agilidade que está longe de estar ainda corporizada num modelo estabilizado de governo interno constitui um pressuposto de algumas das propostas e opções recomendadas neste trabalho, sem o qual a exequibilidade da desejada diferenciação competitiva não é possível.

Esta conclusão decorre da percepção de que algumas das oportunidades detectadas na evolução do ambiente externo do CRP só têm resposta possível e diferenciada com combinação e integração de funções e de domínios de conhecimento. Esta integração envolve sobretudo o estabelecimento regular e permanente de plataformas de cooperação entre as diferentes Escolas em geometria variável e segundo uma lógica matricial de projecto, constituindo este aspecto o domínio mais crítico do modelo de “governance”.

A aposta por um modelo de diferenciação baseado na integração de funções necessita de ter em conta a ainda reduzida explicitação da procura por esses modelos mais integrados de uma organização universitária, seja por via das políticas públicas, seja ainda pela própria procura privada, que revela uma fraca experiência de envolvimento com as instituições universitárias para gerar processos de fidelização de prestação de serviços.

Este princípio significa que muita da procura potencial necessita de ser construída e explicitada conjuntamente com as entidades-alvo, exigindo ainda uma política de comunicação e de abertura dos campus e da vida interna das Escolas à comunidade que evidencie a articulação de funções e a oferta integrada sob a forma de projecto integrado. Trata-se de uma viragem no modo como tradicionalmente as Universidades se apresentam ao exterior, requerendo a formação de competências específicas nesta matéria, que não abundam, e um nível elevado de cooperação entre recursos intra e inter Escolas. Sem querer entrar num domínio de avaliação que não nos é solicitado, pensamos que esse modelo de formação de competências tem de ser baseado na

criação de um centro de recursos acima das diferentes Escolas, com uma perspectiva transversal do potencial global do CRP e não necessariamente construído através de uma visão somatório de unidades.

O já referido modelo de diferenciação competitiva do CRP com base na combinação e integração de funções é particularmente exigente em termos de gestão de recursos humanos, sobretudo do ponto de vista da construção de carreiras e trajectórias profissionais que envolvam o exercício de actividade ao nível das funções consideradas.

Em organizações universitárias de pequena e média dimensão como o CRP, a combinação de funções exige, regra geral, que todos os recursos humanos desenvolvam pluri-actividade, ao contrário do que se observa em organizações de maior porte, nas quais podem existir níveis diferenciados de especialização. No primeiro modelo, o desenvolvimento de actividade pluri-funções pode ser assegurado seja por rotatividade, seja por hábeis combinações de tempo disponível, cabendo às organizações encontrar o modelo certo de acordo com os recursos disponíveis e com as trajectórias profissionais do corpo de colaboradores. A concretização no CRP de um mínimo de estabilidade em termos de trajectórias profissionais pode exigir uma programação temporal rigorosa das afectações inter-temporais de recursos a cada uma das funções.

O modelo desejado pode ganhar margem de manobra e condições de desenvolvimento futuro se for acompanhado de políticas de recrutamentos selectivos, tendentes a atrair ao corpo do CRP de recursos especializados em algumas das funções consideradas, sobretudo investigação em domínios relevantes, capacidade de oferta de competências á comunidade e até recursos de suporte à função de incubação de iniciativas.

Trata-se de um modelo híbrido, dependente da capacidade financeira de recrutamento, mas que pode garantir níveis de visibilidade e reconhecimento nacional, susceptíveis de abrir a cada uma das funções consideradas melhores condições de penetração no mercado.

O exercício prospectivo realizado em matéria de identificação de factores de evolução da envolvente externa permitiu concluir que ele está em grande medida antecipado pelas diferentes unidades, embora não seja ainda visível a emergência de apostas organizativas suficientemente consolidadas para gerir as oportunidades consequentes.

Os encontros exploratórios realizados identificaram percepções que não se afastam significativamente da avaliação realizada pela equipa, tendendo apenas a variar as intensidades de importância relativa atribuída a cada uma das tendências identificadas. Este facto evidencia que o CRP possui recursos humanos bem identificados com a envolvente das suas actividades e interesses, não sendo entretanto possível avaliar se tais percepções correspondem a estratégias coerentes de unidade ou centro face a essas mesmas tendências. Em nosso entender, a auscultação realizada evidencia que é possível trabalhar as tendências identificadas como um capital de consenso e sobretudo trabalhar os impactos em termos de estratégias de acção a desenvolver, fazendo corresponder às diferentes oportunidades apostas de CRP. Esse trabalho está facilitado já que a compreensão dessas tendências de evolução exige conhecimentos científicos que estão ao alcance dos recursos humanos existentes, desde que haja uma política consistente de apostas organizadas de formação avançada e investigação nesses domínios considerados mais relevantes.

Do exercício realizado conclui-se ainda que uma melhor percepção por parte da Igreja das capacidades e potencial de intervenção do CRP podiam resultar significativas melhorias de afirmação de algumas das funções e domínios de conhecimento apropriados pelo CRP, sem penalizar o potencial de interlocução com outros tipos de instituições.

A análise realizada permitiu concluir que um número muito significativo de tendências identificadas abre oportunidades de intervenção a abordagens compatíveis com a afirmação da intervenção da própria Igreja, sobretudo em torno de algumas das questões fracturantes que as tendências de evolução configuram. A capacidade de posicionamento do CRP em matérias como o envelhecimento activo, os cuidados

continuados de saúde, a economia social, a capacitação para a cidadania activa, a capacitação de organizações no domínio da intervenção social, a integração étnica constituem exemplos de oportunidades que correspondem a essa possibilidade.

Mesmo tendo em conta o corpo limitado de domínios de conhecimento apropriados pelo CRP quando confrontado com o de universidades públicas de maior dimensão e diversidade, foram identificadas grandes oportunidades de trabalho inter-disciplinar e multidisciplinar entre Escolas e unidades, com potencial elevado de geração de produtos integrados.

Face à reflexão realizada até ao momento, o CRP tem na integração dos domínios disciplinares que apropria um campo imenso de possibilidades de diferenciação competitiva, que se definem de modo transversal às funções exercidas. Trata-se de um campo de possibilidades, sobretudo porque a universidade pública tem manifestado extremas dificuldades de explorar essas oportunidades em termos de formação e de investigação. Dos vários domínios identificados, podemos citar os seguintes:

- Internet, linguagens WEB e propriedade intelectual: economia, gestão, direito e artes;
- Atipicidades do mercado de trabalho e enquadramento jurídico associado: economia e direito;
- Envelhecimento activo e questões sociais associadas: enfermagem, ciências da saúde, psicologia e educação, bioética, teologia;
- Problemática da família em contexto de baixas taxas de fertilidade e entrada tardia no casamento: economia, direito, psicologia e educação, teologia;
- Indústrias culturais e artes digitais: economia, gestão, direito e artes;
- Sustentabilidade: economia, gestão, biotecnologia, direito;

- Inovação e desenvolvimento social: economia, gestão, direito, psicologia e educação;
- Problemática da regulação: economia, gestão, direito;
- “Corporate governance”: gestão e direito.

A definição de um espaço físico de referência para a afirmação do CRP não pode ser conseguida por um simples somatório dos projectos de inserção de cada uma das unidades. A diversidade de veios de inserção é a norma e o diferente enquadramento que as unidades apresentam na orgânica da UCP como um todo dificulta a síntese.

Tal como se refere no desenvolvimento do trabalho, em termos de inserção territorial, praticamente cada uma das unidades é um caso, com padrões muito diversificados de posicionamento, incluindo os relacionamentos e afirmações no seio da marca UCP. Daí que se trate de uma matéria em que será necessária uma posição de CRP que marque uma orientação, cabendo às diferentes unidades ajustar-se no contexto das suas forças e fraquezas a essa orientação.

Face aos elementos conhecidos, a proposta de posicionamento territorial que resulta do presente trabalho é a seguinte:

- Posicionamento preferencial de matriz nacional, com exploração dos campos de possibilidade já evidenciados no seio da UCP: enfermagem, artes, psicologia e educação e bioética;
- Posicionamento internacional: presença selectiva em redes de cooperação nos domínios de afirmação potencial;
- Posicionamento regional: parece-nos paradoxalmente aquele em que o CRP se encontra mais limitado, dada a concorrência desigual e efectiva existente; recomenda-se a via do posicionamento em domínios selectivos de excelência nos quais a concorrência da universidade pública é menos intensa.

Face às tendências de evolução identificadas, sobretudo nos domínios da organização universitária, o CRP apresenta ainda vastas possibilidades de organização dos seus “campus” segundo a lógica de modelos de funcionamento que possam fazer a diferença em termos de matérias como o uso das TIC nos processos de aprendizagem, sistematização de casos de estudos, processos de formação para as competências, utilização de metodologias “problem solving”, participação activa de alunos e formandos e envolvimento da sociedade civil e a promoção de um ambiente de criatividade.

Trata-se de reconhecer neste caso que a diferenciação competitiva universitária não se concretiza apenas por via curricular e da investigação científica nela realizada. As condições de funcionamento interno têm vindo a emergir como uma variável objecto de políticas de intervenção, sobretudo nos modelos que assentam na combinação das funções educação-formação, investigação e articulação com a comunidade. A criação de laços mais efectivos de comunicação entre os “campus” da Foz e da Asprela inscreve-se nessa dinâmica.