



UNIVERSIDADE PORTUGALENSE



**ELEMENTOS PARA O POSICIONAMENTO COMPETITIVO
DA UPT**

RELATÓRIO Nº 1

(RELATÓRIO FINAL)

**QUATERNAIRE PORTUGAL, CONSULTORIA PARA O
DESENVOLVIMENTO, SA**

MATOSINHOS, 11 DE JUNHO DE 2012

INDICE

1. APRESENTAÇÃO.....	5
2. DOS CONSTRANGIMENTOS INTERNOS AO POSICIONAMENTO COMPETITIVO	7
2.1. Nota preliminar	7
2.2. A procura revelada parece ignorar os constrangimentos internos.....	8
2.3. Uma base de qualificações de corpo docente sobre a qual é possível e necessário trabalhar	14
2.4. Potencial de investigação: este sim um sério constrangimento	19
2.5. Uma reatividade fortemente diferenciada aos constrangimentos internos.....	26
2.6. Potencial de diferenciação pedagógica não plenamente aproveitado.....	29
2.7. Cooperação e transversalidade disciplinar: debilidades que importa contrariar	32
2.8. A diferenciação por via da interação com o meio.....	34
3. AVALIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA.....	37
3.1. Oferta formativa e da procura no ensino superior	37
3.1.1. Grupo de áreas de educação e formação - Artes e Comunicação (Tabela 5)	38
3.1.2. Grupo de áreas de educação e formação – Ciências da Educação e Psicologia (Tabela 6)	39
3.1.3. Grupo de áreas de educação e formação – Direito (Tabela 7).....	40
3.1.4. Grupo de áreas de educação e formação – Economia e Gestão (Tabela 8).....	41
3.1.5. Grupo de áreas de educação e formação – Engenharias/ Informáticas e Tecnologias de	
Informação (Tabela 9).....	42
3.1.6. Área de educação e formação de Turismo (Tabela 10).....	43
3.2. Análise qualitativa da oferta privada na Área Metropolitana do Porto.....	76
3.2.1. Preços praticados	76
3.2.2. Estruturas físicas / equipamentos disponíveis	78
3.2.3. Área de I&D e prestação de serviços.....	79
3.2.4. Relações com antigos alunos e empregabilidade (inserção de alunos no mercado ativo)	
83	
4. PRINCIPAIS DRIVERS DE EVOLUÇÃO NA ENVOLVENTE EXTERNA DA UPT: OPORTUNIDADES	
E AMEAÇAS	86

4.1.	Conceitos	86
4.2.	<i>Trends</i> de evolução que condicionam hoje transversalmente os projetos educativos	86
4.3.	Aplicação ao caso concreto.....	88
4.4.	Enunciado sintético dos trends de evolução associados aos drivers identificados	90
4.4.1.	Tendências de evolução do mercado de trabalho.....	90
4.4.2.	Novas procuras, novos empregos, novos serviços	93
4.4.3.	Tendências demográficas e territoriais	95
4.4.4.	Tecnologias de informação e comunicação.....	97
4.4.5.	Aprendizagem ao longo da vida	101
4.4.6.	Sistema científico e de inovação nacional e regulação do ensino superior.....	103
4.4.7.	Criatividade.....	106
4.4.8.	Economia regional	108
4.4.9.	Inovação social e Terceiro Setor	110
4.5.	Impactos nos departamentos e transversais	113
5.	DIAGNÓSTICO DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO ATUAL DA UPT.....	120
5.1.	Um SWOT de síntese.....	120
5.2.	Plano Estratégico da UPT: primeiro passo para o reposicionamento da instituição	124
6.	PROPOSTA DE REPOSICIONAMENTO COMPETITIVO DA UPT.....	128
6.1.	Nota preliminar	128
6.2.	Dimensão territorial do reposicionamento.....	129
6.3.	Estratégia de reposicionamento	130
6.4.	Conteúdos da estratégia de reposicionamento	134
6.4.1.	Âmbito das competências coletivas definidas.....	134
6.4.2.	Novas apostas de raiz	142
6.4.3.	Como é que os recursos internos da instituição podem contribuir para as áreas de competência coletiva propostas?	148
6.5.	Mapeamento da estratégia de reposicionamento competitivo da upt	153
6.6.	Propostas concretas para o reposicionamento competitivo da UPT	155
ANEXO Nº 1 –	Guião de entrevistas	159

ANEXO Nº 2 – Bibliografia.....	161
---------------------------------------	------------

1. APRESENTAÇÃO

O presente documento constitui o relatório final elaborado pela equipa da Quatenaire Portugal (QP) no âmbito da prestação de serviços à Direção da Cooperativa Universidade Portucalense Infante D. Henrique, que nos foi oportunamente solicitada e posteriormente contratualizada, com base na nossa proposta de trabalho datada de 28.02.2012.

O presente relatório incorpora os resultados de duas importantes reuniões de trabalho:

- Reunião com o Exmo. Senhor Reitor da UPT, Vice-Reitores e Direção da UPT;
- Reuniões com os senhores Diretores de Departamento, primeiro sob a forma de entrevistas individuais, depois com a discussão coletiva da versão *draft* deste relatório final.

Os valiosos elementos de reflexão que foi possível reunir com essas duas reuniões de trabalho foram vertidos para uma proposta final de reposicionamento competitivo, contribuindo por essa via para um novo estágio de desenvolvimento do Plano Estratégico dinamizado por ação directa do Exmo. senhor Reitor Professor Doutor Guilherme de Oliveira.

A aplicação da metodologia oportunamente formalizada em sede de proposta de prestação de serviços (para a qual se remete, dispensando-nos de a incluir no presente texto) conduziu à seguinte organização do relatório, aqui apresentada do ponto de vista do conteúdo de cada um dos capítulos:

- O **capítulo 2** sistematiza a informação que foi possível reunir sobre os antecedentes do projeto, designadamente sobre os constrangimentos internos da UPT face à atividade reguladora da A3ES; o capítulo é designado por “Dos constrangimentos internos ao posicionamento competitivo”, porque embora o nosso trabalho incida exclusivamente sobre aspetos de posicionamento, o trabalho de entrevista realizado com os senhores Diretores de Departamento e senhora Vice-Reitora (ver guião de entrevista no anexo nº 1 a este relatório) projetou o tema dos constrangimentos internos com tanta intensidade que o nosso trabalho não pôde ficar indiferente a essa realidade; ignorar essa dimensão correspondia a introduzir nas propostas de posicionamento

competitivo uma eventual dimensão de não exequibilidade que não é conforme à nossa maneira de encarar os exercícios de planeamento estratégico;

- O **capítulo 3** sistematiza uma análise da concorrência da UPT (essencialmente privada) realizada com base em informação de público acesso disponível, combinando elementos quantitativos e qualitativos;
- O **capítulo 4** aplica a metodologia proposta de análise de *drivers* de evolução no âmbito dos quais o posicionamento competitivo da UPT pode ser formulado, seja por via de aproveitamento de oportunidades que configuram, seja por via das ameaças que representam e que importa minimizar; o capítulo encerra com uma síntese dos efeitos provocados por esses *trends* nos quatro departamentos da UPT e a nível transversal de organização;
- O **capítulo 5** sistematiza um diagnóstico do atual posicionamento competitivo da UPT;
- O **capítulo 6**, introduz o modelo em que a equipa trabalhou para repensar o posicionamento competitivo da UPT, concluindo com a estratégia de reposicionamento devidamente mapeada e com propostas concretas para uma estratégia de transição e de reposicionamento;
- Finalmente, apresenta-se um capítulo de anexos onde se destaca uma diversificada bibliografia sobre o tema, designadamente para apoiar o trabalho de análise de *drivers* de evolução.

A equipa técnica

António Manuel Figueiredo (Presidente do Conselho de Administração da QP e coordenador do trabalho)

Maria Elisa Pérez Babo (Vogal da Administração da QP)

Rui Azevedo (Administração não executiva da QP e consultor externo)

Maria José Santos (tratamento de informação de base)

Carlos Fontes (tratamentos complementares).

2. DOS CONSTRANGIMENTOS INTERNOS AO POSICIONAMENTO COMPETITIVO

2.1. NOTA PRELIMINAR

O trabalho solicitado à equipa técnica consiste no fornecimento de propostas fundamentadas de reposicionamento competitivo da UPT, incorporando nesse sentido não só uma avaliação estratégica da envolvente externa em que a entidade inscreve a sua atividade, mas também os resultados da sua dinâmica mais recente, sobretudo após o processo bem sucedido de saneamento financeiro a que foi submetida.

Neste contexto de pedido, o nosso trabalho deveria incidir preferencialmente sobre as condições possíveis de inserção externa da UPT, não dedicando à chamada avaliação interna da instituição atenção pormenorizada. A natureza do pedido e a própria dimensão orçamental do projeto assim o recomendariam.

No entanto, qualquer proposta fundamentada de reposicionamento competitivo para a UPT terá, para ser exequível, que entrar em linha de conta com uma estratégia de transição durante a qual será imperioso manter o equilíbrio financeiro da instituição. Ora, nessa transição é essencial não ignorar os ativos (recursos) específicos da organização sobre e a partir dos quais a pretendida mudança de trajetória terá de ser construída. Falar de recursos específicos internos equivale, naturalmente, a ter de falar também nos constrangimentos que pesam sobre esses recursos internos.

Quer isto significar que, embora sem mandato e informação para assegurar um tratamento em profundidade dessa dimensão, o nosso trabalho não pode ignorar, primeiro por razões metodológicas, os constrangimentos internos que condicionam a atividade da UPT no presente e, obviamente, o seu relançamento futuro. Em segundo lugar, não o poderemos ignorar porque o frutuoso trabalho de entrevista e primeira discussão com os senhores Reitor, Vice-Reitora e Diretores de Departamento colocou irreversivelmente esses constrangimentos no centro da reflexão. Talvez as entrevistas tenham ocorrido num momento muito particular da instituição, marcado pelo relacionamento com a A3ES¹, no âmbito do qual a magnitude dos

¹ Embora com incidência mais relevante no domínio da oferta de doutoramentos.

constrangimentos internos tende a ser sobreavaliada. Provavelmente, se o exercício tivesse decorrido noutra conjuntura mais calma, esse não teria sido o resultado desta primeira fase de entrevistas. É perfeitamente possível que assim tivesse acontecido. Mas o contexto em que o trabalho decorre é este e não outro. Ora, se há tónica comum em todas as entrevistas realizadas é a presença insistente desses constrangimentos, particularmente de gestão de recursos humanos. Nessas condições, dificilmente os poderíamos ignorar. Até porque o modo diferenciado como os Diretores de Departamento incorporam e reagem a esses constrangimentos no desenvolvimento da afirmação das suas unidades constitui matéria extremamente relevante para avaliar estrategicamente como será possível estabelecer a ponte necessária entre a situação presente e os cenários de reposicionamento competitivo.

Como é óbvio, a nossa perceção desses constrangimentos exigiria, para ser mais consequente, um enfoque diferenciado de trabalho. Estamos certos que, em contexto de forte interação com a Direção e a estrutura académica da instituição, será possível calibrar a perceção necessariamente truncada que foi possível construir. Fica a ressalva importante: o reposicionamento pretendido exigirá uma estratégia de transição que não comprometa o equilíbrio financeiro da instituição entretanto atingido; não haverá estratégia de transição viável se os constrangimentos internos não forem minimizados.

2.2. A PROCURA REVELADA PARECE IGNORAR OS CONSTRANGIMENTOS INTERNOS

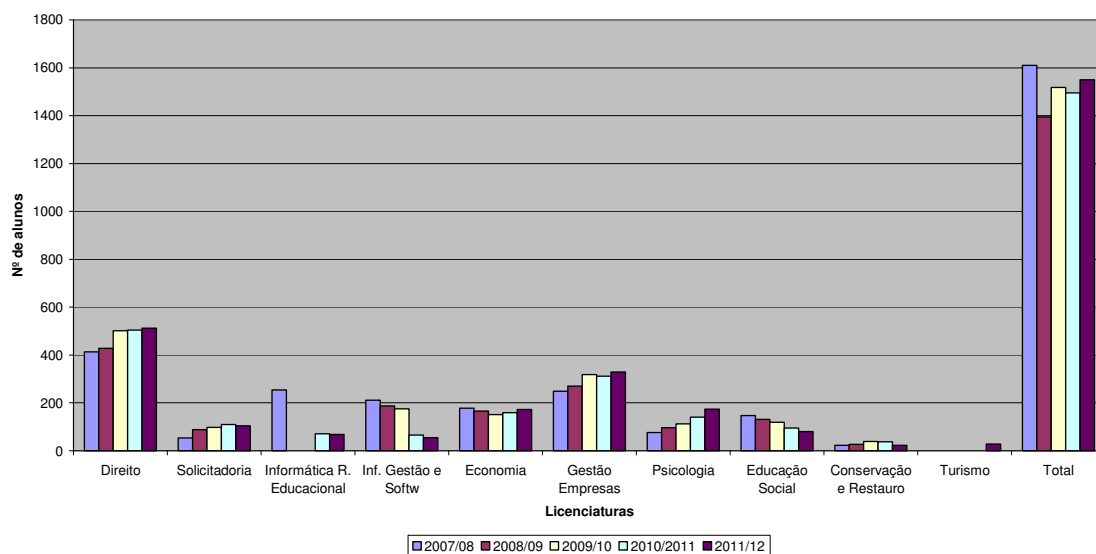
A figura reproduzida na página seguinte descreve a evolução do número de alunos inscritos por licenciatura nos anos letivos de 2007/08 a 2011/12.

A primeira observação a realizar é que, no período para o qual nos foi fornecida informação, não se verifica uma retração significativa da procura da instituição, observando-se mesmo em alguns domínios de formação a continuidade de algum crescimento. Este dado, básico na sua natureza, adquire alguma relevância em contexto de saneamento financeiro da instituição e revela um capital de procura que não pode ser ignorado em qualquer trajetória de transição para um reposicionamento da organização.

Não se dispõe de informação objetiva sobre avaliação do nível de satisfação de alunos. Mas, num período que envolve cinco anos letivos de observação, a relativa estabilidade da procura é um dado que não pode ser ignorado.

Figura 1

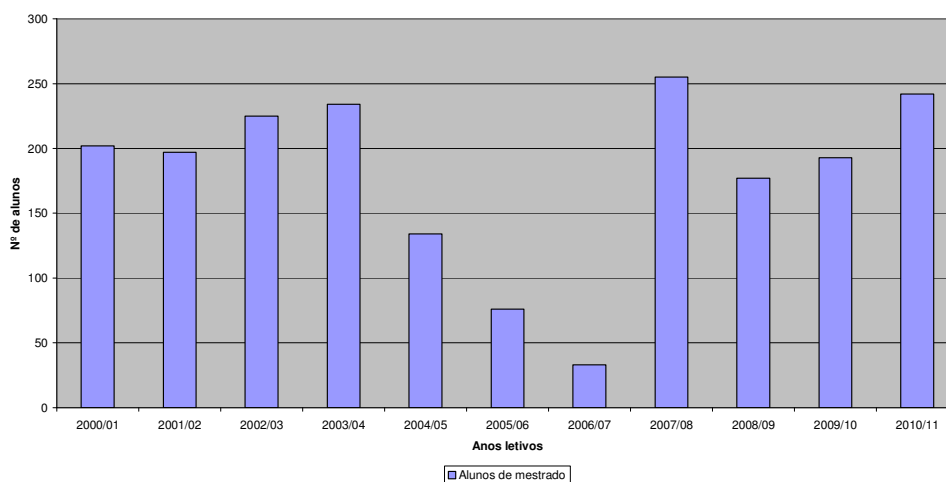
Evolução do nº de alunos inscritos por licenciatura



Notas: (a) **Fonte:** informação disponibilizada pela Reitoria da UPT; (b) nos anos letivos de 2010/11 e 2011/12 a licenciatura em Informática de Gestão é substituída pela de Tecnologias e Sistemas de Informação; (c) a licenciatura de gestão nos anos letivos de 2009/10, 2010/11 e 2011/12 inclui a gestão de hotelaria; (d) a licenciatura em Turismo só funcionou no ano letivo de 2011/12.

Figura 2

Alunos de mestrado UPT 2000-01-2010-11



(Fonte: GPEARl)

O recurso à informação do GPEARl permite completar a informação fornecida pela Reitoria no que respeita à inscrição em mestrados (figura 2). A linha de tendência aproxima-se de uma

curva em U, bastante alargada, revelando que a UPT não conseguiu fazer disparar a inscrição em mestrados, embora nos três últimos anos a curva seja ascendente.

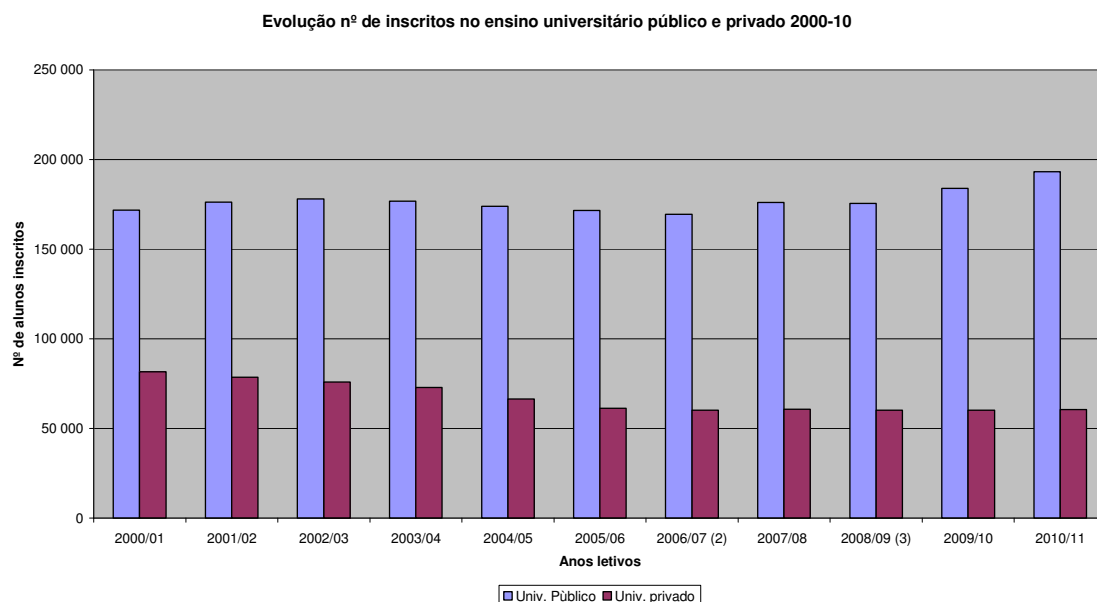
A não disponibilização de informação relativa a inscritos em pós graduações e estudos avançados não nos permite verificar se esta dinâmica de estabilização de procura tem equivalente nesses domínios de formação superior ministrada pela UPT.

De qualquer modo, os dados anteriormente coligidos transportam consigo uma ideia relevante: esta estabilidade de procura de licenciaturas, a concretizar-se nos próximos anos, constituirá uma assinalável base de estabilidade para qualquer trajetória de reposicionamento competitivo da UPT.

Esta avaliação não significa, como é óbvio, que a UPT esteja imune às incidências da crise económica nacional e seu prolongamento pelos padrões de austeridade associados ao programa de resgate financeiro. Os efeitos projetam-se não tanto, como vimos, no número de inscrições, mas fundamentalmente no ritmo de inscrição a cadeiras e nos próprios ritmos de concretização de níveis de estudo. À equipa técnica não foi facultada informação quanto à evolução da massa monetária de propinas, pelo que não nos é possível identificar objetivamente efeitos mensuráveis da incidência da crise económica. Mas não será difícil imaginar que todo o ensino superior vai experimentar esses efeitos, como ainda muito recentemente a Pastoral para o ensino superior da Conferência Episcopal Nacional bem evidenciou, fazendo salientar o número perigosamente crescente de alunos que não concluem ou mesmo interrompem estudos na sequência de dificuldades económicas e familiares. Isso significará intensificação desmesurada das condições de concorrência e um peso acrescido do efeito-preço na avaliação que os candidatos realizam da relação qualidade-preço reportável a cada instituição. As entrevistas com os diretores de departamento confirmam que a UPT não está imune a esses efeitos.

Na figura seguinte, apresenta-se a evolução comparada do número de inscritos em universidades públicas e privadas na última década:

Figura 3



Como é possível verificar, depois de um decréscimo observado na primeira metade da década, as inscrições em universidades privadas parecem estagnar, o que contrasta com a evolução das inscrições em universidades públicas que, na segunda metade da década, apresentam uma tendência de crescimento. O modelo universitário português continua a revelar especificidades marcantes no universo OCDE. Depois de se destacar do ponto de vista da forte explosão do ensino universitário privado (Teixeira, 2009), parece agora evoluir em contraciclo com os principais trends que evidenciam um incremento da oferta privada (Vincent-Lancrin, 2009).

O comportamento da UPT alinha com o padrão das inscrições no setor privado, sendo necessário observar a evolução da sua quota de participação.

Foi nesse sentido que procedemos, primeiro, à análise da evolução do número de alunos inscritos na NUTS III Grande Porto (área de inserção natural da UPT) e, numa segunda aproximação, aos inscritos (licenciaturas e mestrados) em universidades privadas que podem considerar-se as concorrentes próximas da UPT: Fernando Pessoa, Lusófona Porto, Lusíada Porto, Centro Regional do Porto da Universidade Católica Portuguesa.

Tabela 1 – Nº de alunos inscritos no Grande Porto por sistema e tipo de ensino, 2000/01-2010/11

Sistema/Tipo de ensino	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07 ⁽²⁾	2007/08	2008/09 ⁽³⁾	2009/10	2010/11
IP-Privado	8029	7803	7797	7762	7503	7102	7429	8343	7959	8220	7651
U-Privado	23065	22659	22089	21375	19511	18009	17517	18161	18356	18634	19438
IP-Público	12487	12685	12973	13038	12509	12165	12902	14270	14342	16036	17157
U-Público	25040	25830	26331	26733	26387	26112	26014	27184	27372	28628	28699
Total	112202	112124	112049	111083	105433	100664	101710	108732	108686	114408	117191
UPT	3 644	3 222	2 982	2 641	2 118	1 761	1 668	2 006	1 730	1 782	1 799
Quota UPT											
Total AMP	3,2	2,9	2,7	2,4	2,0	1,7	1,6	1,8	1,6	1,6	1,5
Total AMP U-Priv	15,8	14,2	13,5	12,4	10,9	9,8	9,5	11,0	9,4	9,6	9,3

(Fonte: cálculos QP a partir de dados GPEARI; Notas: (2) Início do processo de Bolonha; (3) Início da recolha por via do Inquérito RAIDES)²

A tabela anterior fornece alguns elementos relevantes de análise:

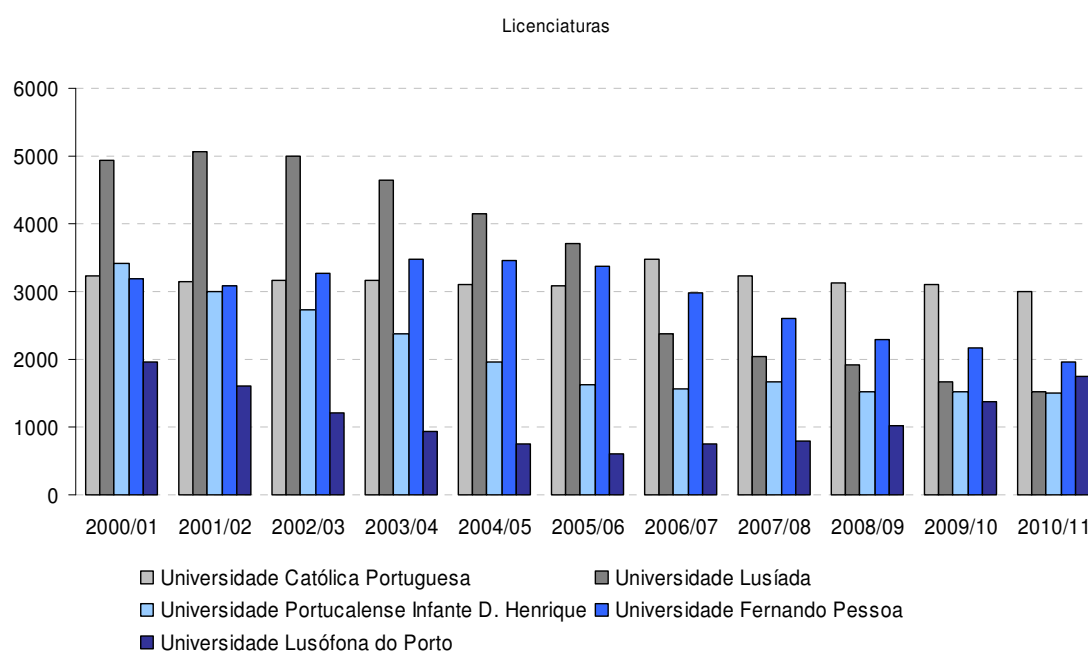
- O Grande Porto vale hoje quase 120000 alunos nos diferentes sistemas e tipos de ensino e ciclos de formação, o que constitui uma massa crítica apreciável de procura;
- O ensino universitário privado neste território parece recuperar de uma forte queda de procura observada na primeira metade da década;
- A universidade pública está consolidada e o seu crescimento é regular;
- O Politécnico público tem sobretudo na segunda metade da década um crescimento relevante;
- A quota da UPT no tipo de ensino que lhe corresponde parece ter estabilizado ou pelo menos conter o ritmo de queda observado na primeira metade da década.

Estas notas de análise permitem confirmar que há coerência entre o que foi captado a propósito da UPT e o que se passa na sua envolvente natural. Pode, assim, concluir-se que a UPT está inserida num espaço de procura ainda pujante para o ensino superior, embora também lhe corresponda uma oferta bastante dinâmica, quer pública quer privada. É por isso

² “O inquérito estatístico RAIDES, relativo aos alunos inscritos e aos diplomados no ensino superior português, é um inquérito realizado no âmbito do Sistema Estatístico Nacional, (Lei nº 22/2008, de 13 de Maio) de resposta obrigatória, registado no INE sob o nº 9852, notificado à Comissão Nacional de Protecção de Dados em 11 de Outubro de 2011 (processo n.º 15210/2011)” (GPEARI).

necessário analisar mais de perto como tem evoluído a posição da UPT face às suas principais concorrentes privadas³.

Figura 4 – Evolução do nº de inscritos em licenciaturas na concorrência próxima da UPT, 2000/01-2010/11

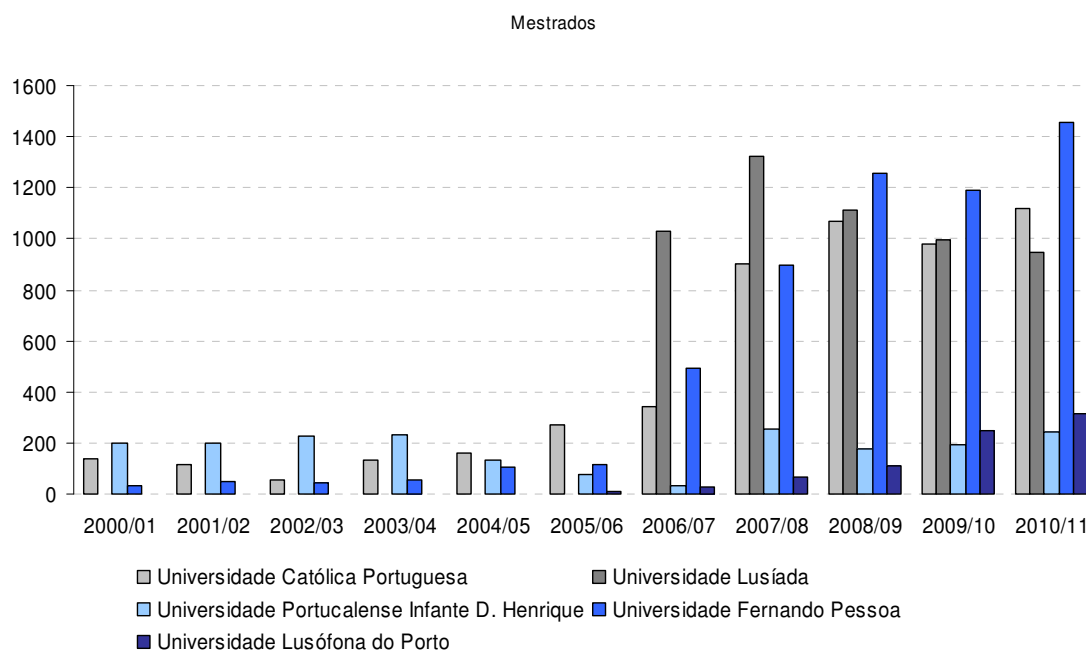


A observação do número de inscritos em licenciaturas ao longo da última década é muito revelador do posicionamento dos concorrentes próximos:

- Queda continuada da Universidade Lusíada;
- Dificuldades de crescimento da UCP;
- Tendência para a queda da Fernando Pessoa na segunda metade da década;
- Recuperação do dinamismo da Lusófona;
- A UPT disputa o seu posicionamento sobretudo em relação à Lusíada e Lusófona e, face à queda da Fernando Pessoa, pode estender essa pretensão a esta última.

³ Sem prejuízo dos desenvolvimentos que o capítulo 3 deste relatório realiza sobre o tema, em termos quantitativos e qualitativos.

Figura 5 – Evolução do número de inscritos em mestrados na concorrência próxima da UPT, 2000/01-2010/11



No que respeita à situação de mestrados, a posição da UPT é claramente mais frágil, mantendo a Lusófona à vista, mas perdendo no cotejo com as restantes três instituições analisadas. Não analisámos a situação em matéria de doutoramentos, pois revelaria uma maior fragilidade.

2.3. UMA BASE DE QUALIFICAÇÕES DE CORPO DOCENTE SOBRE A QUAL É POSSÍVEL E NECESSÁRIO TRABALHAR

Informação também disponibilizada pela Reitoria da UPT permite realizar uma primeira aproximação à base de qualificações do corpo docente.

A tabela da página seguinte sistematiza essa informação por Departamento e cruza-a com a questão dos tempos de dedicação à Escola.

Tabela 2 – Nº de doutorados e tempos de dedicação à UPT

DEPARTAMENTOS	Doutora- dos em tempo integral	Cate- drá- ticos	Associa- dos	Auxiliares	Rácio (%) Doutora- dos em tempo integral	Rácio (%) Doutora- dos TI/ Total docentes
Ciências económicas e empresariais	7	0	2	5	54	16,3
Ciências da Educação e do Património	14	0	2	14	61	26
Direito	9	3	2	4	45	19
Inovação, Ciência e Tecnologia	8	0	5	3	89	27

A construção do quadro anterior foi conseguida combinando informação disponibilizada pela Reitoria (docentes doutorados em tempo integral e em tempo parcial) com informação proveniente da página da UPT por Departamento quanto ao número de docentes. Se a informação disponibilizada pelos Departamento no sítio *web* estiver atualizada, então o cálculo do último rácio também o estará.

No desenvolvimento da nossa argumentação, os números encontrados permitem afirmar que existe uma base de qualificações académicas sobre a qual é possível trabalhar. Como é óbvio, em confronto com as mais dinâmicas instituições de ensino superior público que ministram formação em áreas similares, os números encontrados revelam um forte constrangimento comparativo. Poderá dizer-se que a UPT se encontra num estágio próximo do que estariam essas instituições há alguns anos (20, 30 talvez) quando se iniciou o poderoso processo de aumento de docentes doutorados na Universidade pública. Mas, como veremos, esse não é o quadro de concorrência (natural) da UPT.

Afirmar que existe uma base de qualificações académicas sobre a qual é possível trabalhar não significa, como é óbvio, que a UPT não tenha um problema de défice de qualificações de corpo docente. Para bom entendedor esse problema existe e tem de constar da estratégia de reposicionamento. Mas há uma base a partir da qual é possível construir uma transição. Essa é a nossa interpretação.

A informação disponível para a generalidade das congéneres privadas dificulta a extensão da Tabela 2 e, conseqüentemente, a leitura dos números e rácios anteriores em termos de *benchmark* de concorrência. É óbvio que a instituição enfrenta quer problemas de juventude,

quer de eventual senioridade que, operando simultaneamente, talvez comprometam uma rápida evolução dos processos e *outputs* de investigação científica. Arriscaríamos a dizer que não estará aqui a fonte decisiva dos constrangimentos internos atrás assinalados. Esta hipótese de trabalho necessita, porém, de ser confirmada face ao teor dos recentes pronunciamentos por parte da A3ES quanto a cursos específicos de 2º ciclo e 3º ciclo ministrados ou em projeto por parte da direção académica da instituição. Não é crível que a avaliação A3ES tenha em conta a diferente situação de partida do ensino superior público e privado, pelo que aos olhos da referida A3ES a bondade da nossa apreciação talvez não tenha o mesmo reconhecimento.

Na tabela seguinte, comparam-se os ensinos universitário e politécnico, público e privado, em matéria de docentes doutorados.

Tabela 3: Doutorados no sistema universitário público e privado português 2009			
Modalidade de ensino superior	Nº de doutorados	% Total de doutorados	% de total de docentes
Universitário público	10010	64,9	27,6
Politécnico público	1955	12,7	5,4
Universitário privado	2671	17,3	7,4
Politécnico privado	787	5,1	2,2
Total doutorados	15423	100,0	42,6
Total docentes	36215	-	100,0

Como é possível observar pela tabela 3, o confronto público-privado em matéria de doutorados no ensino superior é flagrantemente ganho pelo ensino público, registando-se, entretanto, a novidade do universitário privado apresentar hoje uma posição bem mais favorável do que o politécnico público.

O constrangimento da UPT tem, assim, de ser relativizado por uma situação global do ensino universitário privado que é globalmente penalizadora face ao ensino público, mas na qual é possível identificar estratégias mais agressivas de produção/recrutamento de doutoramentos do que a revelada pela UPT.

No sentido de esclarecer este ponto, consultámos a informação pública mais recente (ano de 2009) sobre a situação do ensino universitário privado em matéria de docentes doutorados, calculando a percentagem de docentes doutorados em relação ao total de docentes.

A extensa tabela que daí resulta é reproduzida de seguida, assinalando a amarelo os dados da UPT e a cinzento claro os dados das instituições privadas em relação às quais existe uma relação de mais forte concorrência.

A UPT não surge inferiorizada no confronto que resulta da tabela da página seguinte. Perde de facto para a Universidade Lusíada, mesmo tendo em conta o pólo de Famalicão desta última, para a Fernando Pessoa, para a Universidade Católica entendida como um todo, mas ganha por exemplo à Lusófona do Porto. É óbvio que a tabela mostra também que, em termos de massa de doutorados, a situação da UPT é inferior, sendo penalizada pelos 64 doutorados registados na base de dados do GPEARl que substitui o OCES. Convém recordar que do ponto de vista do papel da investigação científica numa universidade não é tanto a percentagem de doutorados que interessa relevar, mas antes a sua massa crítica, pois a dimensão das equipas de investigação é crucial para a produção de conhecimento.

Esta análise mostra que, no contexto comparativo do setor universitário privado, a posição da UPT em matéria de docentes doutorados não a coloca numa situação totalmente desprivilegiada. Não parece ser esse o problema principal, o que não significa que não seja um problema a superar no seu reposicionamento.

A nossa hipótese de trabalho é, porém, outra: em nosso entender, o problema da base das qualificações existentes é fortemente penalizado por um outro, o dos constrangimentos em matéria de recursos humanos. Tudo aí se complica: padrões de motivação e estímulo remuneratório, clarificação de estatuto profissional com sérias implicações no conteúdo concreto que podemos dar ao “tempo integral” na UPT, capacidade de *enforcement* em relação a estratégias pessoais de doutoramento e investigação, exigências de tempos de participação na vida coletiva da instituição, etc. Esse parece ser o problema central, pelo menos do ponto de vista da centralidade que o tema assumiu nas entrevistas com Diretores de departamento e Reitoria. A situação tem ainda repercussões na convergência que é necessário obter entre a estratégia académica e científica da instituição e a sua direção estratégica.

Estabelecimento de ensino	Categoria profissional	2009	% doutorados
2100 - Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões	Doutor	92	32,1
2100 - Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões Total		287	
2200 - Universidade Católica Portuguesa	Doutor	600	45,2
2200 - Universidade Católica Portuguesa Total		1326	
2400 - Universidade Lusíada	Doutor	156	45,6
2400 - Universidade Lusíada Total		342	
2401 - Universidade Lusíada (Porto)	Doutor	113	54,9
2401 - Universidade Lusíada (Porto) Total		206	
2402 - Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão	Doutor	53	60,9
2402 - Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão Total		87	
2500 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique	Doutor	64	42,4
2500 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique Total		151	
2700 - Universidade Atlântica	Doutor	24	36,9
2700 - Universidade Atlântica Total		65	
2750 - Universidade Fernando Pessoa	Doutor	200	49,9
2750 - Universidade Fernando Pessoa Total		401	
2800 - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias	Doutor	338	35,0
2800 - Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Total		966	
4010 - Escola Superior Artística do Porto	Doutor	12	9,6
4010 - Escola Superior Artística do Porto Total		125	
4020 - Escola Superior de Actividades Imobiliárias	Doutor	8	25,0
4020 - Escola Superior de Actividades Imobiliárias Total		32	
4025 - Escola Superior Gallaecia	Doutor	8	21,6
4025 - Escola Superior Gallaecia Total		37	
4032 - Universidade Lusófona do Porto	Doutor	72	37,9
4032 - Universidade Lusófona do Porto Total		190	
4050 - Instituto Superior de Informática e Gestão	Doutor	2	11,8
4050 - Instituto Superior de Informática e Gestão Total		17	
4111 - Escola Superior de Design	Doutor	34	21,4
4111 - Escola Superior de Design Total		159	
4112 - Escola Superior de Marketing e Publicidade	Doutor	26	31,3
4112 - Escola Superior de Marketing e Publicidade Total		83	
4120 - Escola Universitária das Artes de Coimbra	Doutor	6	11,8
4120 - Escola Universitária das Artes de Coimbra Total		51	
4126 - Escola Universitária Vasco da Gama	Doutor	16	22,9
4126 - Escola Universitária Vasco da Gama Total		70	
4255 - Instituto Superior Bissaya Barreto	Doutor	8	29,6
4255 - Instituto Superior Bissaya Barreto Total		27	
4260 - Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz	Doutor	80	36,2
4260 - Instituto Superior de Ciências da Saúde Egas Moniz Total		221	
4261 - Instituto Superior de Ciências da Saúde - Norte	Doutor	92	41,4
4261 - Instituto Superior de Ciências da Saúde - Norte Total		222	
4290 - Instituto Superior D. Afonso III	Doutor	66	55,5
4290 - Instituto Superior D. Afonso III Total		119	
4295 - Instituto Superior de Comunicação Empresarial	Doutor	10	27,8
4295 - Instituto Superior de Comunicação Empresarial Total		36	
4299 - Instituto Superior de Educação e Trabalho	Doutor	7	28,0
4299 - Instituto Superior de Educação e Trabalho Total		25	
4300 - Instituto Superior de Gestão	Doutor	24	41,4
4300 - Instituto Superior de Gestão Total		58	
4306 - Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares - Almada	Doutor	58	35,4
4306 - Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares - Almada Total		164	
4307 - Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares - Mirandela	Doutor	22	27,5
4307 - Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares - Mirandela Total		80	
4308 - Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares - Viseu	Doutor	33	29,2
4308 - Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares - Viseu Total		113	
4309 - Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares - Santo André	Doutor	11	18,3
4309 - Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares - Santo André Total		60	
4350 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa	Doutor	57	44,2
4350 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Lisboa Total		129	
4351 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Bragança	Doutor	3	23,1
4351 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Bragança Total		13	
4352 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém	Doutor	24	34,8
4352 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém Total		69	
4353 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia	Doutor	22	39,3
4353 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia Total		56	
4354 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria	Doutor	34	43,0
4354 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria Total		79	
4358 - Instituto Superior da Maia	Doutor	102	31,7
4358 - Instituto Superior da Maia Total		322	
4375 - Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes	Doutor	31	23,0
4375 - Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes Total		135	
4450 - ISPA-Instituto Universitário de Psicologia Aplicada	Doutor	102	45,5
4450 - ISPA-Instituto Universitário de Psicologia Aplicada Total		224	
4500 - Instituto Superior Miguel Torga	Doutor	46	42,2
4500 - Instituto Superior Miguel Torga Total		109	
4520 - Instituto Superior de Serviço Social do Porto	Doutor	15	34,9
4520 - Instituto Superior de Serviço Social do Porto Total		43	

2.4. POTENCIAL DE INVESTIGAÇÃO: ESTE SIM UM SÉRIO CONSTRANGIMENTO

A avaliação deste constrangimento interno para o posicionamento competitivo da UPT reveste-se no contexto do trabalho de uma natureza marcadamente impressiva. A informação disponibilizada no sítio web da UPT não permite qualquer juízo comparativo credível com a investigação realizada no ensino superior público e quanto ao privado as congéneres da UPT padecem da mesma lacuna. Não existem indicadores de I&D (de *input* e *output* científicos) organizados para a instituição, não é possível reconhecer com brevidade e legibilidade índices de publicação em revistas com ranking de impacto conhecido, traduzindo um contexto embrionário e compreensível nessa perspetiva, mas que penaliza qualquer esforço de avaliação objetiva e exterior do potencial já existente. Estamos em crer que no âmbito de elaboração ou de réplica a processos gerados pela A3ES haverá na instituição informação objetiva sobre esta matéria, pelo que se trata de uma base de informação a constituir paulatinamente ao serviço de uma imagem de visibilidade da instituição.

Como é óbvio, a comparação impressiva que é possível realizar é fortemente penalizadora para a UPT, sobretudo porque a última década revelou um crescimento quase exponencial da produção científica em Portugal, não só associada à “explosão” de doutoramentos, mas sobretudo porque a investigação científica pública dispôs de condições únicas, talvez irrepetíveis no futuro próximo, de financiamento, suporte e internacionalização. A duração do intenso apoio público à investigação em universidades públicas é claramente superior à vida da maior parte das instituições privadas, o que ilustra bem as razões do *gap* identificado nesta matéria. E, de acordo com a avaliação realizada pela equipa técnica dessa realidade, tendemos a concluir que, apesar da rarefação de meios financeiros, as dinâmicas de avaliação de desempenho em preparação nas diferentes instituições (interpretadas a partir de alguns algoritmos conhecidos) tenderão irreversivelmente a colocar em alta a dinâmica de investigação (publicação a todo o preço).

Figura 6

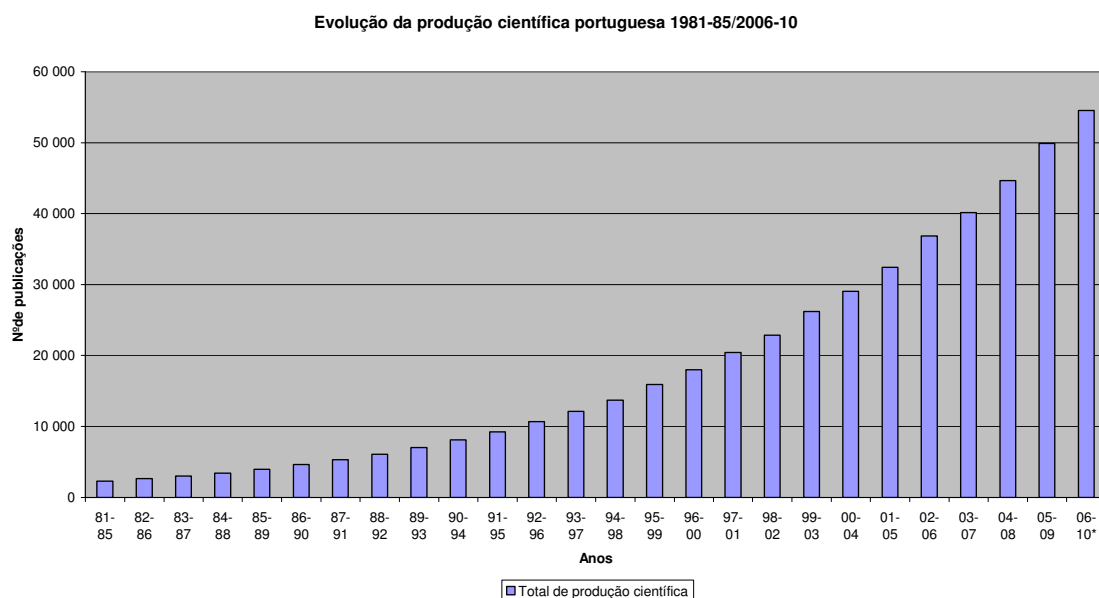
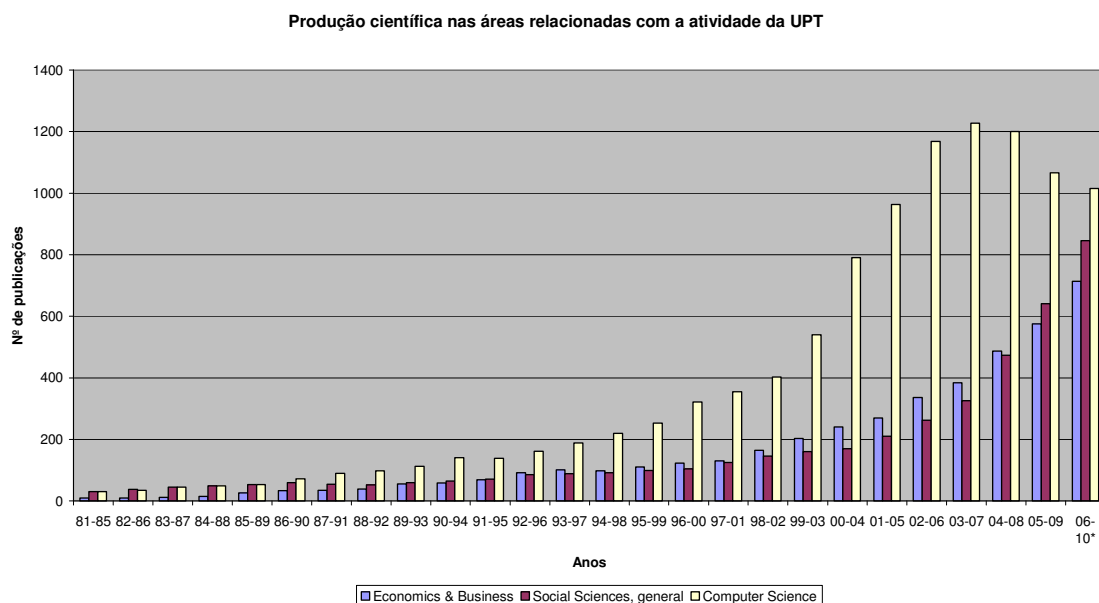


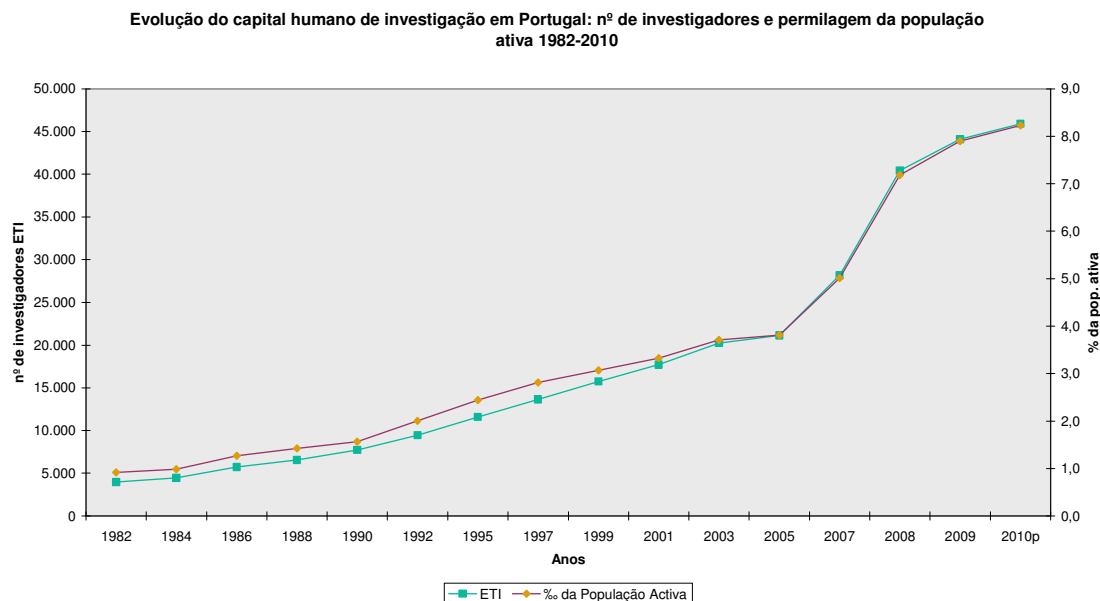
Figura 7



As **figuras 6 e 7** dão conta da significativa evolução que a produção científica experimentou em Portugal, embora essa evolução seja mais pronunciada em domínios científicos onde a

atividade da UPT não tem expressão. Mas, mesmo assim, nas áreas em que a UPT se inscreve observa-se também esse fenómeno, com alguma retração no período mais recente no domínio das ciências da computação.

Figura 8



(Fonte dos 3 gráficos: construção a partir de dados do GPEARI; 2010 dados provisórios)

A **figura 8** confirma essa evolução do ponto de vista da relevância do esforço de capital humano associado a esta evolução.

A dinâmica evolutiva da situação portuguesa é muito forte, o que é ilustrado pela apreciável posição relativa que Portugal apresenta no contexto da UE27, conforme o ilustra informação do *Innovation Score Board* 2011 (ver **figuras 9 e 10**):

Figura 9 – Novos doutoramentos por 1000 indivíduos com 25 a 34 anos UE27

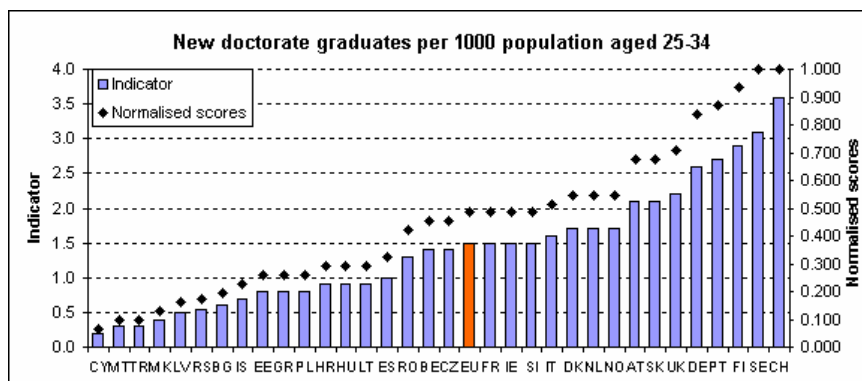
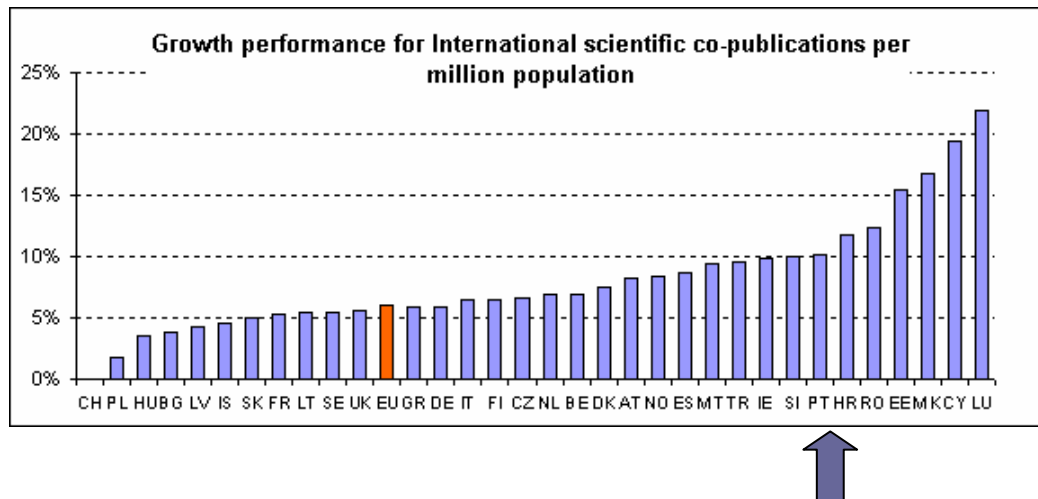


Figura 10 – Crescimento da produção científica publicada por milhão de habitantes – UE27



É possível verificar que a Reitoria da UPT está consciente do constrangimento que resulta da UPT não acompanhar esta evolução e prova disso são as orientações de política de Investigação Científica na UPT que datam de Julho de 2011:

“1. No atual contexto do ensino superior, é necessário promover Centros de Investigação baseados em equipas, mobilizados em função de projetos, e organizados segundo os padrões internacionais.

2. Ao pretender impulsionar a Investigação Científica na UPT, pretende-se:

- a) Aproveitar os meios e os resultados que já foram obtidos;*
- b) Ligar a atividade da Investigação ao ensino, sobretudo nos níveis de 2º e 3º ciclos;*
- c) Concentrar os esforços de Investigação nas áreas preferenciais de atividade da UPT;*
- d) Criar Centros de Investigação de acordo com as regras definidas pela agência nacional de financiamento (FCT) e susceptíveis de reconhecimento oficial.*

3. Concretizando estes princípios:

- a) É constituída uma unidade funcional – UPT Investigação – que promove e apoia Linhas de Investigação situadas dentro das áreas preferenciais de atividade da UPT;*

- b) Quando a atividade das Linhas de Investigação tiver o desenvolvimento e a coerência suficientes, passarão a constituir um Centro de Investigação integrado na UPT Investigação, organizado segundo o formato recomendado pela agência nacional de financiamento (FCT).*
- c) Mantêm-se os Centros de Investigação que já existem nos vários Departamentos, salvo quando as suas atividades passarem a ser desenvolvidas nas Linhas de Investigação ou nos Centros emergentes na UPT Investigação.”⁴*

O confronto destas orientações estratégicas com a dinâmica que é possível inferir dos materiais de acesso público confirma que, entre as linhas preconizadas e as dinâmicas que vai sendo possível aos Departamentos e respetivos centros de investigação pôr em prática, existe ainda hoje um *gap* considerável.

Neste capítulo, a realidade da UPT não é dissonante do que se passa normalmente numa instituição universitária em que a investigação científica começa a ser objeto de intensificação. Há sempre uma fase inicial em que essa investigação emerge fundamentalmente ligada à intensificação dos doutoramentos. Nessa fase é praticamente impossível dotar o esforço de investigação de um racional de instituição. Só quando esse esforço atinge um determinado limiar e quando os centros de investigação instalados ganham alguma massa crítica e autonomia de projeto coletivo é então possível assegurar algum racional de centro e por aglomeração de instituição. De facto, é sempre mais fácil inserir projetos de doutoramentos numa massa crítica de projetos de investigação já existentes e essa prática é abundantemente seguida na investigação pública.

A consulta *web* realizada foi penalizada pelo facto da página de investigação do Departamento de Inovação, Ciência e Tecnologia estar em reestruturação⁵. Dos seis centros de investigação registados pela instituição (Centro de Investigação em Gestão e Economia, Centro de Estudos de História, Centro de Investigação em Educação, Centro de Investigação em Psicologia, Centro de Tecnologia e Inovação e Instituto Jurídico Portucalense), a consulta do material disponível para cinco deles sugere que o foco de investigação é bastante desigual. É mesmo talvez

⁴ Conforme sítio *web* da UPT.

⁵ Sabe-se que a componente de multimédia constitui um relevante no DICT.

precipitado considerar a existência de seis centros de investigação, mas a equipa colocou-se na perspetiva de um observador exterior que consulta a informação disponibilizada pela UPT na sua página.

A avaliação é necessariamente impressiva pois a informação é muito escassa em termos de *outputs* científicos (publicações e seu impacto). Há, porém, dois centros que da análise realizada adquirem alguma notoriedade relativa, aliás corroborada pelo teor e resultados das entrevistas realizadas com os Diretores de Departamento em que os centros estão inseridos. Os centros em questão são o Centro de Investigação em Gestão e Economia (CIGE) e o Centro de Investigação em Psicologia (CIP). As razões dessa notoriedade são diversas. No caso do CIGE, o que faz a diferença é essencialmente a investigação de três doutorados do DCEE nos domínios financeiro e do marketing. No caso do CIP, o que emerge sobretudo é a possibilidade a prazo de contar com nove investigadores doutorados, alguma capacidade de rede com instituições de investigação prestigiadas no plano nacional e sobretudo a coerência de área nas linhas de investigação que estão em aberto.

Com a informação disponível é difícil avaliar o potencial de investigação nos centros de investigação em História (CIH) e em Educação (CIE), embora a diversificação temática do primeiro seja sugestiva, embora exija uma perspetiva mais objetiva dos *outputs* esperados. No caso do CIE, a dispersão temática observada penaliza em princípio o foco de desenvolvimento do centro. A inexistência de linhas de investigação abrangendo massas críticas significativas de recursos humanos nos domínios da educação para a intervenção social (designadamente em fertilização cruzada com o CIP) e das novas tecnologias educativas parece-nos representar uma forte limitação. Esta questão é relevante até porque a entrevista com a Diretora de Departamento de Ciências da Educação e Património revelou uma Direção particularmente ciente e empenhada na abordagem ao constrangimento interno da investigação, fortemente respaldada pela juventude já doutorada ou em doutoramento.

Em resumo, é compreensível que, em fase de incremento de doutoramentos como a que está em curso em alguns departamentos, seja praticamente impossível focar atividades de investigação e dar sentido concreto a uma política de investigação para a instituição como um todo. O estabelecimento de um racional de prioridades e de focos de investigação levará o seu tempo a criar condições propícias para a sua concretização. Por outro lado, não nos parece que seja possível, a curto e médio prazo, dotar a UPT de uma base de investigação que a diferencie significativamente das restantes universidades privadas. Esta conclusão (provisória)

é relevante na medida em que condiciona a estratégia de transição para uma trajetória de reposicionamento competitivo da UPT.

Nestas condições, embora desconhecendo em pormenor quais têm sido as reservas colocadas pela A3ES às pretensões evidenciadas pela UPT, não nos parece ser possível a prazo curto responder simultaneamente a dois fogos, o do incremento de qualificações do corpo docente e o da constituição de uma base de investigação diferenciadora. A resposta a tais fogos constituirá sempre matéria crucial para a estratégia de defesa. Exige, por isso, resposta continuada e persistente. Mas não será dessa resposta que resultarão *drivers* importantes do reposicionamento que se pretende de implementação mais rápida. Esta observação quase que exigiria uma estratégia de resgate científico e de qualificação da UPT a contratualizar com a A3ES, com um tempo de maturação ao alcance da instituição. É discutível que o mandato e sobretudo a prática da Agência o permitam. Daí a relevância do tema para o reposicionamento competitivo exequível da instituição. Mas há uma alternativa que consistiria numa plataforma protocolar de todo o ensino superior privado com a A3ES, conduzindo não a uma contratualização por universidade, mas a uma espécie de desenvolvimento estratégico pelo menos das mais capazes instituições de ensino superior privado.

Uma das condições essenciais para criar condições favoráveis nesse sentido deverá residir na possibilidade de livre acesso de docentes e investigadores às bases bibliográficas *on line*, como por exemplo a *B on*, mas não só. Há várias bases possíveis e interessa focar, claro está, nos domínios de investigação que interessa à UPT consagrar como prioritárias. O estabelecimento de protocolos com entidades públicas que facultem esse acesso revelar-se-á uma boa prática, pois a dimensão do investimento anual na constituição de uma base suficientemente robusta para os domínios de conhecimento da UPT não estará certamente ao alcance da instituição, a não ser numa progressão muito gradual de constituição desse repositório⁶.

Em reunião de trabalho realizada com o Exmo. Senhor Reitor Professor Guilherme de Oliveira, foi possível compreender que estão em curso ao nível da direção científica da instituição novas tentativas de constituição de núcleos de investigação na UPT, procurando sempre que possível organizar esses núcleos em função de protocolos efetivos de cooperação com centros de investigação já acreditados com classificação pelo menos acima de Bom.

⁶ Fomos entretanto informados que o recente protocolo com a UP poderá viabilizar esse acesso.

As áreas referenciadas para esta nova abordagem são as seguintes:

- Investigação centrada nas problemáticas PME;
- Multimédia;
- Avaliação e Gestão da Educação;
- Desenvolvimento pessoal;
- Cultura, economia e criatividade.

Em nosso entender, as opções a assumir em matéria de estruturação de núcleos de investigação mais representativos não poderão ser desligadas das opções de reposicionamento competitivo. Em sede de propostas neste trabalho, teremos oportunidade de voltar ao assunto.

2.5. UMA REATIVIDADE FORTEMENTE DIFERENCIADA AOS CONSTRANGIMENTOS INTERNOS

Esta secção tem por base um tratamento sistemático das entrevistas realizadas sobretudo aos quatro Diretores de Departamento e à senhora Vice-Reitora Prof^a. Doutora Maria Paula Coutinho Dias Morais. Por razões óbvias, não vamos reproduzir as entrevistas individuais realizadas, acusando porém testemunhos individuais quando eles se revestem de grande significado para as conclusões globais do trabalho a realizar.

Tendo em conta que se trata de entrevistas com a componente académica e científica da instituição, consideramos muito relevante que a tónica que praticamente ressalta como elemento comum de todos os testemunhos é a existência de um sério constrangimento interno em termos de gestão de recursos humanos. Esse constrangimento pode ser declinado em alguns argumentos /evidências parcelares reconhecidos pelo menos por dois (variáveis, naturalmente, consoante o tipo de evidência) dos cinco entrevistados:

- Inexistência de um estatuto interno operacional de docente do ensino superior privado que permita a clarificação do que é o serviço docente e de participação obrigatória na vida coletiva da Escola; facto agravado pela eterna espera por um estatuto consagrado em lei da República que nunca foi publicado e que provavelmente nunca o será;

- Sérias repercussões no dimensionamento do que se entende por tempo integral de dedicação à UPT;
- Forte heterogeneidade de contratos de trabalho existentes na instituição não só determinada pelos diferentes períodos em que foram assinados, mas também por diferenças de regimes estabelecidos; este ponto tem muito de inevitável, dadas as condições prevalecentes na UPT desde a sua constituição;
- Inexistência de um padrão interno de “justa causa” de desvinculação contratual, por ausência de efeito demonstração nesta matéria;
- Dificuldades notórias de fazer cumprir orientações e diretivas internas em termos de obrigatoriedade de doutoramentos, tempos de investigação, participação em reuniões de departamento;
- Sérias dificuldades de fazer respeitar tempos de trabalho e de participação em iniciativas de departamentos, extensivas a docentes em tempo integral e não apenas aos docentes em tempo parcial;
- Controlo praticamente inexistente das condições de exclusividade;
- Dificuldades em alguns departamentos na criação de condições de atendimento aberto a alunos;
- Política salarial que proporciona um débil instrumento de motivação, sobretudo no quadro de exigências alargadas em termos de docência, investigação e participação na vida coletiva da Escola e que tende a gerar comportamentos /estratégias pessoais de sobrevivência que a instituição acaba por tacitamente não questionar;
- Forte desconforto das Direções de Departamento em assumir uma estratégia de desenvolvimento de Departamento devido aos constrangimentos assinalados e fazer repercutir para o interior do Departamento orientações transversais provenientes da Reitoria.

Como já foi anteriormente referido, a convergência umas vezes global, outras vezes parcelar destes testemunhos, pode ser em parte explicada pela conjuntura específica em que as entrevistas decorreram, leia-se, maior visibilidade interna da pressão exercida pela A3ES. Não

questionamos essa possibilidade. Mas a dimensão e diversidade dos argumentos que emergiram das referidas entrevistas são demasiado fortes para que os testemunhos não correspondam a constrangimentos efetivos.

Diríamos que, combinando estes dados com elementos já anteriormente comentados, é obra nestas condições ter realizado o saneamento financeiro da instituição e segurar uma procura revelada em matéria de alunos inscritos nas licenciaturas.

O que é, porém, relevante assinalar é que a reatividade interna dos Departamentos a este constrangimento global de gestão de recursos humanos é diferenciada. Num modelo de alguma simplificação e sem querer vulgarizar os testemunhos ricos e diversificados dos entrevistados, arriscaríamos a seguinte tipificação:

TABELA 4 – TIPOS DE REATIVIDADE INTERNA	
DEPARTAMENTO	REATIVIDADE AO CONSTRANGIMENTO DOS RH
Ciências Económicas e Empresariais	É fundamental parar para consolidar e apetrechar o departamento tornando-o menos vulnerável
Ciências da Educação e do Património	Existe, mas um projeto de rendibilização da adaptação a Bolonha é possível e há empenho de juventude qualificada em contornar proativamente as exigências da A3ES
Direito	Sério desconforto, quase incomodidade, face aos constrangimentos de RH, limitando fortemente a ambição de estratégia de Departamento.
Inovação, Ciência e Tecnologia	Forte desconforto face às ambições do Departamento determinado pelos constrangimentos de RH

O que ressalta da tipificação anterior é a perceção de que os constrangimentos em matéria de gestão de recursos humanos condicionam fortemente a estratégia científica e académica em geral da instituição. Não compete a este estudo debruçar-se sobre essa matéria de foro marcadamente interno. Mas o diagnóstico é para nós relevante pois condiciona, e de que maneira, o reposicionamento competitivo da instituição. Trata-se de matéria crucial pelo menos para dimensionar temporalmente a trajetória de reposicionamento, já que compreensivelmente um problema interno desta magnitude não se resolve com um modelo do tipo “one shot”.

A primeira discussão do presente relatório referida na apresentação permitiu concluir que o ensino superior universitário privado não está isento no seu todo de problemas similares aos

da UPT. Permitiu ainda esclarecer um ponto que penaliza a gestão de recursos humanos do setor universitário privado. De facto, o estatuto docente para as universidades públicas acaba, nas suas diferentes versões evolutivas, por sancionar a não progressão na carreira de docentes, tendendo a suprimir naturalmente esses casos quando as regras do estatuto acabam por não ser cumpridas, evitando por isso um problema de recursos humanos a gerir.

2.6. POTENCIAL DE DIFERENCIAÇÃO PEDAGÓGICA NÃO PLENAMENTE APROVEITADO

Uma universidade como a UPT, que tem à sua frente uma trajetória difícil e fortemente consumidora de tempo de correção dos seus níveis de qualificação docente e sobretudo de investigação, necessita de recorrer a outros fatores de diferenciação. Tal como será referido no **capítulo 4**, a componente pedagógica constitui hoje um desses fatores de diferenciação e estamos a invocar sobretudo experiências de “*benchmark*” internacional. No plano nacional, assiste-se aliás a um paradoxo nesta matéria. Com a corrida desenfreada aos *rankings* de publicações, os algoritmos de avaliação de desempenho já em utilização nas principais universidades portuguesas tendem a desvalorizar fortemente a componente de inovação pedagógica nos cursos dos três ciclos de Bolonha. Essa evolução é perigosa, sobretudo num contexto em que as tecnologias de informação e comunicação e outras técnicas pedagógicas como a de animação de grupos ou as metodologias centradas na resolução de problemas vão fazendo a sua diferença. É também incompatível, em nosso entender, com o espírito de Bolonha, por mais moribundo que este se apresente.

Há evidências de que a estratégia das principais universidades públicas vai no sentido de desvalorizar a componente de qualidade de ensino para apostar quase tudo na investigação e progressão nos *rankings* científicos. Ora, esta perigosa tendência vai contra os interesses de um dos principais *stakeholders* das universidades, os seus alunos.

Se é legítimo a este propósito formalizar algum princípio, diremos que é precisamente nas universidades que não podem competir pelos topos da investigação científica que a inovação pedagógica é mais relevante. Devidamente comunicada, e os alunos são o principal instrumento dessa comunicação, a inovação pedagógica pode constituir um elemento crucial de fidelização de procura em instituições do tipo da UPT.

Foi nesse sentido que confrontámos os entrevistados com esta questão. Qual o estado da arte em matéria de inovação pedagógica na UPT? Que potencial é reconhecido a este domínio como fator de diferenciação da UPT?

O resultado das entrevistas não é particularmente animador, embora seja possível avançar que existe uma forte heterogeneidade entre departamentos nesta matéria.

De acordo com os testemunhos obtidos, pode concluir-se que a instituição estará no dealbar do despertar para a diferenciação pedagógica. Alguns traços conclusivos apontam nesse sentido:

- Tendência para a avaliação contínua começar a marcar a relação pedagógica;
- Tecnologias de informação e comunicação ainda essencialmente ao serviço da transmissão de conhecimento e do “*modus operandi*” de aula, mas ainda incipiente ou quase inexistente enquanto instrumento de aprendizagem valorizado pela Escola e de interação mais regular e frequente entre docentes e corpo discente;
- Existência em alguns departamentos de condições de “porta aberta” de gabinetes de docentes, proporcionando melhores condições de retaguarda para a auto-formação;
- Ausência total de inovação pedagógica em alguns departamentos (mais evidenciado no de Direito, com o contraponto de exigência de orais obrigatórias, aspeto a relevar na formação de competências imprescindíveis para a profissão);
- Evidências (particularmente no Departamento de Ciências da Educação e Património--DCEP) de valorização de estágios em todos os cursos, não sendo claro se essa exigência constitui fator de valorização pedagógica;
- Posição cimeira assumida pela UPT em matéria de ações de empreendedorismo a partir de alunos e professores⁷, o que pode revelar indiretamente alguma influência das condições de aprendizagem e de funcionamento de Escola na disseminação dessas competências; a experiência do DCEP em matéria de educação social merece uma

⁷ Segundo resultados do estudo: Aurora Teixeira e Todd Davey (2008), “*Attitudes of higher education students to new venture creation: a preliminary approach to the Portuguese case*”, FEP Working Papers, nº 298, Outubro, Faculdade de Economia do Porto.

avaliação futura, pois a formação para o empreendedorismo social constitui, em nosso entender, uma área de aposta a explorar;

- Inexistência de qualquer experiência de *e-learning*.
- Práticas de acolhimento de alunos que importa destacar (principalmente a experiência do DICT) como potenciadoras de boas condições de inserção, primeiro passo para a inovação pedagógica.

A propensão empreendedora dos alunos da UPT é muito relevante pois coloca os alunos da UPT numa situação muito privilegiada em matéria de propensão para o empreendedorismo. É sobretudo interessante relevar o confronto das intenções de concretização de ações de *entrepreneurship* (*entrepreneurship intent*) com o chamado empreendedorismo efetivo (*effective entrepreneurship*), cruzando no fundo intenções com realizações concretas. Os alunos da UPT surgem bem colocados em ambos os indicadores obtidos na inquirição realizada pelo referido estudo: no domínio das intenções, a UPT é a quinta com um rácio de 50%, ao passo que nas realizações concretas é a segunda com 16,7%. É também curioso notar que, no estudo realizado, no domínio das realizações de empreendedorismo são instituições de ensino superior privadas que surgem melhor posicionadas. Bem mais do que uma influência direta do modo de funcionamento das instituições privadas, haverá nestes dados a confirmação de que os alunos que demandam o ensino superior privado terão à partida um ADN ou um conjunto de projetos de vida mais propensos ao exercício do empreendedorismo.

Em nosso entender, trata-se de um potencial muito relevante para o reposicionamento da UPT. A instituição necessita de recriar espaços para que esse potencial vindo da tipologia de alunos possa ser concretizado. A outro nível, alunos com propensão para o empreendedorismo requerem modelos pedagógicos ajustados. É por isso necessário que o corpo docente compreenda essa realidade e, sobretudo, a monitorize para verificar se os dados do estudo atrás referido se conservam atuais ou se, pelo contrário, se verifica uma mudança do perfil de aluno.

2.7. COOPERAÇÃO E TRANSVERSALIDADE DISCIPLINAR: DEBILIDADES QUE IMPORTA CONTRARIAR

Os entrevistados foram ainda confrontados com um pedido de avaliação dos níveis de cooperação e transversalidade disciplinar existentes na instituição, designadamente no que respeita à sua transformação em ofertas de formação que reflitam essa orientação.

O estado da arte nesta matéria é também muito débil, pelo menos do ponto de vista das articulações inter-departamentos.

Foram referenciados projetos pontuais de colaboração entre Direito e as áreas da informática (DICT) e entre Direito e Gestão. Regista-se ainda uma iniciativa exploratória entre o DICT e o DCEP, cruzando os domínios da informática e do património e a entrada no domínio da formação em turismo pode significar uma aproximação entre os departamentos DCEE e DCEP.

Mas o que fica destas manifestações pontuais de cooperação /colaboração entre departamentos (ou de docentes específicos inseridos em departamentos) é a ausência de uma preocupação regular de transversalidade entre os diferentes domínios de conhecimento que a estrutura de qualificações existente poderia potenciar.

Há que ter em conta, entretanto, que o estado da arte na ciência e no ensino superior em Portugal não favorece a transversalidade. O reconhecimento entre pares, designadamente da investigação científica, não tem favorecido a promoção da transversalidade disciplinar. Por outro lado, se projetarmos a Universidade do Porto como caso de estudo nesta matéria, a segmentação da oferta ao nível dos 3 ciclos de Bolonha é manifesta e traduz uma grande incapacidade de colocação em comum de recursos de conhecimento. Acresce que, em coletivos docentes pressionados pela obtenção de doutoramentos e incremento da investigação científica, essa pressão é frequentemente desincentivadora da procura de espaços de transversalidade disciplinar que normalmente carecem de quadros metodológicos claros e suficientemente estruturados.

Esta questão só é relevante se, do ponto de vista da procura de formação superior, a transversalidade constituir um factor de diferenciação. Como veremos nos capítulos de proposta de reposicionamento, a procura de espaços de transversalidade disciplinar coexiste com o aprofundamento dos domínios científicos. Por um exemplo, um tema como o da criatividade, independentemente dos desenvolvimentos científicos parcelares que configura é

hoje um domínio de forte colaboração entre domínios científicos como os das ciências da organização, psicologia, empreendedorismo, economia e sociologia da inovação, artes configurando um significativo potencial para se transformar numa plataforma de cooperação de recursos de conhecimento muito promissora.

Interpretada como constrangimento interno, a débil transversalidade existente na instituição, à qual se junta uma fraca intensidade (e de projetos para o futuro nessa área) de cooperação inter-departamentos, é sobretudo preocupante porque condiciona fortemente o aumento do nível de competência coletiva da instituição. Ora, sabemos hoje que as organizações em geral e as universidades, apesar das suas particularidades, não fogem a essa regra, se diferenciam competitivamente pela competência coletiva. E sem cooperação entre recursos não há competência coletiva que seja reconhecida pelo mercado, neste caso pela procura. Por exemplo, uma má prática pedagógica no interior de um departamento, mesmo que pontual, pode comprometer uma imagem de instituição em termos de inovação pedagógica.

Como é compreensível, a transposição de uma estratégia de cooperação interdepartamental para o programa de formação dos três ciclos de Bolonha enfrenta dificuldades e é necessário ultrapassar condicionantes impostos pela A3ES. Mas, no que respeita ao leque de pós-graduações, designadamente no que a instituição designa recentemente de Estudos Avançados, há em nosso entender um vasto potencial não aproveitado de transversalidade.

Aliás, uma diretora de departamento afirmava pertinentemente que a experiência dos Estudos Avançados não deveria reproduzir a estrutura dos departamentos, devendo pelo contrário assegurar formatações transversais de cursos mais à medida de procuras específicas, constituindo essa via a mais promissora em termos de focagem desse novo segmento da oferta da UPT. Evitar-se-ia, assim, não apenas a duplicação face à estrutura departamental existente, mas também melhores condições de transversalidade.

Esta posição vem na sequência do que identificámos ser uma tensão, compreensível diga-se, hoje existente na instituição. Essa tensão pode descrever-se sucintamente do seguinte modo: face aos constrangimentos (leia-se essencialmente a ação reguladora da A3ES) as direções de departamentos oscilam entre a necessidade de incrementar a qualidade do conhecimento existente, consolidando e qualificando o que existe e uma maior ambição de inovação, buscando novos domínios de conhecimento e captando novas procuras por esta via.

A avaliação estratégica da equipa técnica é que a correta inserção desta tensão num projeto de reposicionamento para a instituição pode constituir uma via promissora para captar positivamente a energia dessa tensão e tirar dela partido enquanto projeto de diferenciação. Dedicaremos especial atenção a esta questão.

2.8. A DIFERENCIAÇÃO POR VIA DA INTERAÇÃO COM O MEIO

No universo das universidades privadas em Portugal, a UPT tem, em nosso entender, condições potenciais para atingir graus bem mais elevados de interação com o meio envolvente do que o hoje existente. Nas condições analisadas, tenderemos a identificar esse meio envolvendo como sendo fundamentalmente a região Norte. Com inserção metropolitana inequívoca e central, a região constitui um espaço de ambição credível.

Várias razões concorrem para esse potencial de interação com o meio:

- A UPT tem um padrão de inserção territorial que não é disseminado: hoje está no coração da aglomeração metropolitana do Porto, a sua marca “Portucalense” é inequívoca nesse sentido⁸. Este facto facilita em nosso entender uma mais fácil interação com o meio, haja capacidade de oferecer à região e ao território envolvente o que ele necessita;
- A sua localização mais específica, também no coração de um dos mais desenvolvidos pólos universitários do país, representa uma importante externalidade e um valioso potencial de partilha de conhecimento tácito; a localização provisória nas instalações da UPT dos serviços da UPTEC, espaço de empreendedorismo e de investigação e desenvolvimento tecnológico da Universidade do Porto, constitui uma oportunidade única de génese de novas dinâmicas de cooperação, cuja emergência não pode desligar-se da localização excelente que a UPT apresenta;
- A dotação infraestrutural da UPT constitui um ativo específico que deve estar no coração do reposicionamento competitivo da UPT; nas condições de rarefação de meios financeiros que teremos nos próximos tempos para a construção de

⁸ Embora não nos tenha sido disponibilizada informação quanto à origem predominante dos alunos da UPT, pelo menos a entrevista com o DCEE confirmou que a aglomeração metropolitana do Porto é a origem principal dos alunos.

infraestruturas, uma universidade que apresenta a qualidade das instalações como as da UPT pode considerar-se numa posição privilegiada; essa qualidade das infraestruturas potencia largamente a animação de iniciativas e de práticas de forte interação com o meio. Aliás, há uma ideia estratégica a trabalhar no processo de reposicionamento competitivo que consistirá em fazer das instalações da UPT um poderoso ativo específico de animação de todo o pólo da Asprela, designadamente na área da cultura e da criatividade. Dada a relevância que assumirá para este pólo a construção futura do parque de ciência e tecnologia da UP, a envolvente de uma infraestrutura dessa natureza exigirá uma envolvente cultural e criativa à sua medida. Reconhecendo embora que o Instituto Politécnico do Porto dispõe também de boas condições para assumir esse papel, consideramos que essa ambição não pode ser marginal ao reposicionamento competitivo da UPT.

Acresce que, pontualmente, existem na UPT atual, e isso apesar da degradação de marca que o processo que conduziu ao saneamento financeiro da instituição pode ter provocado, exemplos pontuais de articulação bem sucedida com o meio:

- A experiência passada do domínio tecnologias de informação /informática vai nesse sentido;
- A UPT desenvolve projetos no exterior da Região, Guarda (MBA) e Angola (administração e gestão escolar), que representam oportunidades inequívocas para assegurar melhores condições de interação com o meio;
- A formação para o Centro de Estudos Judiciários constitui um exemplo de um campo criativo de possibilidades e a aposta que a Reitoria pensa operacionalizar no domínio da jurisprudência vai no mesmo sentido;
- No DCEP há um vasto potencial nos domínios do património e das questões sociais em torno da saúde (aqui de novo a localização do campus é crucial) para ser explorada uma mais forte interação com o meio;
- Os dois projetos de formação pontual à medida para PME e em *Business Intelligence* evidenciam que há também um campo de possibilidades, embora haja que reconhecer que a marca afetiva da FEP-UP constitui neste campo um importante concorrente, não esquecendo ainda a pretensão internacional da Escola de Gestão do Porto – UP de

ocupar esse espaço (neste caso com o importante respaldo da personalidade de Belmiro de Azevedo);

- O Conselho Estratégico da UPT pode ainda desempenhar um papel mais ativo de interação com o meio, designadamente com o meio empresarial.

Há vários modelos de reforço do grau de interação de uma universidade, pública ou privada, com o seu meio envolvente.

Um dos mais eficazes é abrir o modelo de funcionamento da instituição a uma presença mais viva e regular das instituições com quem se pretende interagir. Continua a haver por parte de muitas das instituições da região um grande desconhecimento sobre o que é que efetivamente as universidades podem oferecer de útil a essas instituições. A comunicação é seguramente importante nesse sentido. Mas não podem ser ignoradas formas mais diretas de disseminar esse conhecimento. E entre elas está a participação mais ativa na vida das Escolas.

3. AVALIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência assenta na conjugação da observação de dados quantitativos sobre oferta e a procura formativa no ensino superior, com a avaliação de dados de natureza quantitativa e qualitativa sobre estruturas e serviços oferecidos por estas instituições. No caso da informação qualitativa, o estudo incide sobre as condições de funcionamento atuais relativas a um conjunto mais restrito de entidades de ensino superior privado que, quer pela sua proximidade geográfica, quer pela dimensão ou reconhecimento no mercado, se consideram decisivas na partilha do mercado de procura de ensino superior privado com a UPT. Neste conjunto de entidades concorrentes incluíram-se: a Universidade Fernando Pessoa, a Universidade Lusíada (Porto), Universidade Lusófona do Porto, a Universidade Católica do Porto, o Instituto de Administração e Marketing (Matosinhos), o Instituto Superior da Maia e o Instituto Piaget.

Para além desta focagem sobre um conjunto mais restrito de instituições de ensino superior, a análise da concorrência concentra-se, paralelamente, num determinado grupo de áreas de educação e formação as quais abrangem as próprias fileiras que a UPT elegeu no seu Plano Estratégico como prioritárias. Consideram-se para efeitos da análise as seguintes fileiras enunciadas pelo referido Plano - Empresas /Organizações, Direito, Tecnologias de Informação e Comunicação, Educação e Psicologia e Cultura e Criatividade, às quais se entende acrescentar a área das Ciências e Engenharias, mas excluindo dentro desta área, designadamente, a Medicina e Saúde, as Engenharias fora do campo das informática e dos sistemas de informação e as Ciências Exatas e a área do Turismo e Lazer.

3.1. OFERTA FORMATIVA E DA PROCURA NO ENSINO SUPERIOR

A análise da concorrência pela oferta e procura formativa no ensino superior está focada nos seguintes indicadores quantitativos:

- Vagas oferecidas;
- Inscritos no 1º ano pela 1ª vez;
- Índice de satisfação da procura no ensino público.

O período considerado para efeitos da análise das vagas e dos inscritos abrange os anos letivos entre 2006/7 e 2010/11 (este período resulta do facto de se considerarem apenas os cursos que dispõem de vagas nos dois últimos anos letivos ou, pelo menos, no último ano letivo), embora para os indicadores de “inscritos no 1º ano pela 1ª vez” e “índice de satisfação” apenas se disponha de dados para o último ano (2010/2011). Em termos de área geográfica abrangida, considerou-se um conjunto de estabelecimentos de ensino superior, públicos e privados, localizados nas NUTS II Norte e Centro dentro de um território de proximidade à cidade do Porto.

No que respeita à análise da evolução das vagas no ensino superior, público e privado, para os níveis de formação de licenciatura - 1º ciclo e mestrado integrado e para os cursos que se encontram em funcionamento no quadro do processo de Bolonha dentro das áreas de educação e formação sobre as quais recai a nossa análise, os dados sobre a sua evolução entre 2006/2007 e 2010/2011 (não se consideram, por dificuldades em estabelecer as correspondências rigorosas, os dados sobre vagas anteriores ao ano letivo de 2006/7 que marca o início do processo de Bolonha) (Tabelas 5 a 10) permitem concluir o seguinte:

3.1.1. GRUPO DE ÁREAS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO - ARTES E COMUNICAÇÃO **(TABELA 5)**

O curso de licenciatura – 1º ciclo de Conservação e Restauro da UPT em 2010/11, no seguimento do curso Conservação e Restauro do Património, com 25 vagas desde 2006/7 (exceto 2009/10 com 20 vagas), concorre dentro de uma perspetiva mais direta, com o curso Arte – Conservação e Restauro da Universidade Católica Portuguesa, Escola das Artes (Porto) que oferece vagas desde 2006/7 (inicialmente 30 vagas e no último ano 22 vagas). Em termos de uma concorrência menos focalizada, dentro da área do património, a oferta concorrente centra-se particularmente no curso de Gestão Artística e Cultural do Instituto Politécnico de Viana do Castelo – Escola Superior de Educação, nos cursos de Gestão do Património (regime normal e pós-laboral) do Instituto Politécnico do Porto – Escola Superior de Educação (classificados dentro da Área da Gestão e Administração, Tabela 8).

O curso de licenciatura – 1º ciclo de História e Geografia da UPT com vagas a partir de 2008/9 (inicialmente 20 vagas e em 2010/11 25 vagas) concorre de modo mais direto com os cursos de História, das Universidades do Minho e do Porto (respetivamente 36 e 80 vagas em 2010/11), embora a oferta se diferencie pela associação disciplinar à Geografia. De forma

menos focalizada, o curso referido concorre com os cursos de Arqueologia, das duas mesmas Universidades (respetivamente 20 e 35 vagas em 2010/2011).

A UPT com estes dois cursos de licenciatura – 1º ciclo que oferece dentro deste grupo de áreas de educação e formação representa (em 2010/2011) 2% da oferta global de vagas.

3.1.2. GRUPO DE ÁREAS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO – CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA (TABELA 6)

A UPT oferece um curso de licenciatura – 1º ciclo de Psicologia (com 50 vagas em 2006/7, aumentando nos dois anos seguintes para 90 vagas e reduzindo nos anos seguintes, incluindo 2010/11, para as 70 vagas) que concorre de forma direta com nove cursos de psicologia, sete dos quais também de Licenciatura – 1º ciclo e dois de Mestrado integrado, estes últimos oferecidos pelas Universidades do Minho e do Porto, respetivamente com 61 e 120 vagas em 2010/2011 (número estável desde 2007/8). Os cursos concorrentes de licenciatura – 1º ciclo são oferecidos tanto no ensino universitário, como o caso da Universidade de Aveiro, Universidade Católica Portuguesa (Porto), Universidade Fernando Pessoa, Universidade Lusíada (Porto) e Universidade Lusófona do Porto, como no ensino politécnico, Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia e Instituto Superior da Maia. No total, as vagas oferecidas em cursos de licenciatura – 1º ciclo de Psicologia, em 2010/2011, no grupo de instituições referidas, perfazem 575 vagas, 12% oferecidas pela UPT, a que acrescem as 181 vagas em cursos de mestrado integrado. Dentro de uma concorrência menos focalizada a oferta abrange os cursos de licenciatura – 1º ciclo de Psicologia e Saúde do Instituto Superior de Ciências da Saúde – Norte, de Ciências Psicológicas da Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti (sem vagas em 2010/2011), de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Ciências Empresariais e de Turismo, de Psicopedagogia Clínica da Universidade Lusófona do Porto, de Aconselhamento Psicossocial do Instituto Superior da Maia (sem vagas em 2010/2011), os quais totalizam 130 vagas em 2010/2011.

Ainda dentro deste grupo de áreas de educação e formação a UPT oferece o curso de licenciatura – 1º ciclo de Educação Social, com 50 vagas desde 2009/2010 (cujo número diminui relativamente às 90 vagas a partir de 2006/7) que sofre concorrência direta de três cursos de Educação Social propostos pelo Instituto Politécnico do Porto (um normal e um em regime pós-laboral) e pela Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti, respetivamente como 55, 45 e 35 vagas e que se iniciaram em 2007/8. Verifica-se pois um claro efeito de mercado no facto da UPT ter diminuído o número de vagas. Atualmente oferece apenas cerca

de 27% do total 185 vagas. Ainda se acresce alguma concorrência menos focalizada de cursos de banda mais estrita, incluindo os cursos de licenciatura – 1º ciclo de Educação Social Gerontológica do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, de Educação Socioprofissional da Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo e de Educação Sénior da Escola Superior de Educação de Fafe. No total, estes últimos cursos perfazem uma oferta em 2010/11 de 90 vagas.

Dentro do total de vagas oferecidas em 2010/2011 pelo grupo de áreas das Ciências de Educação e Psicologia, que totalizam 2591 vagas, a oferta da UPT nos dois cursos representa 4,6%, com uma perda de quota de mercado se comparada como 2008/2009 em que os mesmos cursos representavam 6,5% da oferta e face a 2006/2007 em que essa percentagem era de 23,2%. Tal evolução deve-se particularmente às novas ofertas que surgem nestas duas áreas de educação e formação específicas, em especial a partir de 2008/2009.

3.1.3. GRUPO DE ÁREAS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO – DIREITO (TABELA 7)

Neste grupo de áreas de educação e formação a UPT concorre com os seus pares nos dois cursos de licenciatura – 1º ciclo que apresentam mais oferta no mercado, Direito e Solicitadoria, detendo em 2010/2011 uma quota de mercado de respetivamente 16, 7% e de 7,9%.

No caso do curso de Direito, a oferta concorrente provém essencialmente de instituições do ensino universitário, Universidade do Minho e Universidade Católica Portuguesa (Porto) (estas duas instituições com oferta também em regime pós-laboral a partir de 2010/11), Universidade do Porto, Universidade Lusíada (Porto) e Universidade Lusófona do Porto. Já no caso do curso de Solicitadoria a oferta concorrente é proveniente igualmente de instituições universitárias, como é o caso da Universidade Lusíada (Porto) e da Universidade Lusófona do Porto, mas principalmente de instituições de ensino politécnico, incluindo o Instituto Politécnico do Cávado e Ave e o Instituto Politécnico do Porto (os dois com oferta de curso normal e em regime pós-laboral), o Instituto de Ciências Empresariais e de Turismo, o Instituto Superior de Entre Douro e Vouga e o Instituto Superior da Maia. É evidente para o curso de Solicitadoria uma muito maior dispersão geográfica da oferta face ao caso do curso Direito, cuja oferta se concentra nas instituições sedeadas no Porto.

Neste grupo de áreas de educação e formação, o posicionamento da UPT é relativamente mais favorável, quer porque tem mantido a sua quota de mercado, com um ligeiro abrandamento

entre 16,5% das vagas totais do conjunto de cursos em 2006/7 e os 13,2 % em 2010/11, com os dois mesmos cursos, quer porque mantém uma oferta relativamente estável e crescente nas vagas do curso de Direito (eventualmente com margem de progressão na oferta de curso em regime pós-laboral, conforme a estratégia de outras instituições neste último ano letivo analisado).

3.1.4. GRUPO DE ÁREAS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO – ECONOMIA E GESTÃO (TABELA 8)

A UPT oferece três cursos de licenciatura – 1º ciclo dentro deste grupo de áreas de educação e formação, mas apenas um, o de Mediação e Administração Imobiliária, lançado mais recentemente, no ano letivo de 2009/10.

A oferta de vagas da UPT no curso de Economia concorre de forma direta com os cursos de Economia das Universidades do Minho, do Porto, Católica Portuguesa (Porto), Lusíada (Porto), Aveiro e Lusófona Porto, representando cerca de 9,6% do total das 625 vagas oferecidas em 2010/11. Trata-se de um curso que mantém o interesse de todas as instituições de ensino superior, público e privado, sedeadas na área geográfica objeto de análise. É possível ainda acrescentar a esta lista de cursos concorrentes a oferta da Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão do curso de Ciências Económicas e Empresariais (50 vagas desde 2006/).

Na área de Gestão e Administração, a UPT oferece um curso de Gestão, com 140 vagas em 2010/11 (numero que representa um ligeiro crescimento face às vagas oferecidas até 2008/9), mas concorre de forma direta com uma quantidade significativa de cursos de Gestão e de Gestão de Empresas (14 na totalidade, 8 na primeira categoria e 6 na segunda), ocupando nesse mesmo ano letivo cerca de 14,1% do total das 992 vagas oferecidas. Uma parte desta oferta está concentrada nas instituições universitárias, Universidades do Minho, do Porto, Católica Portuguesa (Porto), Aveiro, Lusófona do Porto, Lusíada (Porto), outra parte é facultada por instituições de ensino politécnico, incluindo o Instituto Politécnico de Viana do Castelo (com dois cursos, um em regime normal e outro noturno), a Escola Superior de Tecnologia de Fafe, o Instituto Superior Politécnico de Gaya, o Instituto Superior de Entre o Douro e Vouga, o Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia e o Instituto Superior da Maia. Do total de vagas oferecidas nestes cursos em 2010/11 a oferta no ensino universitário representa cerca de 62%.

Dentro de outras ofertas que podem constituir concorrência menos focalizada ao curso de Gestão da UPT, incluem-se na maioria cursos de Gestão de banda mais estreita que incidem em determinado domínio, como seja Recursos Humanos (que representa número maior de vagas, 308 em 2010/11), Desporto, Qualidade, Património, Artística e Cultural, Distribuição e Logística, Hoteleira, Industrial, Negócios e Sistemas de Informação (na totalidade representam 394 vagas em 2010/11). Para além destes, e ainda na área da Gestão e Administração, incluem-se cursos de Administração ou Gestão Pública (255 vagas em 2010/211) e de Ciências Empresariais (105 vagas no mesmo ano). A oferta destes diversos cursos distribui-se por instituições de ensino superior universitário e politécnico.

A UPT oferece ainda, como referido, o curso de Mediação e Administração Imobiliária, com 40 vagas em 2009/10 e 2010/11, que veio ocupar um nicho de mercado muito específico e que não sofre concorrência direta no conjunto das instituições consideradas a este nível de formação de licenciatura – 1º ciclo. Importa avaliar as tendências futuras de uma procura segmentada a este nível.

Em termos globais, a quota de mercado dentro deste agrupamento de áreas de educação e formação detida pela UPT em 2010/11, com oferta dos três cursos referidos, corresponde a 3,8% do total de vagas oferecidas (face a 7,2% que detinha em 2006/7).

3.1.5. GRUPO DE ÁREAS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO – ENGENHARIAS/ INFORMÁTICAS E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO (TABELA 9)

Neste agrupamento de áreas os cursos que a UPT oferece inscrevem-se apenas na área de educação e formação de Ciências Informáticas, não se apresentando portanto qualquer oferta na área de Eletrónica e Automação. Dentro da oferta de vagas na primeira área referida, a UPT ocupa uma quota de mercado de 12,7%no ano de 2010/11.

Os cursos de licenciatura – 1º ciclo de Informática e de Tecnologias e Sistemas de Informação oferecidos pela UPT em 2010/11 (nos anos anteriores este último curso não existia e existia um outro de Informática de Gestão que não abriu em 2010/11), com um total de 90 vagas, sofrem concorrência direta de cursos (todos de licenciatura – 1º ciclo) oferecidos por instituições de ensino politécnico, no primeiro caso, e por instituições de ensino universitário e politécnico no segundo. A concorrência mais forte refere-se aos cursos de Tecnologias e Sistemas de Informação oferecidos pela Universidade do Minho (em regime normal e em regime pós-laboral) e pela Universidade de Aveiro (neste caso com dois cursos de Tecnologias

de Informação e Tecnologias e Sistemas de Informação, contando respetivamente com 33 e 30 vagas em 2010/11).

A concorrência ao curso da UPT de Informática de Gestão é significativa também, com uma oferta de mais 5 cursos (em 2009/10 as 50 vagas oferecidas pela UPT representavam cerca de 28,4% do total de vagas neste conjunto de cursos) em diferentes instituições de ensino universitário e politécnico, designadamente, Universidade Lusófona do Porto, Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Escola Superior de Tecnologia de Fafe, Instituto Superior da Maia e Instituto Superior Politécnico de Gaya.

3.1.6. ÁREA DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE TURISMO (TABELA 10)

Por fim, no que respeita à oferta do curso de licenciatura – 1º ciclo de Turismo a concorrência é significativa, obrigando a UPT a partilhar a procura com outras sete instituições de ensino, na sua maioria de natureza politécnica (exceção para o caso da Universidade de Aveiro). A UPT oferece 40 vagas em 2010/11 que representam 10,7% do total de vagas oferecidas para o mesmo curso (num total de 375 vagas nesse mesmo ano).

As instituições concorrentes são a Universidade de Aveiro, como referido, o Instituto Politécnico de Viana do Castelo (com curso normal e curso em regime pós-laboral), a Escola Superior Tecnológica de Fafe, o Instituto Superior de Ciências Empresariais e Turismo, o Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia, o Instituto Superior da Maia e o Instituto Superior Politécnico de Gaya.

Dentro de um quadro de concorrência menos focalizada, os cursos que disponibilizam vagas neste período em análise, entre 2006/7 e 2010/11, são os de Gestão Hoteleira, Gestão de Atividades Turísticas, Turismo e Gestão de Empresas Turísticas, Gestão de Atividades Turísticas e Guia Intérprete. Estamos perante uma oferta que se inscreve principalmente dentro de um segmento da gestão associada ao domínio sectorial do turismo (ver também tratamento na alínea d do agrupamento de áreas de Economia e Gestão).

Esta análise específica da oferta da UPT no mercado de formação por agrupamentos de áreas de educação e formação e cursos permite-nos concluir:

- A significativa presença da UPT no mercado em áreas de educação e formação e em cursos já consolidados – como os casos particularmente de Psicologia, Direito, Economia, Gestão, com uma forte concorrência por parte das instituições pares, do

setor público e do setor privado, e onde se tem manifestado uma tendência de entrada de novos *players*, especialmente ligados ao ensino politécnico e mais dispersos geograficamente;

- A entrada recente da UPT no mercado com cursos que não possuem concorrência direta ou cuja concorrência se concentra num número muito reduzido de instituições de ensino (uma ou duas): casos, respetivamente, do curso de Mediação e Administração Imobiliária e dos cursos de Conservação e Restauro e de Informática;
- Um sensível enfraquecimento do posicionamento UPT na última metade da década anterior na generalidade dos segmentos de mercado (agrupamentos de áreas de educação e formação) em que a instituição oferece cursos, perdendo quota de mercado, que se fica a dever, em geral, à entrada de novos concorrentes nesses segmentos/ cursos, com estratégias que nalguns cursos significam uma oferta em regime pós-laboral.

Tabela 5
Vagas de Licenciatura - 1º ciclo por Estabelecimento de ensino, Curso superior e Área de educação e formação - Artes e Comunicação, entre 2006/2007 e 2010/2011 ^{(1) (2) (3)}

Área de Educação e Formação	Curso superior	Estabelecimento de Ensino	2006/ 2007 ⁽⁴⁾	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
211 - Belas-Artes	9007 - Artes Plásticas	1233 - Universidade do Porto	90	90	90	90	90
211 - Belas-Artes	9182 - História da Arte	1199 - Universidade do Porto	-	40	35	35	35
211 - Belas-Artes	9347 - Artes Plásticas e Multimédia	2427 - Universidade Lusíada (Porto)	-	-	-	75	75
211 - Belas-Artes	9347 - Artes Plásticas e Multimédia	4030 - Escola Superior Gallaecia	-	-	-	-	20
211 - Belas-Artes	9450 - Artes/Desenho	4014 - Escola Superior Artística do Porto (Guimarães)	20	25	25	25	25
211 - Belas-Artes	9551 - Arte - Conservação e Restauro	2329 - Universidade Católica Portuguesa	30	25	25	22	22
211 - Belas-Artes	9679 - Artes	4072 - Escola Superior de Artes e Design	-	50	50	50	50
211 - Belas-Artes	9682 - Artes Plásticas e Intermédia	4021 - Escola Superior Artística do Porto	-	35	30	20	20
212 - Artes do Espectáculo	8021 - Música, variante de Instrumento, opção Cordas	3188 - Instituto Politécnico do Porto	-	15	17	18	22
212 - Artes do Espectáculo	8022 - Música, variante de Instrumento, opção Percussão	3189 - Instituto Politécnico do Porto	-	2	2	4	5
212 - Artes do Espectáculo	8023 - Música, variante de Instrumento, opção Sopros	3190 - Instituto Politécnico do Porto	-	28	27	24	26
212 - Artes do Espectáculo	8024 - Música, variante de Instrumento, opção Piano e Teclas	3191 - Instituto Politécnico do Porto	-	9	8	8	9
212 - Artes do Espectáculo	8025 - Teatro, variante de Produção e Design, opção Direcção de Cena	3192 - Instituto Politécnico do Porto	-	6	6	6	6
212 - Artes do Espectáculo	8026 - Teatro, variante de Produção e Design, opção Cenografia	3193 - Instituto Politécnico do Porto	-	6	6	6	6
212 - Artes do Espectáculo	8027 - Teatro, variante de Produção e Design, opção Figurino	3194 - Instituto Politécnico do Porto	-	6	6	6	6
212 - Artes do Espectáculo	8028 - Teatro, variante de Produção e Design, opção Luz e Som	3195 - Instituto Politécnico do Porto	-	6	6	6	6
212 - Artes do Espectáculo	8091 - Música (regime pós-laboral)	1075 - Universidade do Minho	-	-	40	40	40
212 - Artes do Espectáculo	8136 - Animação e Produção Cultural	4018 - Escola Superior Artística do Porto	-	-	20	20	20
212 - Artes do Espectáculo	9214 - Música	2327 - Universidade Católica Portuguesa	5	12	15	12	12
212 - Artes do Espectáculo	9214 - Música	376 - Universidade de Aveiro	30	45	40	35	35
212 - Artes do Espectáculo	9802 - Teatro - Interpretação e Encenação	4025 - Escola Superior Artística do Porto	-	20	20	20	20
212 - Artes do Espectáculo	9836 - Música, variante de Canto	3197 - Instituto Politécnico do Porto	-	5	4	3	3
212 - Artes do Espectáculo	9837 - Música, variante de Composição	3198 - Instituto Politécnico do Porto	-	4	5	6	4
212 - Artes do Espectáculo	9838 - Música, variante de Jazz	3199 - Instituto Politécnico do Porto	-	15	15	15	16
212 - Artes do Espectáculo	9839 - Música, variante de Música Antiga	3200 - Instituto Politécnico do Porto	-	12	12	12	5
212 - Artes do Espectáculo	9840 - Música, variante de Produção e Tecnologias da Música	3201 - Instituto Politécnico do Porto	-	15	15	15	15
212 - Artes do Espectáculo	9842 - Teatro, variante de Interpretação	3202 - Instituto Politécnico do Porto	-	20	20	20	20
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	8264 - Artes Visuais e Tecnologias Artísticas	3149 - Instituto Politécnico do Porto	-	-	-	20	20
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	8313 - Comunicação Audiovisual e Multimédia	4053 - Universidade Lusófona do Porto	-	-	-	75	50
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	8404 - Artes e Multimédia	4382 - Instituto Superior da Maia	-	-	-	-	50
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9070 - Design de Comunicação	1234 - Universidade do Porto	50	50	50	50	55
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9070 - Design de Comunicação	4060 - Universidade Lusófona do Porto	-	-	-	75	20
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9215 - Novas Tecnologias da Comunicação	377 - Universidade de Aveiro	60	60	57	58	60
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9244 - Tecnologia da Comunicação Audiovisual	3131 - Instituto Politécnico do Porto	25	20	20	20	-
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9244 - Tecnologia da Comunicação Audiovisual	3196 - Instituto Politécnico do Porto	-	-	-	-	20

(CONTINUA)

(CONTINUAÇÃO)

Área de Educação e Formação	Curso superior	Estabelecimento de Ensino	2006/ 2007 ⁽⁴⁾	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9249 - Tecnologias de Comunicação Multimédia	4398 - Instituto Superior da Maia	60	60	60	80	80
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9319 - Artes/BD/Ilustração	4013 - Escola Superior Artística do Porto (Guimarães)	20	25	25	25	25
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9354 - Educação e Comunicação Multimédia	4093 - Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo	-	50	20	20	-
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9451 - Artes/Grafismo Multimédia	4015 - Escola Superior Artística do Porto (Guimarães)	25	25	25	25	25
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9457 - Som e Imagem	2328 - Universidade Católica Portuguesa	65	75	75	75	75
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9470 - Design Gráfico	3062 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	36	36	36	35	40
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9683 - Artes Visuais - Fotografia	4022 - Escola Superior Artística do Porto	-	35	30	30	30
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9713 - Cinema e Audiovisual	4023 - Escola Superior Artística do Porto	-	30	45	50	50
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9728 - Design e Comunicação Multimédia	4024 - Escola Superior Artística do Porto	-	35	30	30	30
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9863 - Tecnologia da Comunicação Multimédia	3155 - Instituto Politécnico do Porto	-	20	20	20	-
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9863 - Tecnologia da Comunicação Multimédia	3203 - Instituto Politécnico do Porto	-	-	-	-	20
213 - Áudio-Visuais e Produção dos Media	9873 - Design Gráfico (regime pós-laboral)	3064 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	25	25	25	25
214 - Design	8113 - Design de Ambientes (regime pós-laboral)	3203 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	-	20	-	-
214 - Design	9069 - Design	2413 - Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão	50	50	40	40	40
214 - Design	9069 - Design	2417 - Universidade Lusíada (Porto)	75	75	75	50	50
214 - Design	9069 - Design	3234 - Instituto Politécnico do Porto	40	40	38	38	38
214 - Design	9069 - Design	362 - Universidade de Aveiro	45	45	45	45	50
214 - Design	9069 - Design	4028 - Escola Superior Gallaecia	20	20	20	20	20
214 - Design	9069 - Design	4071 - Escola Superior de Artes e Design	-	190	200	200	200
214 - Design	9074 - Design Industrial	3060 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	45	45	40	40
214 - Design	9245 - Tecnologia e Design de Produto	432 - Universidade de Aveiro	40	40	40	40	35
214 - Design	9499 - Design e Marketing de Moda	1113 - Universidade do Minho	30	30	30	30	30
214 - Design	9723 - Design de Ambientes	3214 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	30	30	30	30
214 - Design	9727 - Design do Produto	3215 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	39	39	39	38
215 - Artesanato	9380 - Conservação e Restauro	2531 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique	-	-	-	-	25
225 - História e Arqueologia	9006 - Arqueologia	1089 - Universidade do Minho	20	20	20	20	20
225 - História e Arqueologia	9006 - Arqueologia	1193 - Universidade do Porto	-	40	35	35	35
225 - História e Arqueologia	9055 - Conservação e Restauro do Património	2518 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique	25	25	25	20	-
225 - História e Arqueologia	9181 - História	1100 - Universidade do Minho	36	36	36	36	36
225 - História e Arqueologia	9181 - História	1198 - Universidade do Porto	-	90	80	80	80
225 - História e Arqueologia	9737 - Educação Patrimonial e Museológica	4095 - Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo	-	25	20	15	-
225 - História e Arqueologia	9938 - História e Geografia	2533 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique	-	-	20	20	25
321 - Jornalismo e Reportagem	9023 - Ciências da Comunicação	1091 - Universidade do Minho	-	60	60	60	60
321 - Jornalismo e Reportagem	9023 - Ciências da Comunicação	2783 - Universidade Fernando Pessoa	60	60	60	60	60
321 - Jornalismo e Reportagem	9023 - Ciências da Comunicação	4384 - Instituto Superior da Maia	75	75	75	75	75
321 - Jornalismo e Reportagem	9024 - Ciências da Comunicação e da Cultura	4058 - Universidade Lusófona do Porto	-	100	75	75	65
321 - Jornalismo e Reportagem	9050 - Comunicação	4366 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia	-	45	45	30	15
321 - Jornalismo e Reportagem	9701 - Ciências da Comunicação: Jornalismo, Assessoria, Multimédia	1205 - Universidade do Porto	-	75	75	75	85
TOTAL			1 032	2 292	2 305	2 479	2 440

Notas: (1) Vagas fixadas para os cursos de formação inicial; (2) Não inclui a Universidade Aberta; (3) A partir de 2010/11 alguns cursos sofreram alteração na área de educação e formação; (4) Início do Processo de Bolonha
Fonte: GPEARI, MCTES - tratamento Quaternaire Portugal

Tabela 6
Vagas por Estabelecimento de ensino, Nível de formação, Curso superior e Área de educação e formação - Ciências de Educação e Psicologia, entre 2006/2007 e 2010/2011 ^{(1) (2) (3)}

Área de Educação e Formação	Curso superior	Nível de formação	Estabelecimento de Ensino	2006/ 2007 ⁽⁴⁾	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
142 - Ciências da Educação	8314 - Educação Artística e Cultural	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4089 - Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti	-	-	-	20	25
142 - Ciências da Educação	8427 - Educação (regime pós-laboral)	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	1082 - Universidade do Minho	-	-	-	-	30
142 - Ciências da Educação	9026 - Ciências da Educação	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	1211 - Universidade do Porto	-	55	55	55	55
142 - Ciências da Educação	9353 - Educação	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	1110 - Universidade do Minho	43	43	43	43	43
142 - Ciências da Educação	9625 - Educação Sénior	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4082 - Escola Superior de Educação de Fafe	-	45	40	40	40
142 - Ciências da Educação	9820 - Ciências da Educação (concurso local)	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	1212 - Universidade do Porto	-	10	10	5	5
144 - Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	9853 - Educação Básica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	1117 - Universidade do Minho	-	68	73	73	73
144 - Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	9853 - Educação Básica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	3154 - Instituto Politécnico do Porto	-	74	74	74	74
144 - Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	9853 - Educação Básica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	3185 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	80	80	80	80
144 - Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	9853 - Educação Básica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	386 - Universidade de Aveiro	-	75	75	75	75
144 - Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	9853 - Educação Básica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4084 - Escola Superior de Educação de Fafe	-	120	100	100	100
144 - Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	9853 - Educação Básica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4092 - Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti	-	120	120	120	120
144 - Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	9853 - Educação Básica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4097 - Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo	-	200	140	80	80
144 - Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	9853 - Educação Básica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4280 - Instituto Superior de Ciências Educativas de Felgueiras	-	120	60	45	45
144 - Formação de Professores do Ensino Básico (1.º e 2.º Ciclos)	9853 - Educação Básica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4470 - Instituto Superior Politécnico Gaya	-	-	-	-	50
146 - Formação de Professores e Formadores de Áreas Tecnológicas	9878 - Educação Musical	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	3156 - Instituto Politécnico do Porto	-	20	20	20	20
146 - Formação de Professores e Formadores de Áreas Tecnológicas	9878 - Educação Musical	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4098 - Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo	-	-	35	40	50
146 - Formação de Professores e Formadores de Áreas Tecnológicas	9878 - Educação Musical	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4281 - Instituto Superior de Ciências Educativas de Felgueiras	-	-	50	40	40
146 - Formação de Professores e Formadores de Áreas Tecnológicas	9880 - Educação Visual e Tecnológica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4085 - Escola Superior de Educação de Fafe	-	40	30	30	30
146 - Formação de Professores e Formadores de Áreas Tecnológicas	9880 - Educação Visual e Tecnológica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4099 - Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo	-	50	35	15	-
146 - Formação de Professores e Formadores de Áreas Tecnológicas	9880 - Educação Visual e Tecnológica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4282 - Instituto Superior de Ciências Educativas de Felgueiras	-	-	-	50	25
311 - Psicologia	8068 - Psicologia e Saúde	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4271 - Instituto Superior de Ciências da Saúde - Norte	-	-	50	50	50
311 - Psicologia	9047 - Ciências Psicológicas	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4090 - Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti	-	35	35	20	-
311 - Psicologia	9219 - Psicologia	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	2348 - Universidade Católica Portuguesa	60	100	60	65	60
311 - Psicologia	9219 - Psicologia	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	2424 - Universidade Lusíada (Porto)	-	250	175	155	100
311 - Psicologia	9219 - Psicologia	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	2527 - Universidade Portuguesa Infante D. Henrique	50	90	90	70	70
311 - Psicologia	9219 - Psicologia	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	2791 - Universidade Fernando Pessoa	70	70	70	70	70
311 - Psicologia	9219 - Psicologia	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	378 - Universidade de Aveiro	30	30	30	30	30
311 - Psicologia	9219 - Psicologia	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4070 - Universidade Lusófona do Porto	-	-	75	100	75
311 - Psicologia	9219 - Psicologia	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4369 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia	-	40	55	50	50
311 - Psicologia	9219 - Psicologia	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4392 - Instituto Superior da Maia	-	200	160	120	120
311 - Psicologia	9220 - Psicologia Social e do Trabalho	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4287 - Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	50	50	50	40	40
311 - Psicologia	9555 - Psicologia	MI - Mestrado Integrado	1131 - Universidade do Minho	-	61	61	61	61
311 - Psicologia	9555 - Psicologia	MI - Mestrado Integrado	1213 - Universidade do Porto	-	115	115	115	120
311 - Psicologia	9794 - Psicopedagogia Clínica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4078 - Universidade Lusófona do Porto	-	75	75	60	40
762 - Trabalho Social e Orientação	9001 - Aconselhamento Psicossocial	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4383 - Instituto Superior da Maia	50	50	30	20	-
762 - Trabalho Social e Orientação	9005 - Animação Sociocultural	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4092 - Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo	-	40	30	20	20
762 - Trabalho Social e Orientação	9005 - Animação Sociocultural	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4279 - Instituto Superior de Ciências Educativas de Felgueiras	-	-	-	50	50
762 - Trabalho Social e Orientação	9084 - Educação Social	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	2522 - Universidade Portuguesa Infante D. Henrique	90	90	90	50	50
762 - Trabalho Social e Orientação	9084 - Educação Social	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	3150 - Instituto Politécnico do Porto	-	55	55	55	55
762 - Trabalho Social e Orientação	9084 - Educação Social	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4091 - Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti	-	40	40	30	35
762 - Trabalho Social e Orientação	9238 - Serviço Social	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	2792 - Universidade Fernando Pessoa	40	40	40	40	40
762 - Trabalho Social e Orientação	9238 - Serviço Social	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4072 - Universidade Lusófona do Porto	-	-	-	100	75
762 - Trabalho Social e Orientação	9238 - Serviço Social	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4288 - Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	50	50	50	50	50
762 - Trabalho Social e Orientação	9238 - Serviço Social	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4445 - Instituto Superior Politécnico Gaya	45	45	45	45	45
762 - Trabalho Social e Orientação	9238 - Serviço Social	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4521 - Instituto Superior de Serviço Social do Porto	-	130	130	130	130
762 - Trabalho Social e Orientação	9473 - Educação Social Gerontológica	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	3183 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	25	30	30	30	30
762 - Trabalho Social e Orientação	9739 - Educação Socioprofissional	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4096 - Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo	-	50	20	20	20
762 - Trabalho Social e Orientação	9879 - Educação Social (regime pós-laboral)	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	3157 - Instituto Politécnico do Porto	-	30	45	45	45
762 - Trabalho Social e Orientação	9893 - Intervenção Social e Escolar	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	4100 - Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo	-	-	20	20	-
TOTAL				603	2 886	2 766	2 716	2 591

Notas: (1) Vagas fixadas para os cursos de formação inicial; (2) Não inclui a Universidade Aberta; (3) A partir de 2010/11 alguns cursos sofreram alteração na área de educação e formação; (4) Início do Processo de Bolonha
Fonte: GPEARI, MCTES - tratamento Quaternaire Portugal

Tabela 7

Vagas de Licenciatura - 1º ciclo por Estabelecimento de ensino, Nível de formação, Curso superior e Área de educação e formação - Direito, entre 2006/2007 e 2010/2011 ^{(1) (2) (3)}

Área de Educação e Formação	Curso superior	Estabelecimento de Ensino	2006/ 2007 ⁽⁴⁾	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
380 - Direito	8015 - Solicitadoria (regime pós-laboral)	3034 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	50	55	55	60
380 - Direito	8015 - Solicitadoria (regime pós-laboral)	3335 - Instituto Politécnico do Porto	-	20	30	40	40
380 - Direito	8059 - Ciências Forenses e Criminais	4269 - Instituto Superior de Ciências da Saúde - Norte	-	-	-	45	-
380 - Direito	8358 - Direito (regime pós-laboral)	1079 - Universidade do Minho	-	-	-	-	40
380 - Direito	8358 - Direito (regime pós-laboral)	2345 - Universidade Católica Portuguesa	-	-	-	-	30
380 - Direito	9078 - Direito	1092 - Universidade do Minho	110	110	110	110	110
380 - Direito	9078 - Direito	1226 - Universidade do Porto	-	150	140	140	150
380 - Direito	9078 - Direito	2346 - Universidade Católica Portuguesa	150	150	150	150	150
380 - Direito	9078 - Direito	2418 - Universidade Lusíada (Porto)	250	250	300	300	300
380 - Direito	9078 - Direito	2519 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique	160	120	150	180	180
380 - Direito	9078 - Direito	4061 - Universidade Lusófona do Porto	150	150	150	150	120
380 - Direito	9242 - Solicitadoria	2426 - Universidade Lusíada (Porto)	-	-	-	75	75
380 - Direito	9242 - Solicitadoria	2528 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique	-	80	100	50	50
380 - Direito	9242 - Solicitadoria	3041 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	25	25	35	35	35
380 - Direito	9242 - Solicitadoria	3341 - Instituto Politécnico do Porto	40	40	40	40	40
380 - Direito	9242 - Solicitadoria	4074 - Universidade Lusófona do Porto	-	-	-	100	80
380 - Direito	9242 - Solicitadoria	4289 - Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	-	75	75	75	75
380 - Direito	9242 - Solicitadoria	4294 - Instituto Superior de Entre Douro e Vouga	-	70	80	80	80
380 - Direito	9242 - Solicitadoria	4397 - Instituto Superior da Maia	80	80	110	96	96
380 - Direito	9804 - Técnico Superior de Justiça	385 - Universidade de Aveiro	-	35	35	35	35
TOTAL			965	1 405	1 560	1 756	1 746

Notas: (1) Vagas fixadas para os cursos de formação inicial; (2) Não inclui a Universidade Aberta; (3) A partir de 2010/11 alguns cursos sofreram alteração na área de educação e formação; (4) Início do Processo de Bolonha

Fonte: GPEARI, MCTES - tratamento Quaternaire Portugal

Tabela 8
Vagas de Licenciatura - 1º ciclo por Estabelecimento de ensino, Nível de formação, Curso superior e Área de educação e formação - Economia e Gestão, entre 2006/2007 e 2010/2011 ^{(1) (2) (3)}

Área de Educação e Formação	Curso superior	Estabelecimento de Ensino	2006/ 2007 ⁽⁴⁾	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
313 - Ciência Política e Cidadania	8164 - Ciência Política e Estudos Eleitorais	4048 - Universidade Lusófona do Porto	-	-	50	20	15
313 - Ciência Política e Cidadania	8378 - Estudos Europeus, Estudos Lusófonos e Relações Internacionais	4054 - Universidade Lusófona do Porto	-	-	-	25	30
313 - Ciência Política e Cidadania	8425 - Ciência Política (regime pós-laboral)	1080 - Universidade do Minho	-	-	-	-	25
313 - Ciência Política e Cidadania	9019 - Ciência Política	2414 - Universidade Lusíada (Porto)	40	40	25	30	-
313 - Ciência Política e Cidadania	9020 - Ciência Política e Relações Internacionais	2782 - Universidade Fernando Pessoa	25	25	25	25	25
313 - Ciência Política e Cidadania	9229 - Relações Internacionais	1107 - Universidade do Minho	70	70	70	70	70
313 - Ciência Política e Cidadania	9229 - Relações Internacionais	2425 - Universidade Lusíada (Porto)	75	75	30	50	50
314 - Economia	8433 - Negócios Internacionais (regime pós-laboral)	1087 - Universidade do Minho	-	-	-	-	30
314 - Economia	9044 - Ciências Económicas e Empresariais	2411 - Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão	50	50	70	50	50
314 - Economia	9081 - Economia	1093 - Universidade do Minho	60	60	60	60	75
314 - Economia	9081 - Economia	1140 - Universidade do Porto	-	-	216	216	220
314 - Economia	9081 - Economia	2339 - Universidade Católica Portuguesa	80	75	50	70	85
314 - Economia	9081 - Economia	2419 - Universidade Lusíada (Porto)	100	100	80	100	100
314 - Economia	9081 - Economia	2520 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique	100	100	100	60	60
314 - Economia	9081 - Economia	363 - Universidade de Aveiro	55	55	55	55	55
314 - Economia	9081 - Economia	4062 - Universidade Lusófona do Porto	-	-	60	30	30
314 - Economia	9785 - Negócios Internacionais	1116 - Universidade do Minho	-	23	23	23	-
341 - Comércio	8324 - Mediação e Administração Imobiliária	2516 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique	-	-	-	40	40
341 - Comércio	9667 - Relações Comerciais Internacionais	4291 - Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	-	75	75	60	60
341 - Comércio	9715 - Comércio	416 - Universidade de Aveiro	-	35	35	35	30
341 - Comércio	9716 - Comércio Internacional	3264 - Instituto Politécnico do Porto	-	30	30	30	30
341 - Comércio	9866 - Comércio Internacional (regime pós-laboral)	3266 - Instituto Politécnico do Porto	-	20	20	25	25
342 - Marketing e Publicidade	8005 - Marketing (regime pós-laboral)	1073 - Universidade do Minho	-	-	-	-	35
342 - Marketing e Publicidade	8005 - Marketing (regime pós-laboral)	3258 - Instituto Politécnico do Porto	-	30	30	35	35
342 - Marketing e Publicidade	8005 - Marketing (regime pós-laboral)	395 - Universidade de Aveiro	-	-	20	20	20
342 - Marketing e Publicidade	8057 - Ciências do Consumo	4156 - Instituto Português de Administração de Marketing de Matosinhos	-	70	70	70	70
342 - Marketing e Publicidade	8057 - Ciências do Consumo	4158 - Instituto Português de Administração de Marketing de Matosinhos (Aveiro)	-	50	50	50	50
342 - Marketing e Publicidade	8144 - Marketing Farmacêutico	4114 - Instituto Politécnico de Saúde do Norte	-	-	30	30	30
342 - Marketing e Publicidade	8444 - Marketing e Comunicação Empresarial (regime pós-laboral)	3232 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	-	-	-	30
342 - Marketing e Publicidade	9156 - Gestão de Marketing	4157 - Instituto Português de Administração de Marketing de Matosinhos	200	200	200	200	200
342 - Marketing e Publicidade	9156 - Gestão de Marketing	4159 - Instituto Português de Administração de Marketing de Matosinhos (Aveiro)	70	80	80	80	80
342 - Marketing e Publicidade	9156 - Gestão de Marketing	4388 - Instituto Superior da Maia	-	-	-	45	45
342 - Marketing e Publicidade	9205 - Marketing	2418 - Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão	-	-	40	40	40
342 - Marketing e Publicidade	9205 - Marketing	2422 - Universidade Lusíada (Porto)	-	-	-	75	75
342 - Marketing e Publicidade	9205 - Marketing	3263 - Instituto Politécnico do Porto	-	80	80	80	80
342 - Marketing e Publicidade	9205 - Marketing	401 - Universidade de Aveiro	40	28	25	25	25
342 - Marketing e Publicidade	9206 - Marketing e Publicidade	4286 - Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	50	50	50	50	50
342 - Marketing e Publicidade	9206 - Marketing e Publicidade		200	200	200	200	200
342 - Marketing e Publicidade	9208 - Marketing, Publicidade e Relações Públicas	4293 - Instituto Superior de Entre Douro e Vouga	-	50	40	40	40
342 - Marketing e Publicidade	9208 - Marketing, Publicidade e Relações Públicas	4386 - Instituto Superior de Paços de Brandão	-	40	40	40	40
342 - Marketing e Publicidade	9230 - Relações Públicas	4394 - Instituto Superior da Maia	60	60	50	35	35
342 - Marketing e Publicidade	9664 - Marketing e Comunicação Empresarial	3235 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	-	-	35	35
343 - Finanças, Banca e Seguros	8092 - Gestão Bancária e Seguros (regime pós-laboral)	3035 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	-	30	30	35
343 - Finanças, Banca e Seguros	9140 - Finanças	3040 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	-	20	25	25
343 - Finanças, Banca e Seguros	9140 - Finanças	400 - Universidade de Aveiro	40	30	30	30	30
343 - Finanças, Banca e Seguros	9172 - Gestão Financeira e Fiscal	4146 - Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (Porto)	36	50	75	75	75
343 - Finanças, Banca e Seguros	9888 - Finanças (regime pós-laboral)	3044 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	-	35	30	35
343 - Finanças, Banca e Seguros	9888 - Finanças (regime pós-laboral)	403 - Universidade de Aveiro	-	10	15	15	20

(CONTINUA)

(CONTINUAÇÃO)

Área de Educação e Formação	Curso superior	Estabelecimento de Ensino	2006/ 2007 ⁽⁴⁾	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
343 - Finanças, Banca e Seguros	9920 - Gestão Bancária e Seguros	3045 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	-	21	30	30
349 - Ciências Empresariais - programas não classificados noutra área de formação	9053 - Comunicação Empresarial	3261 - Instituto Politécnico do Porto	45	45	45	45	45
349 - Ciências Empresariais - programas não classificados noutra área de formação	9053 - Comunicação Empresarial	4306 - Instituto Superior de Espinho	-	15	15	15	15
349 - Ciências Empresariais - programas não classificados noutra área de formação	9867 - Comunicação Empresarial (regime pós-laboral)	3267 - Instituto Politécnico do Porto	-	30	30	35	35
344 - Contabilidade e Fiscalidade	8449 - Contabilidade (regime de ensino a distância)	397 - Universidade de Aveiro	-	-	-	-	20
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9056 - Contabilidade	2412 - Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão	80	80	60	50	50
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9056 - Contabilidade	3039 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	25	25	30	30
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9056 - Contabilidade	398 - Universidade de Aveiro	100	75	70	70	70
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9056 - Contabilidade	4120 - Escola Superior de Tecnologias de Fafe	-	50	50	50	50
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9056 - Contabilidade	4290 - Instituto Superior de Entre Douro e Vouga	-	70	60	60	60
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9056 - Contabilidade	4307 - Instituto Superior de Espinho	-	-	10	10	10
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9056 - Contabilidade	4385 - Instituto Superior da Maia	45	45	45	35	35
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9058 - Contabilidade e Administração	3233 - Instituto Politécnico do Porto	55	55	53	53	53
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9058 - Contabilidade e Administração	3262 - Instituto Politécnico do Porto	-	250	250	250	250
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9062 - Contabilidade e Gestão	4456 - Instituto Superior Politécnico Gaya	60	60	60	60	60
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9065 - Contabilidade, Fiscalidade e Auditoria	4059 - Universidade Lusófona do Porto	-	-	-	20	20
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9759 - Fiscalidade	3042 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	31	30	30	30
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9762 - Gestão Comercial e Contabilidade	2801 - Universidade Fernando Pessoa	-	20	20	20	30
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9768 - Gestão e Contabilidade	4387 - Instituto Superior de Paços de Brandão	-	70	70	70	70
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9869 - Contabilidade (regime pós-laboral)	1118 - Universidade do Minho	-	-	-	-	35
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9869 - Contabilidade (regime pós-laboral)	3043 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	50	55	55	55
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9869 - Contabilidade (regime pós-laboral)	402 - Universidade de Aveiro	-	-	30	30	30
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9870 - Contabilidade e Administração (regime pós-laboral)	3240 - Instituto Politécnico do Porto	-	-	30	30	30
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9870 - Contabilidade e Administração (regime pós-laboral)	3268 - Instituto Politécnico do Porto	-	120	120	120	120
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9872 - Contabilidade e Fiscalidade (regime pós-laboral)	3236 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	-	35	35	35
344 - Contabilidade e Fiscalidade	9990 - Fiscalidade (regime pós-laboral)	3046 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	44	55	55	55
345 - Gestão e Administração	8096 - Gestão do Património (regime pós-laboral)	3148 - Instituto Politécnico do Porto	-	-	20	20	20
345 - Gestão e Administração	8097 - Ciências Empresariais (regime pós-laboral)	3336 - Instituto Politécnico do Porto	-	-	20	30	30
345 - Gestão e Administração	8112 - Gestão Artística e Cultural (regime pós-laboral)	3182 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	-	30	30	30
345 - Gestão e Administração	8162 - Administração Pública, Regional e Autárquica	4046 - Universidade Lusófona do Porto	-	-	50	50	30
345 - Gestão e Administração	8166 - Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	4049 - Universidade Lusófona do Porto	-	-	75	75	40
345 - Gestão e Administração	8402 - Gestão Pública (regime de ensino a distância)	3038 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	-	-	-	40
345 - Gestão e Administração	8405 - Gestão da Qualidade	414 - Universidade de Aveiro	-	-	-	-	24
345 - Gestão e Administração	9002 - Administração Pública	1088 - Universidade do Minho	45	45	45	45	45
345 - Gestão e Administração	9002 - Administração Pública	2413 - Universidade Lusíada (Porto)	-	-	-	75	-
345 - Gestão e Administração	9002 - Administração Pública	356 - Universidade de Aveiro	50	60	60	60	60
345 - Gestão e Administração	9002 - Administração Pública	4444 - Instituto Superior Politécnico Gaya	45	45	40	40	40
345 - Gestão e Administração	9045 - Ciências Empresariais	2785 - Universidade Fernando Pessoa	40	40	40	40	40
345 - Gestão e Administração	9045 - Ciências Empresariais	3338 - Instituto Politécnico do Porto	30	35	35	35	35
345 - Gestão e Administração	9079 - Distribuição e Logística	3233 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	26	26	26	26	26
345 - Gestão e Administração	9147 - Gestão	1099 - Universidade do Minho	67	67	67	67	75
345 - Gestão e Administração	9147 - Gestão	1141 - Universidade do Porto	-	-	114	114	120
345 - Gestão e Administração	9147 - Gestão	2340 - Universidade Católica Portuguesa	75	-	-	-	85
345 - Gestão e Administração	9147 - Gestão	2523 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique	120	100	100	140	140
345 - Gestão e Administração	9147 - Gestão	3211 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	38	38	38	37
345 - Gestão e Administração	9147 - Gestão	370 - Universidade de Aveiro	40	40	40	40	40
345 - Gestão e Administração	9147 - Gestão	4067 - Universidade Lusófona do Porto	60	60	60	65	55
345 - Gestão e Administração	9147 - Gestão	4121 - Escola Superior de Tecnologias de Fafe	-	-	50	50	50
345 - Gestão e Administração	9147 - Gestão	4462 - Instituto Superior Politécnico Gaya	50	50	50	50	50
345 - Gestão e Administração	9148 - Gestão (regime nocturno)	3212 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	25	30	30	30
345 - Gestão e Administração	9151 - Gestão de Empresa	2420 - Universidade Lusíada (Porto)	100	100	150	170	100

(CONTINUA)

(CONTINUAÇÃO)

Área de Educação e Formação	Curso superior	Estabelecimento de Ensino	2006/ 2007 ⁽⁴⁾	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
345 - Gestão e Administração	9152 - Gestão de Empresas	2341 - Universidade Católica Portuguesa	-	75	100	100	-
345 - Gestão e Administração	9152 - Gestão de Empresas	4292 - Instituto Superior de Entre Douro e Vouga	-	70	80	80	80
345 - Gestão e Administração	9152 - Gestão de Empresas	4367 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia	-	45	45	40	40
345 - Gestão e Administração	9152 - Gestão de Empresas	4387 - Instituto Superior da Maia	50	50	75	90	90
345 - Gestão e Administração	9157 - Gestão de Recursos Humanos	2421 - Universidade Lusitana (Porto)	75	75	60	75	60
345 - Gestão e Administração	9157 - Gestão de Recursos Humanos	4284 - Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	60	60	60	60	60
345 - Gestão e Administração	9157 - Gestão de Recursos Humanos	4368 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia	-	90	90	60	40
345 - Gestão e Administração	9157 - Gestão de Recursos Humanos	4389 - Instituto Superior da Maia	75	75	75	70	70
345 - Gestão e Administração	9162 - Gestão do Desporto	4390 - Instituto Superior da Maia	80	80	80	80	80
345 - Gestão e Administração	9164 - Gestão e Administração Hoteleira	3237 - Instituto Politécnico do Porto	30	30	44	44	44
345 - Gestão e Administração	9167 - Gestão e Engenharia Industrial	4068 - Universidade Lusófona do Porto	-	40	40	40	25
345 - Gestão e Administração	9169 - Gestão e Negócios	4145 - Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (Porto)	27	45	65	65	65
345 - Gestão e Administração	9227 - Recursos Humanos	3238 - Instituto Politécnico do Porto	40	40	38	38	38
345 - Gestão e Administração	9647 - Gestão e Sistemas de Informação	4147 - Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (Porto)	-	-	50	50	50
345 - Gestão e Administração	9767 - Gestão do Património	3152 - Instituto Politécnico do Porto	-	30	30	30	30
345 - Gestão e Administração	9769 - Gestão Pública e Autárquica	418 - Universidade de Aveiro	-	40	40	40	40
346 - Secretariado e Trabalho Administrativo	8179 - Secretariado Clínico	4116 - Instituto Politécnico de Saúde do Norte	-	-	40	40	30
346 - Secretariado e Trabalho Administrativo	9009 - Assessoria e Tradução	3260 - Instituto Politécnico do Porto	40	40	40	40	40
346 - Secretariado e Trabalho Administrativo	9805 - Técnico Superior de Secretariado	419 - Universidade de Aveiro	-	35	40	40	38
346 - Secretariado e Trabalho Administrativo	9829 - Assessoria e Tradução (regime pós-laboral)	3265 - Instituto Politécnico do Porto	-	30	30	30	30
347 - Enquadramento na Organização/Empresa	8392 - Organização de Sistemas da Qualidade em Saúde	4118 - Instituto Politécnico de Saúde do Norte	-	-	-	-	30
347 - Enquadramento na Organização/Empresa	9196 - Línguas e Relações Empresariais	372 - Universidade de Aveiro	45	45	45	45	45
347 - Enquadramento na Organização/Empresa	9197 - Línguas e Relações Internacionais	1201 - Universidade do Porto	-	20	35	35	40
349 - Ciências Empresariais - programas não classificados noutra área de formação	9053 - Comunicação Empresarial	3261 - Instituto Politécnico do Porto	45	45	45	45	45
349 - Ciências Empresariais - programas não classificados noutra área de formação	9053 - Comunicação Empresarial	4306 - Instituto Superior de Espinho	-	15	15	15	15
349 - Ciências Empresariais - programas não classificados noutra área de formação	9867 - Comunicação Empresarial (regime pós-laboral)	3267 - Instituto Politécnico do Porto	-	30	30	35	35
TOTAL			3 051	4 832	5 955	6 264	6 265

Notas: (1) Vagas fixadas para os cursos de formação inicial; (2) Não inclui a Universidade Aberta; (3) A partir de 2010/11 alguns cursos sofreram alteração na área de educação e formação; (4) Início do Processo de Bolonha
Fonte: GPEARI, MCTES - tratamento Quaternaire Portugal

Tabela 9
Vagas por Estabelecimento de ensino, Nível de formação, Curso superior e Área de educação e formação - Engenharias / Informáticas e Tecnologias de Informação entre 2006/2007 e 2010/2011 ^{(1) (2) (3)}

Área de Educação e Formação	Curso superior	Nível de formação	Estabelecimento de En	2006/ 2007 ⁽⁴⁾	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
481 - Ciências Informáticas	8016 - Tecnologias da Informação	413 - Universidade de Aveiro	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	30	30	33	33
481 - Ciências Informáticas	8017 - Tecnologias e Sistemas de Informação (regime pós-laboral)	1074 - Universidade do Minho	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	30	35	35	60
481 - Ciências Informáticas	8316 - Engenharia de Sistemas	3296 - Instituto Politécnico do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	-	-	-	20
481 - Ciências Informáticas	8441 - Segurança Informática em Redes de Computadores (regime pós-laboral)	3337 - Instituto Politécnico do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	-	-	-	36
481 - Ciências Informáticas	9124 - Engenharia Multimédia	4533 - Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa (Porto)	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	40	40	40	40	40
481 - Ciências Informáticas	9185 - Informática	2524 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	60	60	60	50	50
481 - Ciências Informáticas	9185 - Informática	3061 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	40	40	30	-
481 - Ciências Informáticas	9185 - Informática	4534 - Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa (Porto)	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	40	40	40	40	40
481 - Ciências Informáticas	9186 - Informática de Gestão	2525 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	85	85	70	50	-
481 - Ciências Informáticas	9186 - Informática de Gestão	3234 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	26	26	26	26	26
481 - Ciências Informáticas	9186 - Informática de Gestão	4069 - Universidade Lusófona do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	-	50	30	15
481 - Ciências Informáticas	9186 - Informática de Gestão	4122 - Escola Superior de Tecnologias de Fafe	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	40	40	35	35	35
481 - Ciências Informáticas	9186 - Informática de Gestão	4391 - Instituto Superior da Maia	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	45	45	45	35	35
481 - Ciências Informáticas	9186 - Informática de Gestão	4463 - Instituto Superior Politécnico Gaya	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	50	50	50	50	50
481 - Ciências Informáticas	9239 - Sistemas de Informação e Software	4396 - Instituto Superior da Maia	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	32	32	32	32	32
481 - Ciências Informáticas	9251 - Tecnologias e Sistemas de Informação	1109 - Universidade do Minho	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	80	60	60	60	60
481 - Ciências Informáticas	9251 - Tecnologias e Sistemas de Informação	2529 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	-	-	-	50
481 - Ciências Informáticas	9251 - Tecnologias e Sistemas de Informação	380 - Universidade de Aveiro	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	30	30	30	30
481 - Ciências Informáticas	9397 - Ciências da Computação	1112 - Universidade do Minho	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	71	70	64	62	66
481 - Ciências Informáticas	9626 - Sistemas de Informação e Multimédia	4372 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	35	35	30	-
481 - Ciências Informáticas	9696 - Ciência de Computadores	1133 - Universidade do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	45	40	40	30
481 - Ciências Informáticas	9998 - Informática (regime pós-laboral)	3065 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	30	30	25	-
489 - Informática - programas não classificados noutra área de formação	9481 - Informática para a Saúde	3063 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	45	45	40	25
489 - Informática - programas não classificados noutra área de formação	9999 - Informática para a Saúde (regime pós-laboral)	3066 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	30	30	25	-
523 - Electrónica e Automação	8098 - Engenharia Electrotécnica e de Computadores (regime pós-laboral)	3295 - Instituto Politécnico do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	-	20	30	30
523 - Electrónica e Automação	8311 - Engenharia e Desenvolvimento de Jogos Digitais	3055 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	-	-	35	35
523 - Electrónica e Automação	8382 - Engenharia de Sistemas Multimédia	4365 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	-	-	-	35
523 - Electrónica e Automação	8407 - Engenharia da Computação Gráfica e Multimédia	3207 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	-	-	-	28
523 - Electrónica e Automação	8409 - Engenharia de Sistemas Informáticos	3057 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	-	-	-	35
523 - Electrónica e Automação	8417 - Engenharia de Sistemas Informáticos (regime pós-laboral)	3058 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	-	-	-	25
523 - Electrónica e Automação	9091 - Engenharia das Telecomunicações e Computadores	4457 - Instituto Superior Politécnico Gaya	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	40	40	40	40	40
523 - Electrónica e Automação	9094 - Engenharia de Instrumentação e Metrologia	3298 - Instituto Politécnico do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	20	20	20	20
523 - Electrónica e Automação	9106 - Engenharia Electrónica e de Automação	4459 - Instituto Superior Politécnico Gaya	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	60	60	60	60	60
523 - Electrónica e Automação	9112 - Engenharia Electrotécnica e de Computadores	3300 - Instituto Politécnico do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	135	135	135	125	125
523 - Electrónica e Automação	9119 - Engenharia Informática	1094 - Universidade do Minho	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	117	117	117	115	115
523 - Electrónica e Automação	9119 - Engenharia Informática	2789 - Universidade Fernando Pessoa	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	35	35	35	35	35
523 - Electrónica e Automação	9119 - Engenharia Informática	3210 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	30	30	30	30	30
523 - Electrónica e Automação	9119 - Engenharia Informática	3302 - Instituto Politécnico do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	175	175	175	175	155
523 - Electrónica e Automação	9119 - Engenharia Informática	3339 - Instituto Politécnico do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	50	45	45	45	45
523 - Electrónica e Automação	9119 - Engenharia Informática	4065 - Universidade Lusófona do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	120	75	75	60

(CONTINUA)

(CONTINUAÇÃO)

Área de Educação e Formação	Curso superior	Nível de formação	Estabelecimento de En	2006/ 2007 ⁽⁴⁾	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
523 - Electrónica e Automação	9119 - Engenharia Informática	4460 - Instituto Superior Politécnico Gaya	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	80	80	80	80	80
523 - Electrónica e Automação	9228 - Redes de Comunicação e Telecomunicações	4393 - Instituto Superior da Maia	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	32	32	32	32	32
523 - Electrónica e Automação	9361 - Engenharia de Computadores e Telemática	388 - Universidade de Aveiro	MI - Mestrado Integrado	65	65	65	65	65
523 - Electrónica e Automação	9362 - Engenharia de Comunicações	1124 - Universidade do Minho	MI - Mestrado Integrado	30	30	30	30	30
523 - Electrónica e Automação	9365 - Engenharia Electrónica e Telecomunicações	389 - Universidade de Aveiro	MI - Mestrado Integrado	105	105	105	105	105
523 - Electrónica e Automação	9366 - Engenharia Electrónica Industrial e Computadores	1127 - Universidade do Minho	MI - Mestrado Integrado	64	70	70	70	70
523 - Electrónica e Automação	9367 - Engenharia Electrotécnica e de Computadores	1154 - Universidade do Porto	MI - Mestrado Integrado	195	195	195	195	195
523 - Electrónica e Automação	9459 - Engenharia Informática e Computação	1156 - Universidade do Porto	MI - Mestrado Integrado	100	102	102	102	105
523 - Electrónica e Automação	9495 - Engenharia de Computação e Instrumentação Médica	3305 - Instituto Politécnico do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	20	30	30	30	30
523 - Electrónica e Automação	9547 - Engenharia Electrónica e Informática	2419 - Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	45	45	70	80	80
523 - Electrónica e Automação	9564 - Engenharia de Automação e Controlo	4077 - Universidade Lusófona do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	30	15	20	-
523 - Electrónica e Automação	9750 - Engenharia Electrónica e Redes de Computadores	3217 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	30	30	30	30
523 - Electrónica e Automação	9806 - Tecnologias da Computação Gráfica e Multimédia	3218 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	30	30	30	-
523 - Electrónica e Automação	9812 - Engenharia de Redes e Sistemas Informáticos	1137 - Universidade do Porto	MI - Mestrado Integrado	-	70	70	70	60
523 - Electrónica e Automação	9885 - Engenharia Informática (regime pós-laboral)	3221 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	-	-	-	30
523 - Electrónica e Automação	9885 - Engenharia Informática (regime pós-laboral)	3307 - Instituto Politécnico do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	-	20	20	20
523 - Electrónica e Automação	9885 - Engenharia Informática (regime pós-laboral)	3342 - Instituto Politécnico do Porto	L1 - Licenciatura - 1.º ciclo	-	-	20	30	30
TOTAL				1 947	2 554	2 603	2 572	2 568

Notas: (1) Vagas fixadas para os cursos de formação inicial; (2) Não inclui a Universidade Aberta; (3) A partir de 2010/11 alguns cursos sofreram alteração na área de educação e formação; (4) Início do Processo de Bolonha
Fonte: GPEAR, MCTES - tratamento Quaternaire Portugal

Tabela 10

Vagas de Licenciatura - 1º ciclo por Estabelecimento de ensino e Curso superior na Área de Educação e Formação de Turismo e Lazer, entre 2006/7 e 2010/11 ^{(1) (2) (3)}

Curso superior	Área de Educação e Formação	Estabelecimento de Ensino	2006 /2007 ⁽⁴⁾	2007 /2008	2008 /2009	2009 /2010	2010 /2011
9173 - Gestão Hoteleira	811 - Hotelaria e Restauração	4308 - Instituto Superior de Espinho	-	35	40	40	40
8114 - Turismo (regime pós-laboral)	812 - Turismo e Lazer	3204 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	-	25	30	35
8156 - Gestão de Actividades Turísticas	812 - Turismo e Lazer	3036 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	-	-	25	25
8163 - Turismo e Gestão de Empresas Turísticas	812 - Turismo e Lazer	4047 - Universidade Lusófona do Porto	-	-	60	60	60
8341 - Gestão de Actividades Turísticas (regime pós-laboral)	812 - Turismo e Lazer	3037 - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	-	-	-	25	35
8442 - Gestão das Actividades Turísticas (regime pós-laboral)	812 - Turismo e Lazer	3259 - Instituto Politécnico do Porto	-	-	-	-	36
9180 - Guia Intérprete	812 - Turismo e Lazer	4285 - Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	45	45	45	40	-
9254 - Turismo	812 - Turismo e Lazer	2530 - Universidade Portucalense Infante D. Henrique	-	-	-	50	40
9254 - Turismo	812 - Turismo e Lazer	3213 - Instituto Politécnico de Viana do Castelo	-	35	35	35	35
9254 - Turismo	812 - Turismo e Lazer	382 - Universidade de Aveiro	22	22	23	25	25
9254 - Turismo	812 - Turismo e Lazer	4123 - Escola Superior de Tecnologias de Fafe	-	50	40	40	40
9254 - Turismo	812 - Turismo e Lazer	4290 - Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	50	50	50	80	80
9254 - Turismo	812 - Turismo e Lazer	4371 - Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia	-	40	40	30	30
9254 - Turismo	812 - Turismo e Lazer	4399 - Instituto Superior da Maia	-	-	45	45	45
9254 - Turismo	812 - Turismo e Lazer	4446 - Instituto Superior Politécnico Gaya	40	40	45	45	45
TOTAL			157	317	448	570	571

Notas: (1) Vagas fixadas para os cursos de formação inicial; (2) Não inclui a Universidade Aberta; (3) A partir de 2010/11 alguns cursos sofreram alteração na área de educação e formação; (4) Início do Processo de Bolonha
Fonte: GPEARI, MCTES - tratamento Quaternaire Portugal

A análise da oferta de vagas anterior é complementada de seguida com uma análise do número de Inscritos no 1º ano e pela 1ª vez e do **Índice de Satisfação da Procura**, embora estes últimos indicadores apenas se encontrem disponíveis para o ano letivo de 2010/11 (último ano letivo com dados disponíveis nas estatísticas do GPEARL, MCTES) e, no caso do segundo indicador, para o ensino superior público.

Relativamente ao número de Inscritos no 1º ano pela 1ª vez, os dados analisados (**Tabela 11**) permitem comparar oferta e procura para o ano de 2010/11 através da relação entre o número de inscritos no 1º ano pela 1ª vez e o número de vagas, por curso e dentro dos agrupamentos de áreas de educação e formação que se abrangem por esta análise por se considerarem os mais relevantes. Assim, conclui-se que:

- O curso de Conservação e Restauro da UPT apresenta um rácio “inscritos no 1º ano pela 1ª vez / vagas” de 0,77 e o curso de Artes – Conservação e Restauro oferecido pela Universidade Católica (Porto) também apresenta rácio inferior a 1, apontando para uma insuficiência da procura neste ano letivo;
- Neste mesmo ano, não se ocupam vagas com inscritos no 1º ano pela 1ª vez no curso de História e Geografia da UPT, mas entretanto no mercado concorrente os cursos de História, das Universidades do Minho e do Porto apresentam rácios claramente superiores a um (próximos de 2);
- A posição que a UPT ocupa no caso do curso de Psicologia, em termos da relação oferta de vagas e procura de 1º ano pela 1ª vez, é intermédia (0,83) relativamente a 5 cursos de Psicologia com rácios superiores (três deles superiores a 1) e 4 cursos de Psicologia com rácios inferiores (Universidade Católica do Porto, universidade Lusíada (Porto), Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia e Universidade Fernando Pessoa), admitindo-se um posicionamento otimista no mercado;
- No caso do curso de Educação Social da UPT, o rácio “inscritos no 1º ano pela 1ª vez / vagas” é relativamente baixo (0,46), concorrendo com cursos similares oferecidos pelo Instituto Politécnico do Porto que detêm rácios superiores a 1, tanto para o regime normal como para o regime pós-laboral;

- No caso do curso de Direito da UPT, a posição é semelhante à do curso de Psicologia, uma vez que apresenta um rácio inferior mas próximo de 1 e concorre com outros cursos que na sua maioria apresentam rácios superiores a 1 (em geral ofertas dentro do ensino universitário) transparecendo margens de conquista de quota de mercado;
- Já no caso do curso de Solicitadoria da UPT, a sua posição no que respeita a este rácio (0,9) é muito favorável na medida em que a maioria da concorrência apresenta rácios inferiores, destacando-se o facto de a procura demonstrar uma grande apetência por cursos em regime pós-laboral (os cursos oferecidos com este regime, do Instituto Politécnico do Porto e do Instituto Politécnico do Cávado e Ave, atingem rácios de inscritos no 1º ano pela 1ª vez por vagas próximos de 2);
- O curso de Economia da UPT mantém um posicionamento pouco favorecido em termos deste rácio (0,6), com uma boa parte dos cursos concorrentes a manifestarem rácios de inscritos no 1º ano pela 1ª vez sobre vagas ligeiramente superiores a 1;
- O curso de Administração e Mediação Imobiliária da UPT neste ano letivo não apresentou alunos inscritos no 1º ano pela 1ª vez;
- Relativamente ao curso de Gestão da UPT, o valor atingido por este rácio entre inscritos no 1º ano e pela 1ª vez e vagas (0,63) configura uma posição idêntica ao que se passa com o curso de Economia, transparecendo uma situação menos favorável em face da concorrência;
- Os cursos de Informática e de Tecnologias e Sistemas de Informação que a UPT oferece apresentaram valores muito baixos para o rácio em análise, quer em termos de individuais quer comparativamente com cursos diretamente concorrentes, especialmente no segundo caso, podendo transparecer uma situação no mercado menos consolidada.

Concluindo, o posicionamento dos cursos da UPT em termos da relação entre oferta de vagas e procura, medida pelos inscritos no 1º ano pela 1ª vez, não revela uma posição suficientemente confortável em face da concorrência direta. Apesar disso, em alguns cursos, onde parece estar menos satisfeita a procura de inscrições no 1º ano pela 1ª vez no mercado de proximidade da UPT, esta instituição poder vir a aumentar as suas quotas de mercado desde que consiga responder às exigências e expectativas da procura.

Tabela 11

Vagas no ensino superior (regime geral de acesso) e inscritos no 1.º ano, pela 1.ª vez, por curso / estabelecimento nas áreas de educação e formação dos agrupamentos analisados, no ano lectivo de 2010-2011

Área CNAEF	Denominação do Curso	Estabelecimento de Ensino	Descrição do grau	Vagas	1.º ano 1.ª vez	Inscritos 1º ano 1ª vez / Vagas ⁽¹⁾
Artesanato	Conservação e Restauro	Universidade Portucalense Infante D. Henrique	Licenciatura - 1º ciclo	25	17	0,68
Belas-Artes	Arte - Conservação e Restauro	Universidade Católica Portuguesa - Escola das Artes	Licenciatura - 1º ciclo	22	17	0,77
Belas-Artes	Artes	Escola Superior de Artes e Design	Licenciatura - 1º ciclo	50	51	1,02
Belas-Artes	Artes Plásticas	Universidade do Porto - Faculdade de Belas-Artes	Licenciatura - 1º ciclo	90	107	1,19
Belas-Artes	Artes Plásticas e Intermedia	Escola Superior Artística do Porto	Licenciatura - 1º ciclo	20	14	0,70
Belas-Artes	Artes Plásticas e Multimédia	Escola Superior Gallaecia	Licenciatura - 1º ciclo	20	0	0,00
Belas-Artes	Artes Plásticas e Multimédia	Universidade Lusíada (Porto)	Licenciatura - 1º ciclo	75	0	0,00
Belas-Artes	Artes/Desenho	Escola Superior Artística do Porto (Guimarães)	Licenciatura - 1º ciclo	25	5	0,20
Belas-Artes	História da Arte	Universidade do Porto - Faculdade de Letras	Licenciatura - 1º ciclo	35	47	1,34
História e Arqueologia	Arqueologia	Universidade do Porto - Faculdade de Letras	Licenciatura - 1º ciclo	35	48	1,37
História e Arqueologia	Arqueologia	Universidade do Minho	Licenciatura - 1º ciclo	20	20	1,00
História e Arqueologia	História	Universidade do Porto - Faculdade de Letras	Licenciatura - 1º ciclo	80	103	1,29
História e Arqueologia	História	Universidade do Minho	Licenciatura - 1º ciclo	36	42	1,17
História e Arqueologia	História e Geografia	Universidade Portucalense Infante D. Henrique	Licenciatura - 1º ciclo	25	0	0,00
Psicologia	Psicologia	Universidade de Aveiro	Licenciatura - 1º ciclo	30	59	1,97
Psicologia	Psicologia	Universidade do Porto - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação	Mestrado Integrado	120	181	1,51
Psicologia	Psicologia	Universidade do Minho	Mestrado Integrado	61	71	1,16
Psicologia	Psicologia	Instituto Superior da Maia	Licenciatura - 1º ciclo	120	112	0,93
Psicologia	Psicologia	Universidade Lusófona do Porto	Licenciatura - 1º ciclo	75	67	0,89
Psicologia	Psicologia	Universidade Portucalense Infante D. Henrique	Licenciatura - 1º ciclo	70	58	0,83
Psicologia	Psicologia	Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Educação e Psicologia	Licenciatura - 1º ciclo	60	42	0,70
Psicologia	Psicologia	Universidade Lusíada (Porto)	Licenciatura - 1º ciclo	100	47	0,47
Psicologia	Psicologia	Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia	Licenciatura - 1º ciclo	50	20	0,40
Psicologia	Psicologia	Universidade Fernando Pessoa	Licenciatura - 1º ciclo	70	25	0,36
Psicologia	Psicologia e Saúde	Instituto Superior de Ciências da Saúde - Norte	Licenciatura - 1º ciclo	50	13	0,26
Psicologia	Psicologia Social e do Trabalho	Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	Licenciatura - 1º ciclo	40	0	0,00
Psicologia	Psicopedagogia Clínica	Universidade Lusófona do Porto	Licenciatura - 1º ciclo	40	27	0,68
Trabalho Social e Orientação	Animação Sociocultural	Instituto Superior de Ciências Educativas de Felgueiras	Licenciatura - 1º ciclo	50	6	0,12
Trabalho Social e Orientação	Animação Sociocultural	Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo	Licenciatura - 1º ciclo	20	0	0,00
Trabalho Social e Orientação	Educação Social	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	Licenciatura - 1º ciclo	55	66	1,20
Trabalho Social e Orientação	Educação Social	Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti	Licenciatura - 1º ciclo	35	17	0,49
Trabalho Social e Orientação	Educação Social	Universidade Portucalense Infante D. Henrique	Licenciatura - 1º ciclo	50	23	0,46
Trabalho Social e Orientação	Educação Social (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	Licenciatura - 1º ciclo	45	55	1,22
Trabalho Social e Orientação	Educação Social Gerontológica	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Educação	Licenciatura - 1º ciclo	30	41	1,37
Trabalho Social e Orientação	Educação Socioprofissional	Escola Superior de Educação Jean Piaget de Arcozelo	Licenciatura - 1º ciclo	20	14	0,70
Trabalho Social e Orientação	Serviço Social	Universidade Fernando Pessoa	Licenciatura - 1º ciclo	40	33	0,83
Trabalho Social e Orientação	Serviço Social	Instituto Superior de Serviço Social do Porto	Licenciatura - 1º ciclo	130	59	0,45
Trabalho Social e Orientação	Serviço Social	Instituto Superior Politécnico Gaya - Escola Superior de Desenvolvimento Social e Comunitário	Licenciatura - 1º ciclo	45	17	0,38
Trabalho Social e Orientação	Serviço Social	Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	Licenciatura - 1º ciclo	50	12	0,24
Trabalho Social e Orientação	Serviço Social	Universidade Lusófona do Porto	Licenciatura - 1º ciclo	75	17	0,23

(CONTINUAÇÃO)

Área CNAEF	Denominação do Curso	Estabelecimento de Ensino	Descrição do grau	Vagas	1.º ano 1.ª vez	Inscritos 1.º ano 1.ª vez / Vagas ⁽¹⁾
Direito	Direito	Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Direito (Porto)	Licenciatura - 1º ciclo	150	207	1,38
Direito	Direito	Universidade do Porto - Faculdade de Direito	Licenciatura - 1º ciclo	150	188	1,25
Direito	Direito	Universidade do Minho	Licenciatura - 1º ciclo	110	127	1,15
Direito	Direito	Universidade Portuguesa Infante D. Henrique	Licenciatura - 1º ciclo	180	149	0,83
Direito	Direito	Universidade Lusófona do Porto	Licenciatura - 1º ciclo	120	88	0,73
Direito	Direito	Universidade Lusíada (Porto)	Licenciatura - 1º ciclo	300	135	0,45
Direito	Direito (regime pós-laboral)	Universidade do Minho	Licenciatura - 1º ciclo	40	59	1,48
Direito	Direito (regime pós-laboral)	Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Direito (Porto)	Licenciatura - 1º ciclo	30	0	0,00
Direito	Solicitadoria	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	Licenciatura - 1º ciclo	40	68	1,70
Direito	Solicitadoria	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	Licenciatura - 1º ciclo	35	46	1,31
Direito	Solicitadoria	Universidade Portuguesa Infante D. Henrique	Licenciatura - 1º ciclo	50	45	0,90
Direito	Solicitadoria	Instituto Superior de Entre Douro e Vouga	Licenciatura - 1º ciclo	80	55	0,69
Direito	Solicitadoria	Instituto Superior da Maia	Licenciatura - 1º ciclo	96	53	0,55
Direito	Solicitadoria	Universidade Lusófona do Porto	Licenciatura - 1º ciclo	80	22	0,28
Direito	Solicitadoria	Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	Licenciatura - 1º ciclo	75	11	0,15
Direito	Solicitadoria	Universidade Lusíada (Porto)	Licenciatura - 1º ciclo	75	11	0,15
Direito	Solicitadoria (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	Licenciatura - 1º ciclo	40	84	2,10
Direito	Solicitadoria (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	Licenciatura - 1º ciclo	60	112	1,87
Direito	Técnico Superior de Justiça	Universidade de Aveiro	Licenciatura - 1º ciclo	35	46	1,31
Economia	Ciências Económicas e Empresariais	Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão	Licenciatura - 1º ciclo	50	23	0,46
Economia	Economia	Universidade do Minho	Licenciatura - 1º ciclo	75	88	1,17
Economia	Economia	Universidade de Aveiro	Licenciatura - 1º ciclo	55	63	1,15
Economia	Economia	Universidade do Porto - Faculdade de Economia	Licenciatura - 1º ciclo	220	238	1,08
Economia	Economia	Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Economia e Gestão	Licenciatura - 1º ciclo	85	70	0,82
Economia	Economia	Universidade Portuguesa Infante D. Henrique	Licenciatura - 1º ciclo	60	36	0,60
Economia	Economia	Universidade Lusófona do Porto	Licenciatura - 1º ciclo	30	16	0,53
Economia	Economia	Universidade Lusíada (Porto)	Licenciatura - 1º ciclo	100	27	0,27
Economia	Negócios Internacionais (regime pós-laboral)	Universidade do Minho	Licenciatura - 1º ciclo	30	36	1,20
Comércio	Comércio	Universidade de Aveiro - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda	Licenciatura - 1º ciclo	30	27	0,90
Comércio	Comércio Internacional	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	Licenciatura - 1º ciclo	30	44	1,47
Comércio	Comércio Internacional (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	Licenciatura - 1º ciclo	25	33	1,32
Comércio	Mediação e Administração Imobiliária	Universidade Portuguesa Infante D. Henrique	Licenciatura - 1º ciclo	40	0	0,00
Comércio	Relações Comerciais Internacionais	Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	Licenciatura - 1º ciclo	60	7	0,12

(CONTINUA)

Área CNAEF	Denominação do Curso	Estabelecimento de Ensino	Descrição do grau	Vagas	1.º ano 1.ª vez	Inscritos 1.º ano 1.ª vez / Vagas ⁽¹⁾
Gestão e Administração	Administração Pública	Universidade de Aveiro	Licenciatura - 1.º ciclo	60	74	1,23
Gestão e Administração	Administração Pública	Universidade do Minho	Licenciatura - 1.º ciclo	45	52	1,16
Gestão e Administração	Administração Pública	Instituto Superior Politécnico Gaya - Escola Superior de Desenvolvimento Social e Comunitário	Licenciatura - 1.º ciclo	40	8	0,20
Gestão e Administração	Administração Pública, Regional e Autárquica	Universidade Lusófona do Porto	Licenciatura - 1.º ciclo	30	14	0,47
Gestão e Administração	Ciências Empresariais	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	Licenciatura - 1.º ciclo	35	49	1,40
Gestão e Administração	Ciências Empresariais	Universidade Fernando Pessoa	Licenciatura - 1.º ciclo	40	18	0,45
Gestão e Administração	Ciências Empresariais (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	Licenciatura - 1.º ciclo	30	61	2,03
Gestão e Administração	Distribuição e Logística	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Ciências Empresariais	Licenciatura - 1.º ciclo	26	19	0,73
Gestão e Administração	Gestão	Universidade Católica Portuguesa - Faculdade de Economia e Gestão	Licenciatura - 1.º ciclo	85	164	1,93
Gestão e Administração	Gestão	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Licenciatura - 1.º ciclo	37	47	1,27
Gestão e Administração	Gestão	Universidade de Aveiro	Licenciatura - 1.º ciclo	40	45	1,13
Gestão e Administração	Gestão	Universidade do Porto - Faculdade de Economia	Licenciatura - 1.º ciclo	120	134	1,12
Gestão e Administração	Gestão	Universidade do Minho	Licenciatura - 1.º ciclo	75	81	1,08
Gestão e Administração	Gestão	Universidade Lusófona do Porto	Licenciatura - 1.º ciclo	55	35	0,64
Gestão e Administração	Gestão	Universidade Portuguesa Infante D. Henrique	Licenciatura - 1.º ciclo	140	88	0,63
Gestão e Administração	Gestão	Escola Superior de Tecnologias de Fafe	Licenciatura - 1.º ciclo	50	21	0,42
Gestão e Administração	Gestão	Instituto Superior Politécnico Gaya - Escola Superior de Ciência e Tecnologia	Licenciatura - 1.º ciclo	50	20	0,40
Gestão e Administração	Gestão (regime nocturno)	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Licenciatura - 1.º ciclo	30	35	1,17
Gestão e Administração	Gestão Artística e Cultural (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Educação	Licenciatura - 1.º ciclo	30	38	1,27
Gestão e Administração	Gestão da Qualidade	Universidade de Aveiro - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda	Licenciatura - 1.º ciclo	24	34	1,42
Gestão e Administração	Gestão de Empresas	Universidade Lusíada (Porto)	Licenciatura - 1.º ciclo	100	48	0,48
Gestão e Administração	Gestão de Empresas	Instituto Superior da Maia	Licenciatura - 1.º ciclo	90	93	1,03
Gestão e Administração	Gestão de Empresas	Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia	Licenciatura - 1.º ciclo	40	26	0,65
Gestão e Administração	Gestão de Empresas	Instituto Superior de Entre Douro e Vouga	Licenciatura - 1.º ciclo	80	50	0,63
Gestão e Administração	Gestão de Recursos Humanos	Instituto Superior da Maia	Licenciatura - 1.º ciclo	70	65	0,93
Gestão e Administração	Gestão de Recursos Humanos	Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia	Licenciatura - 1.º ciclo	40	22	0,55
Gestão e Administração	Gestão de Recursos Humanos	Universidade Lusíada (Porto)	Licenciatura - 1.º ciclo	60	8	0,13
Gestão e Administração	Gestão de Recursos Humanos	Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	Licenciatura - 1.º ciclo	60	7	0,12
Gestão e Administração	Gestão do Desporto	Instituto Superior da Maia	Licenciatura - 1.º ciclo	80	67	0,84
Gestão e Administração	Gestão do Património	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	Licenciatura - 1.º ciclo	30	32	1,07
Gestão e Administração	Gestão do Património (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	Licenciatura - 1.º ciclo	20	21	1,05
Gestão e Administração	Gestão e Administração Hoteleira	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão	Licenciatura - 1.º ciclo	44	63	1,43
Gestão e Administração	Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos	Universidade Lusófona do Porto	Licenciatura - 1.º ciclo	40	23	0,58
Gestão e Administração	Gestão e Engenharia Industrial	Universidade Lusófona do Porto	Licenciatura - 1.º ciclo	25	11	0,44
Gestão e Administração	Gestão e Negócios	Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (Porto)	Licenciatura - 1.º ciclo	65	20	0,31
Gestão e Administração	Gestão e Sistemas de Informação	Instituto de Estudos Superiores Financeiros e Fiscais (Porto)	Licenciatura - 1.º ciclo	50	11	0,22
Gestão e Administração	Gestão Pública (regime de ensino a distância)	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	Licenciatura - 1.º ciclo	40	64	1,60
Gestão e Administração	Gestão Pública e Autárquica	Universidade de Aveiro - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda	Licenciatura - 1.º ciclo	40	29	0,73
Gestão e Administração	Recursos Humanos	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão	Licenciatura - 1.º ciclo	38	48	1,26
Ciências Informáticas	Ciência de Computadores	Universidade do Porto - Faculdade de Ciências	Licenciatura - 1.º ciclo	30	37	1,23
Ciências Informáticas	Ciências da Computação	Universidade do Minho	Licenciatura - 1.º ciclo	66	64	0,97
Ciências Informáticas	Engenharia de Sistemas	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Engenharia do Porto	Licenciatura - 1.º ciclo	20	21	1,05
Ciências Informáticas	Engenharia Multimédia	Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa (Porto)	Licenciatura - 1.º ciclo	40	13	0,33
Ciências Informáticas	Informática	Instituto Superior de Tecnologias Avançadas de Lisboa (Porto)	Licenciatura - 1.º ciclo	40	23	0,58
Ciências Informáticas	Informática	Universidade Portuguesa Infante D. Henrique	Licenciatura - 1.º ciclo	50	11	0,22
Ciências Informáticas	Informática de Gestão	Instituto Superior da Maia	Licenciatura - 1.º ciclo	35	22	0,63
Ciências Informáticas	Informática de Gestão	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Ciências Empresariais	Licenciatura - 1.º ciclo	26	11	0,42
Ciências Informáticas	Informática de Gestão	Instituto Superior Politécnico Gaya - Escola Superior de Ciência e Tecnologia	Licenciatura - 1.º ciclo	50	6	0,12
Ciências Informáticas	Informática de Gestão	Escola Superior de Tecnologias de Fafe	Licenciatura - 1.º ciclo	35	2	0,06
Ciências Informáticas	Informática de Gestão	Universidade Lusófona do Porto	Licenciatura - 1.º ciclo	15	0	0,00
Ciências Informáticas	Segurança Informática em Redes de Computadores (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	Licenciatura - 1.º ciclo	36	16	0,44
Ciências Informáticas	Sistemas de Informação e Software	Instituto Superior da Maia	Licenciatura - 1.º ciclo	32	12	0,38
Ciências Informáticas	Tecnologias de Informação	Universidade de Aveiro - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda	Licenciatura - 1.º ciclo	33	25	0,76
Ciências Informáticas	Tecnologias e Sistemas de Informação	Universidade do Minho	Licenciatura - 1.º ciclo	60	72	1,20
Ciências Informáticas	Tecnologias e Sistemas de Informação	Universidade de Aveiro	Licenciatura - 1.º ciclo	30	34	1,13
Ciências Informáticas	Tecnologias e Sistemas de Informação	Universidade Portuguesa Infante D. Henrique	Licenciatura - 1.º ciclo	50	4	0,08
Ciências Informáticas	Tecnologias e Sistemas de Informação (regime pós-laboral)	Universidade do Minho	Licenciatura - 1.º ciclo	60	59	0,98

(CONTINUAÇÃO)

Área CNAEF	Denominação do Curso	Estabelecimento de Ensino	Descrição do grau	Vagas	1.º ano 1.ª vez	Inscritos 1.º ano 1.ª vez / Vagas ⁽¹⁾
Turismo e Lazer	Gestão das Actividades Turísticas (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	Licenciatura - 1º ciclo	36	42	1,17
Turismo e Lazer	Gestão de Actividades Turísticas	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	Licenciatura - 1º ciclo	25	32	1,28
Turismo e Lazer	Gestão de Actividades Turísticas (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	Licenciatura - 1º ciclo	35	61	1,74
Turismo e Lazer	Turismo	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Licenciatura - 1º ciclo	35	45	1,29
Turismo e Lazer	Turismo	Universidade de Aveiro	Licenciatura - 1º ciclo	25	32	1,28
Turismo e Lazer	Turismo	Instituto Superior da Maia	Licenciatura - 1º ciclo	45	50	1,11
Turismo e Lazer	Turismo	Instituto Superior de Línguas e Administração de Vila Nova de Gaia	Licenciatura - 1º ciclo	30	23	0,77
Turismo e Lazer	Turismo	Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo	Licenciatura - 1º ciclo	80	41	0,51
Turismo e Lazer	Turismo	Escola Superior de Tecnologias de Fafe	Licenciatura - 1º ciclo	40	13	0,33
Turismo e Lazer	Turismo	Instituto Superior Politécnico Gaya - Escola Superior de Desenvolvimento Social e Comunitário	Licenciatura - 1º ciclo	45	1	0,02
Turismo e Lazer	Turismo	Universidade Portucalense Infante D. Henrique	Licenciatura - 1º ciclo	40	0	0,00
Turismo e Lazer	Turismo (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	Licenciatura - 1º ciclo	35	45	1,29
Turismo e Lazer	Turismo e Gestão de Empresas Turísticas	Universidade Lusófona do Porto	Licenciatura - 1º ciclo	60	28	0,47
TOTAL				8 018	6 357	0,79

Notas: (1) Tratamento Quaternaire Portugal
Fonte: GPEARl, MCTES

Quanto ao **Índice de Satisfação da Procura**, o mesmo traduz a relação entre o número de candidatos de 1ª opção na 1ª fase do concurso de acesso ao ensino superior e o número de vagas disponibilizadas nessa 1ª fase. A leitura dos dados relativos a este indicador para o ano de 2010/11 (**Tabela 12**), segundo o tratamento elaborado pela equipa permite retirar as seguintes conclusões:

- Dentro dos grupos de áreas de educação e formação analisados, verifica-se que alguns cursos oferecidos por instituições de ensino público concorrentes com a oferta da UPT apresentam índices de satisfação da procura superiores a 1. Trata-se dos cursos de Economia da Universidade do Porto, de Gestão das Universidades do Porto e do Minho, de Psicologia das Universidades do Porto e do Minho, de Educação Social do Instituto Politécnico do Porto, de Direito da Universidade do Porto e de Direito (regime normal e regime pós-laboral) da Universidade do Minho, de Solicitadoria dos Institutos Politécnicos do Porto e do Cávado e Ave. Os índices de satisfação da procura mais elevados (superiores a 2) verificam-se no caso dos cursos de Psicologia (Universidade do Porto) e de Direito (Universidade do Minho);
- No agrupamento de áreas de educação e formação de Artes e Comunicação, as ofertas de cursos de licenciatura – 1º ciclo concorrentes, embora indiretamente, com a oferta da UPT, - cursos de Gestão do Património apresentam índices de satisfação da procura demasiado baixos, evidenciando-se uma maior insatisfação no mercado em cursos que se inscrevem na área da comunicação;
- No caso do agrupamento das Ciências da Educação e Psicologia, verifica-se uma presença de cursos de Psicologia e de Educação Social com Índices de Satisfação da Procura muito elevados traduzindo alguma procura não satisfeita;
- No agrupamento de Direito, os cursos concorrentes aos cursos oferecidos pela UPT apresentam em geral índices de satisfação de procura elevados que transparecem procura não satisfeita no mercado,
- Esta situação repete-se para o agrupamento de Economia e Gestão, onde se evidencia igualmente uma tendência para os cursos de banda mais estreita apresentarem índices de satisfação de procura mais baixos;

- Por último, no agrupamento de áreas de educação e formação a maioria dos cursos oferecidos apresentam índices de satisfação de procura muito baixos, destacando-se entre os de maior procura os cursos de Engenharia informática.

Tabela 12
MATRICULADOS APÓS AS TRÊS FASES POR FASE DE COLOCAÇÃO - CONCURSO NACIONAL DE ACESSO 2011

ÁREAS	Curso	Instituição	Vagas 1.ª Fase	Vagas preenchidas 1ª fase	Índice de Satisfação da Procura
Artes e Comunicação	Design de Comunicação	Universidade do Porto - Faculdade de Belas-Artes	50	88,0%	4,08
	Ciências da Comunicação: Jornalismo, Assessoria, Multimédia	Universidade do Porto - Faculdade de Letras	85	92,9%	3,67
	Ciências da Comunicação	Universidade do Minho	60	95,0%	3,40
	Tecnologia da Comunicação Audiovisual	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Música e das Artes do Espectáculo	25	96,0%	2,64
	Tecnologia da Comunicação Multimédia	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Música e das Artes do Espectáculo	25	92,0%	2,64
	Design e Marketing de Moda	Universidade do Minho	30	80,0%	2,60
	Línguas Aplicadas	Universidade do Porto - Faculdade de Letras	35	94,3%	2,26
	Arquitectura	Universidade do Porto - Faculdade de Arquitectura	125	95,2%	2,26
	Artes Plásticas	Universidade do Porto - Faculdade de Belas-Artes	90	92,2%	1,94
	Design	Universidade de Aveiro	50	90,0%	1,70
	Línguas, Literaturas e Culturas	Universidade do Porto - Faculdade de Letras	85	85,9%	1,53
	Línguas Aplicadas	Universidade do Minho	45	97,8%	1,47
	Línguas e Culturas Estrangeiras	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	20	70,0%	1,40
	História da Arte	Universidade do Porto - Faculdade de Letras	35	77,1%	1,34
	Música	Universidade de Aveiro	35	68,6%	1,29
	Artes Visuais e Tecnologias Artísticas	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	25	72,0%	1,28
	Línguas e Literaturas Europeias	Universidade do Minho	49	100,0%	1,22
	Arquitectura	Universidade do Minho	60	90,0%	1,18
	Arqueologia	Universidade do Porto - Faculdade de Letras	35	80,0%	1,11
	Línguas e Culturas Orientais	Universidade do Minho	25	92,0%	1,04
	Design	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão	43	93,0%	1,02
	Design Gráfico	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Tecnologia	40	77,5%	0,98
	Tradução	Universidade de Aveiro	35	80,0%	0,94
	Ciência da Informação	Universidade do Porto - Faculdade de Letras	40	72,5%	0,80
	Línguas e Estudos Editoriais	Universidade de Aveiro	25	80,0%	0,80
	Design Gráfico (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Tecnologia	25	88,0%	0,64
	Ciências da Linguagem	Universidade do Porto - Faculdade de Letras	20	80,0%	0,55
	Línguas e Literaturas Europeias (regime pós-laboral)	Universidade do Minho	30	90,0%	0,53
	Arqueologia	Universidade do Minho	20	85,0%	0,50
	Design do Produto	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	38	65,8%	0,45
	Línguas, Literaturas e Culturas	Universidade de Aveiro	25	72,0%	0,40
	Ciências e Tecnologias da Documentação e Informação	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão	29	58,6%	0,38
	Design de Ambientes	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	30	50,0%	0,30
	Gestão do Património	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	30	66,7%	0,30
	Estudos Culturais (regime pós-laboral)	Universidade do Minho	30	56,7%	0,20
	Tecnologia e Design de Produto	Universidade de Aveiro-Escola Superior de Design, Gestão e Tecnologias da Produção de Aveiro-Norte	35	28,6%	0,17
	Gestão Artística e Cultural (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Educação	30	23,3%	0,17
	Gestão do Património (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	30	10,0%	0,10

ÁREAS	Curso	Instituição	Vagas 1.ª Fase	Vagas preenchidas 1ª fase	Índice de Satisfação da Procura
Ciências da Educação e Psicologia	Psicologia	Universidade do Porto - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação	120	92,5%	3,12
	Educação Básica	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	74	87,8%	1,65
	Psicologia	Universidade do Minho	61	85,2%	1,52
	Educação Básica	Universidade do Minho	76	92,1%	1,36
	Educação Social	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	55	83,6%	1,27
	Educação Básica	Universidade de Aveiro	75	78,7%	1,19
	Educação Social Gerontológica	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Educação	30	83,3%	0,87
	Educação (regime pós-laboral)	Universidade do Minho	30	80,0%	0,77
	Psicologia	Universidade de Aveiro	30	93,3%	0,70
	Tradução e Interpretação em Língua Gestual Portuguesa	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	25	88,0%	0,64
	Educação	Universidade do Minho	47	91,5%	0,60
	Ciências da Educação	Universidade do Porto - Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação	60	58,3%	0,53
	Educação Musical	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	20	45,0%	0,50
	Educação Básica	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Educação	80	75,0%	0,46
	Educação Social (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	55	50,9%	0,42
	Tradução e Interpretação de Língua Gestual Portuguesa (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Educação	20	25,0%	0,15
Direito	Criminologia	Universidade do Porto - Faculdade de Direito	50	82,0%	3,94
	Direito	Universidade do Minho	110	84,5%	3,05
	Direito (regime pós-laboral)	Universidade do Minho	22	72,7%	2,41
	Solicitadoria	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	35	82,9%	1,63
	Solicitadoria	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	50	66,0%	1,20
	Direito	Universidade do Porto - Faculdade de Direito	150	92,0%	1,07
	Técnico Superior de Justiça	Universidade de Aveiro	35	80,0%	0,77
	Solicitadoria (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	50	88,0%	0,42
	Solicitadoria (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	50	34,0%	0,28
	Fiscalidade	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	30	40,0%	0,27

ÁREAS	Curso	Instituição	Vagas 1.ª Fase	Vagas preenchidas 1.ª fase	Índice de Satisfação da Procura
Economia e Gestão	Gestão e Administração Hoteleira	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão	41	82,9%	3,51
	Marketing (regime pós-laboral)	Universidade do Minho	35	91,4%	2,17
	Comunicação Empresarial	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	45	91,1%	2,00
	Gestão	Universidade do Porto - Faculdade de Economia	122	80,3%	1,74
	Economia	Universidade do Porto - Faculdade de Economia	223	96,9%	1,61
	Marketing	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	90	74,4%	1,51
	Gestão	Universidade do Minho	81	80,2%	1,43
	Marketing	Universidade de Aveiro - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro	25	76,0%	1,40
	Recursos Humanos	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão	43	79,1%	1,40
	Administração Pública	Universidade do Minho	45	86,7%	1,22
	Gestão Bancária e Seguros	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	30	93,3%	1,20
	Línguas e Relações Empresariais	Universidade de Aveiro	55	92,7%	1,15
	Economia	Universidade do Minho	81	84,0%	1,00
	Gestão	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	37	73,0%	1,00
	Gestão	Universidade de Aveiro	40	75,0%	1,00
	Gestão de Actividades Turísticas	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	25	96,0%	1,00
	Relações Internacionais	Universidade do Minho	70	90,0%	1,00
	Negócios Internacionais (regime pós-laboral)	Universidade do Minho	30	83,3%	0,90
	Contabilidade e Administração	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	235	82,1%	0,90
	Comércio Internacional	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	35	68,6%	0,83
	Ciências Empresariais	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	40	80,0%	0,83
	Administração Pública	Universidade de Aveiro	60	80,0%	0,72
	Ciências Empresariais (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	40	70,0%	0,70
	Finanças	Universidade de Aveiro - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro	20	80,0%	0,70
	Contabilidade e Administração	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão	55	76,4%	0,69
	Comunicação Empresarial (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	35	88,6%	0,66
	Contabilidade	Universidade de Aveiro - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro	70	92,9%	0,64
	Gestão das Actividades Turísticas (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	72	81,9%	0,64
	Marketing (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	40	80,0%	0,63
	Contabilidade e Administração (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	95	69,5%	0,60
	Finanças	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	25	84,0%	0,56
	Gestão (regime nocturno)	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	30	63,3%	0,53
	Economia	Universidade de Aveiro	55	70,9%	0,49
	Contabilidade	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	30	73,3%	0,47
	Gestão de Actividades Turísticas (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	35	62,9%	0,43
	Gestão Bancária e Seguros (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	45	46,7%	0,33
	Comércio Internacional (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto	25	68,0%	0,32
	Contabilidade (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	55	30,9%	0,31
	Contabilidade (regime de ensino a distância)	Universidade de Aveiro - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro	20	25,0%	0,30
	Contabilidade e Administração (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão	30	36,7%	0,30
	Fiscalidade (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	55	23,6%	0,27
	Gestão da Qualidade	Universidade de Aveiro - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda	27	29,6%	0,26
	Contabilidade e Fiscalidade (regime de ensino a distância)	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	40	20,0%	0,25
	Técnico Superior de Secretariado	Universidade de Aveiro - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda	40	35,0%	0,25
	Contabilidade (regime pós-laboral)	Universidade de Aveiro - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro	30	20,0%	0,20
	Finanças (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	35	20,0%	0,20
	Marketing e Comunicação Empresarial	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Ciências Empresariais	35	37,1%	0,17
	Marketing (regime pós-laboral)	Universidade de Aveiro - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro	25	24,0%	0,16
	Contabilidade (regime pós-laboral)	Universidade do Minho	35	40,0%	0,14
	Comércio	Universidade de Aveiro - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda	30	16,7%	0,13
	Marketing e Comunicação Empresarial (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Ciências Empresariais	30	10,0%	0,13
	Estatística Aplicada	Universidade do Minho	25	16,0%	0,12
	Finanças (regime pós-laboral)	Universidade de Aveiro - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro	20	15,0%	0,10
	Gestão da Distribuição e Logística	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Ciências Empresariais	26	11,5%	0,08
	Gestão Pública (regime de ensino a distância)	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Gestão	40	7,5%	0,08
	Contabilidade e Fiscalidade (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Ciências Empresariais	35	2,9%	0,06
	Gestão Pública e Autárquica	Universidade de Aveiro - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda	35	11,4%	0,03

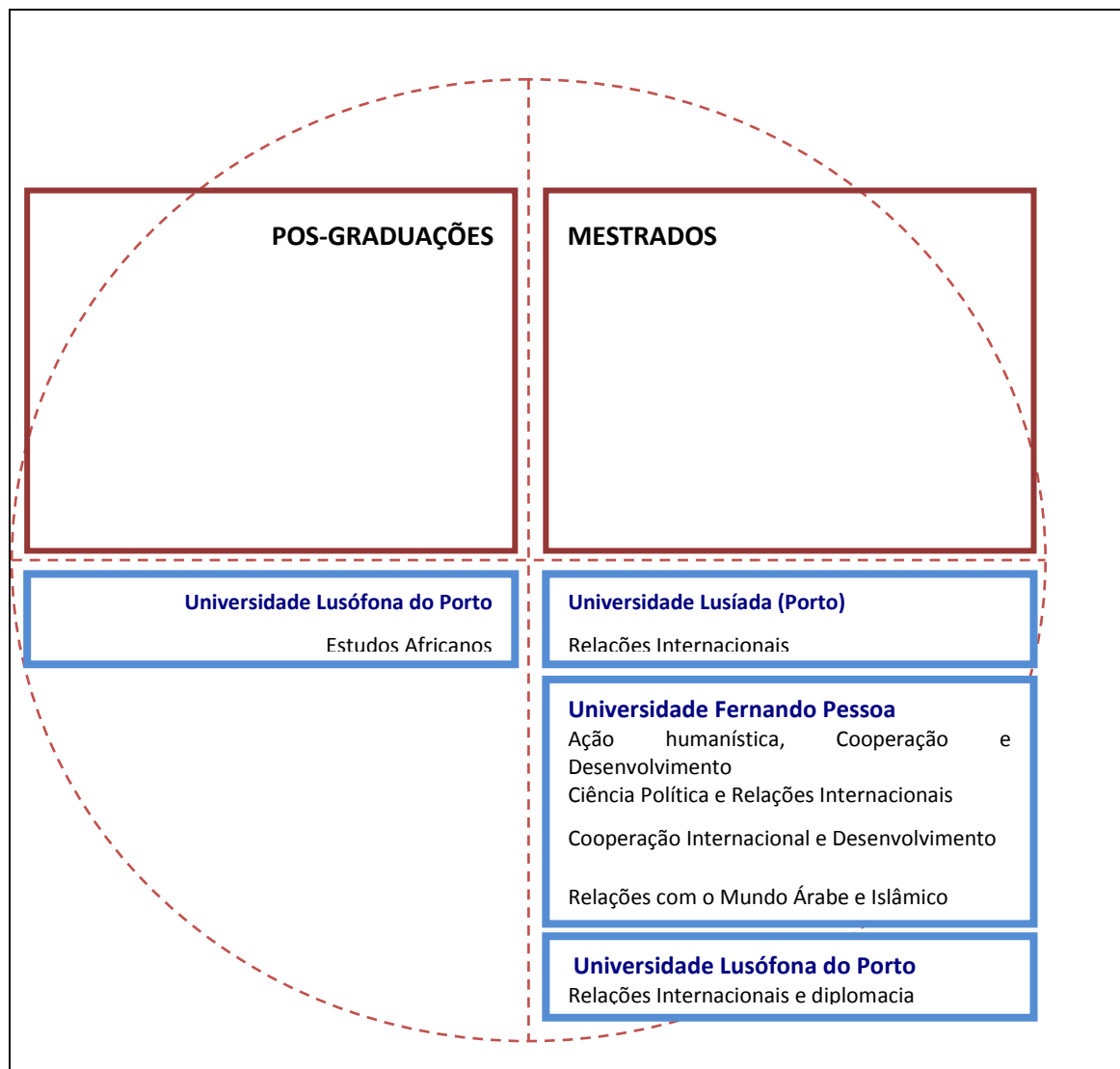
ÁREAS	Curso	Instituição	Vagas 1.ª Fase	Vagas preenchidas 1ª fase	Índice de Satisfação da Procura
Engenharias/ Informáticas e Sistemas de Informação	Engenharia Informática e Computação	Universidade do Porto - Faculdade de Engenharia	105	95,2%	2,17
	Engenharia Electrotécnica e de Computadores	Universidade do Porto - Faculdade de Engenharia	195	90,3%	1,23
	Engenharia Informática	Universidade do Minho	115	88,7%	1,20
	Engenharia Informática	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Engenharia do Porto	135	86,7%	1,10
	Engenharia de Computadores e Telemática	Universidade de Aveiro	70	95,7%	1,10
	Engenharia Electrónica Industrial e Computadores	Universidade do Minho	74	95,9%	1,00
	Novas Tecnologias da Comunicação	Universidade de Aveiro	60	85,0%	0,90
	Engenharia de Comunicações	Universidade do Minho	30	93,3%	0,77
	Engenharia Informática	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	30	80,0%	0,77
	Engenharia Electrónica e Telecomunicações	Universidade de Aveiro	100	78,0%	0,61
	Ciência de Computadores	Universidade do Porto - Faculdade de Ciências	30	83,3%	0,60
	Tecnologias e Sistemas de Informação	Universidade de Aveiro	34	76,5%	0,56
	Engenharia Electrotécnica e de Computadores	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Engenharia do Porto	130	76,2%	0,55
	Engenharia Electrónica e Redes de Computadores	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	30	50,0%	0,47
	Engenharia Informática (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Engenharia do Porto	20	90,0%	0,45
	Engenharia da Computação Gráfica e Multimédia	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	28	42,9%	0,43
	Engenharia de Sistemas	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	20	90,0%	0,40
	Engenharia Electrotécnica e de Computadores (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Engenharia do Porto	25	60,0%	0,40
	Engenharia Informática	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	45	55,6%	0,40
	Tecnologias e Sistemas de Informação	Universidade do Minho	60	76,7%	0,40
	Engenharia de Redes e Sistemas Informáticos	Universidade do Porto - Faculdade de Ciências	60	75,0%	0,32
	Engenharia e Desenvolvimento de Jogos Digitais	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Tecnologia	30	30,0%	0,30
	Informática Médica	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Tecnologia	30	30,0%	0,30
	Engenharia de Sistemas Informáticos (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Tecnologia	25	28,0%	0,28
	Ciências da Computação	Universidade do Minho	55	50,9%	0,25
	Tecnologias da Informação	Universidade de Aveiro - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda	30	26,7%	0,23
	Engenharia Informática (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Tecnologia e Gestão	30	10,0%	0,13
	Engenharia de Sistemas Informáticos	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave - Escola Superior de Tecnologia	40	22,5%	0,13
	Tecnologias e Sistemas de Informação (regime pós-laboral)	Universidade do Minho	60	10,0%	0,12
	Segurança Informática em Redes de Computadores	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	26	3,8%	0,04
	Informática de Gestão	Instituto Politécnico de Viana do Castelo - Escola Superior de Ciências Empresariais	26	0,0%	0,00
	Segurança Informática em Redes de Computadores (regime pós-laboral)	Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras	20	0,0%	0,00
Total			7580	72,9%	-

Fonte: GPEARI, MCTES; Tratamentos Quaternaire Portugal

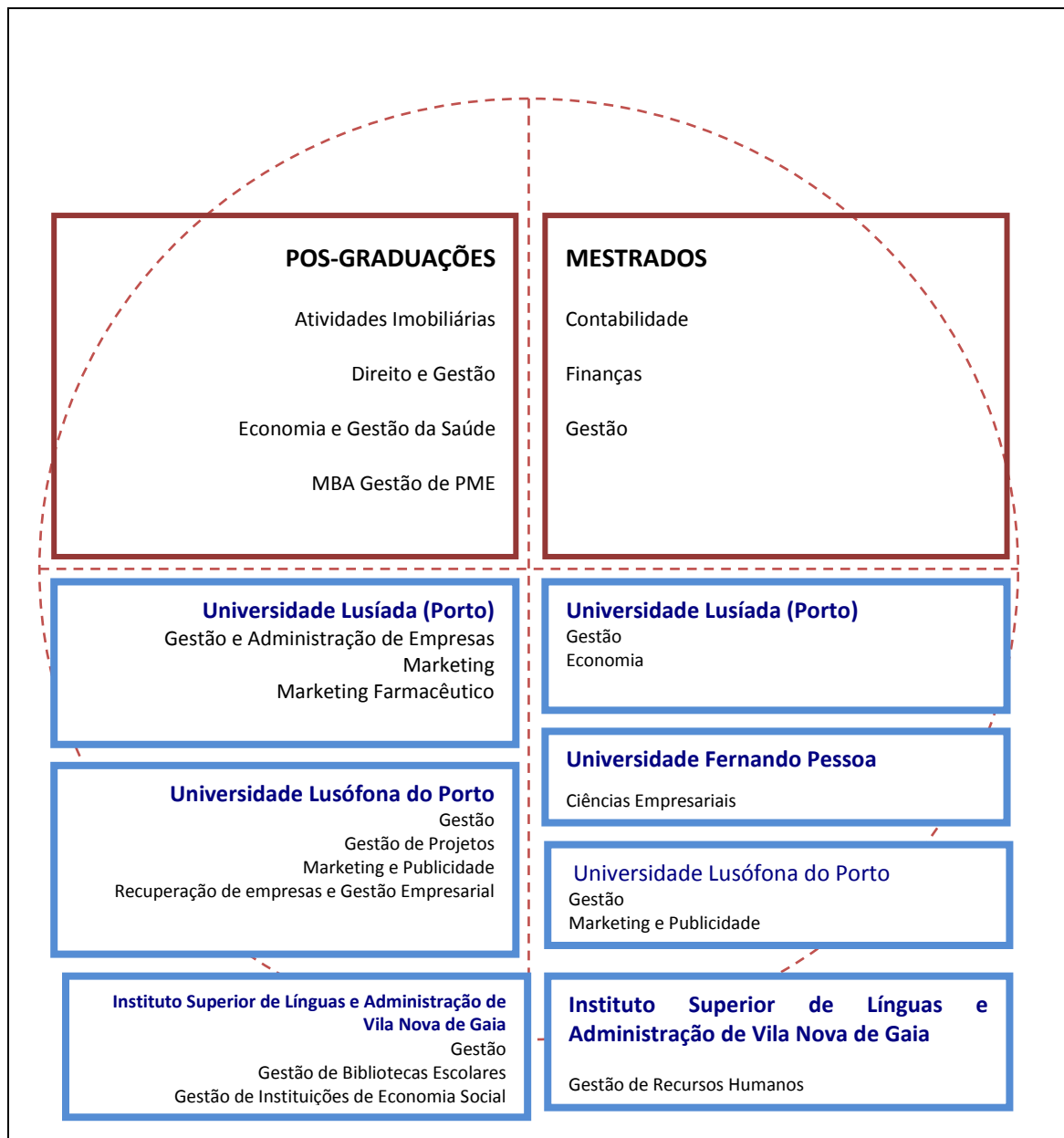
A avaliação do mercado concorrente é completada com uma análise da oferta qualitativa de cursos de 2º ciclo para o ano letivo de 2011/12 e para um número restrito de instituições de ensino superior privadas sediadas na Área Metropolitana do Porto, utilizando como fonte de informação a publicação do jornal Expresso de 5 de maio de 2012, do Guia de Estudante. A leitura dos diagramas que se apresentam de seguida, organizados por temáticas de áreas de educação e formação, permite constatar a diversidade de ofertas concorrentes ou potencialmente concorrentes e facilita a formulação de prioridades na estratégia de posicionamento da UPT face ao mercado do 2º ciclo do ensino superior.

As temáticas consideradas são escolhidas em função do interesse estratégico para o posicionamento competitivo da instituição. Não são meras categorias estatísticas. Por exemplo, reconhecer que a UPT não tem qualquer oferta de formação que possa ser projetada para a economia global constitui, em nosso entender, uma forte limitação.

a) Economia Global – Figura 11



b) Economia Gestão – Figura 12

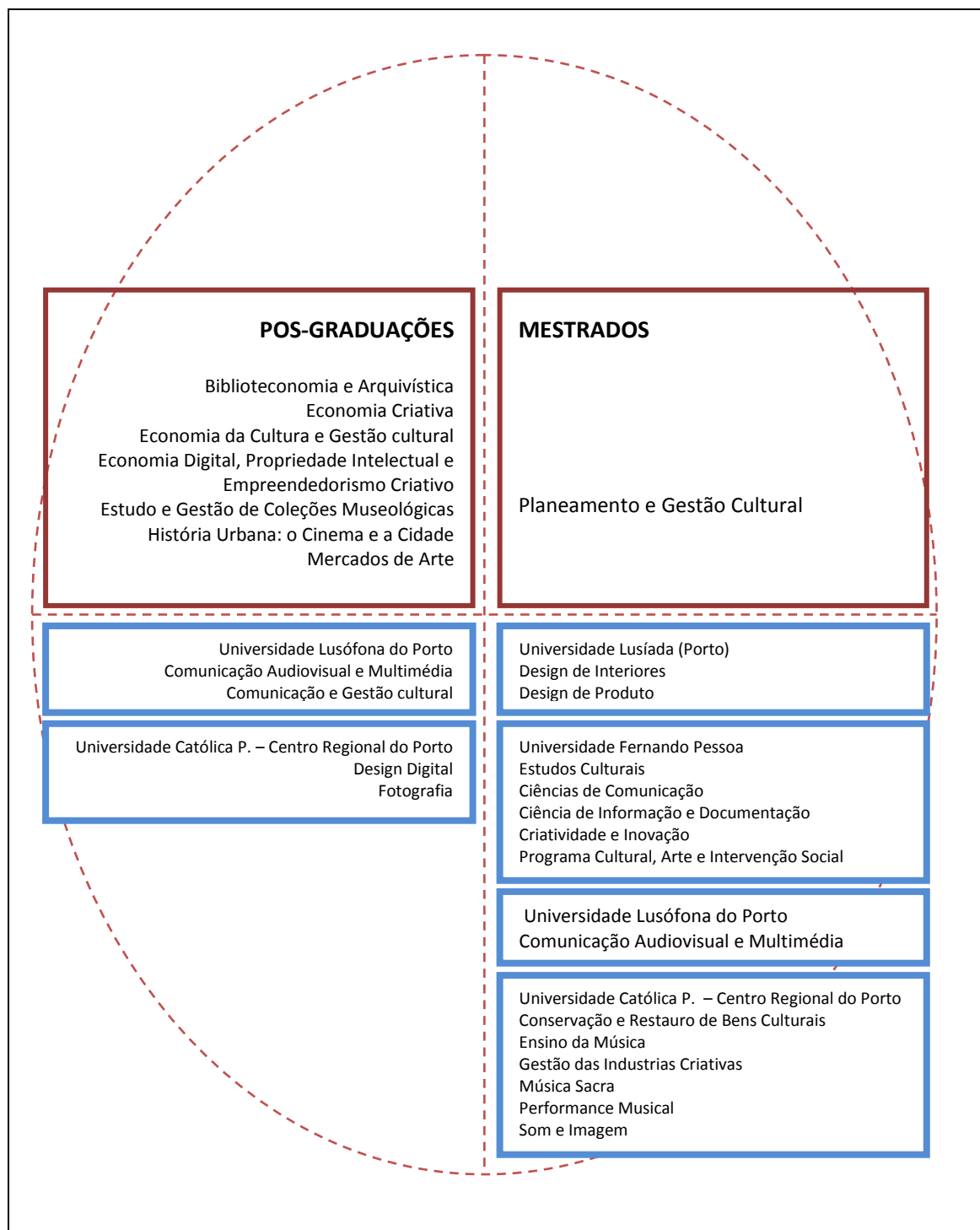


Economia e Gestão (2)

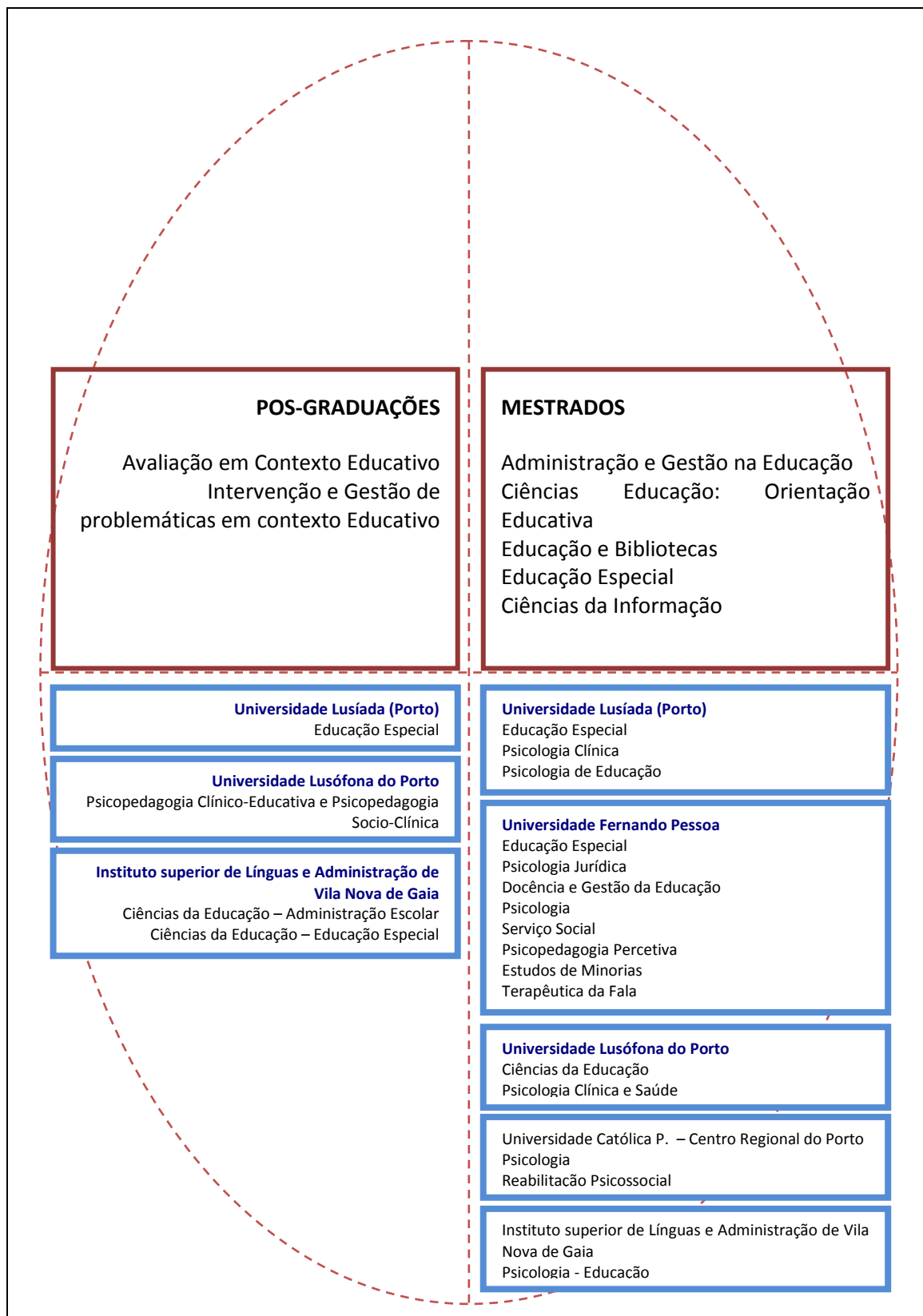
Figura 13



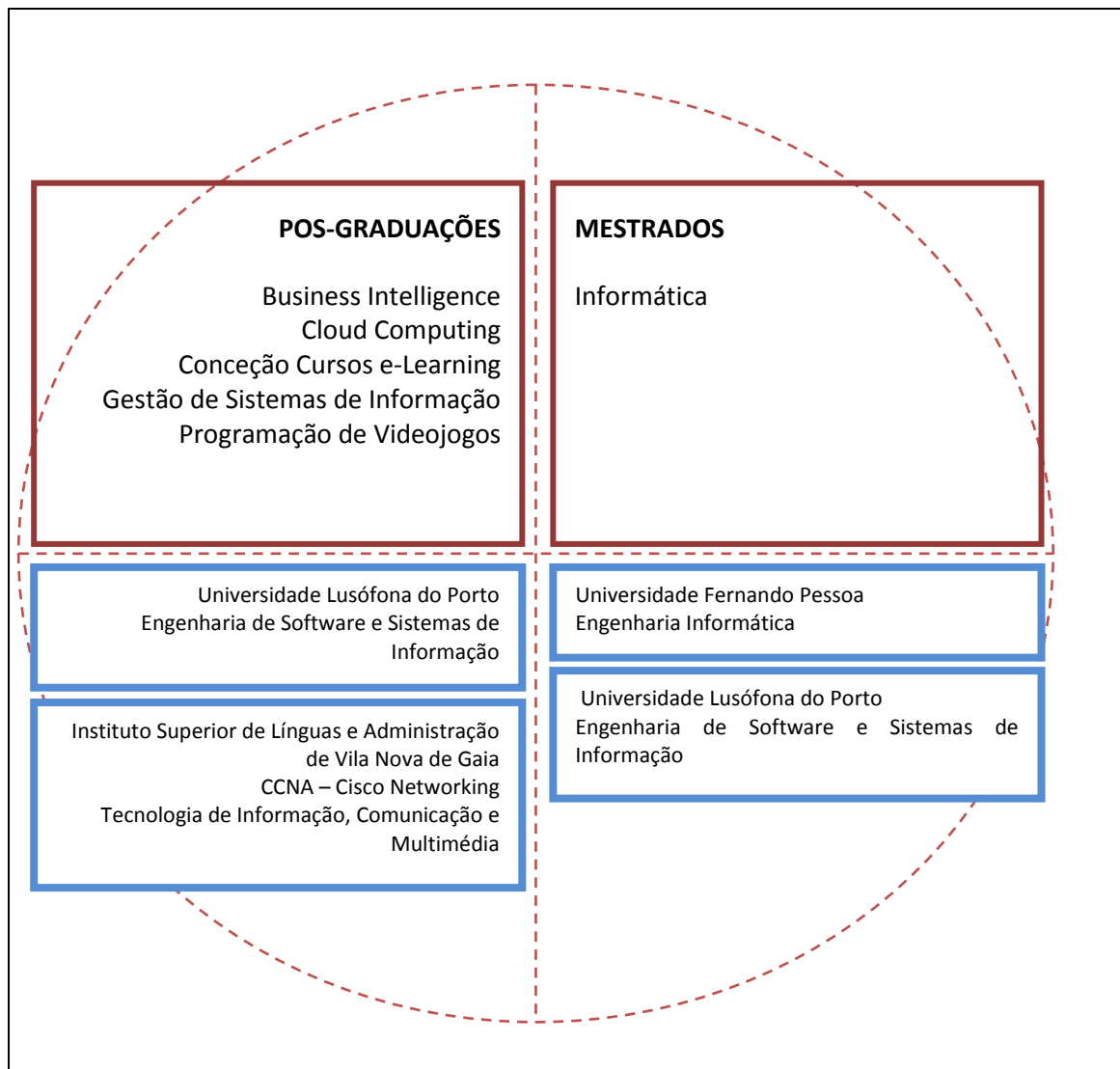
c) Cultura e Criatividade – Figura 14



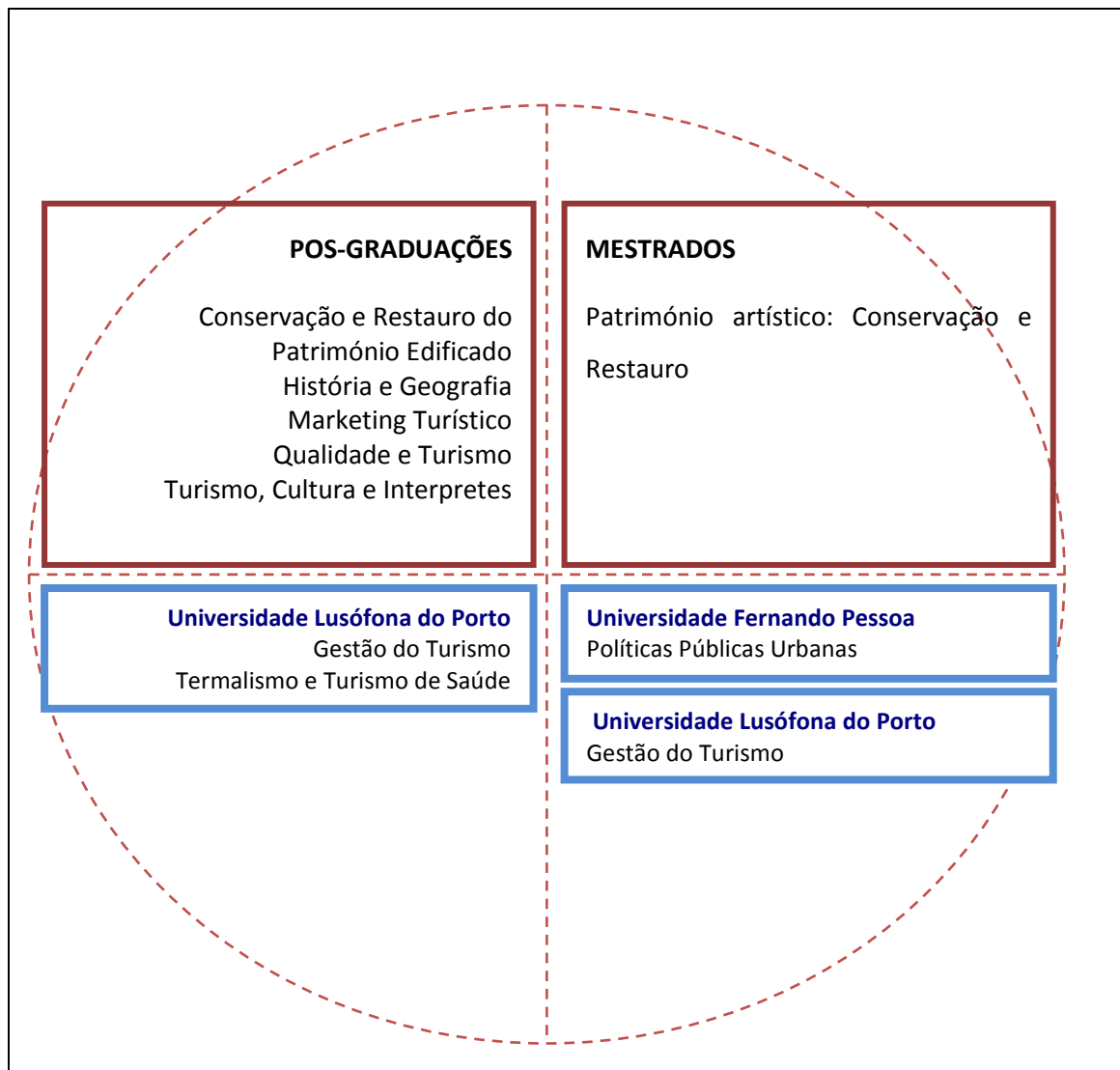
d) Educação /Social – Figura 15



e) Tecnologias de Informação e Comunicação – Figura 16



f) Território – Figura 17



g) Direito – Figura 18



3.2. ANÁLISE QUALITATIVA DA OFERTA PRIVADA NA ÁREA METROPOLITANA DO PORTO

Esta parte da análise da concorrência centra-se, conforme indicado anteriormente num grupo reduzido de instituições de ensino superior privado, que se consideraram em princípio com perfis de oferta de cursos e áreas de educação e formação mais concorrenciais com a oferta da UPT. Nesse sentido e para aprofundar o conhecimento sobre as condições estruturais e de funcionamento destes principais concorrentes, foi recolhido um conjunto de informação diversa que abrange questões ao nível de:

- Política de preços;
- Disponibilidade de estruturas físicas e de equipamentos de apoio ao ensino;
- Áreas de I&D e de prestações de serviços;
- Serviços de relacionamento com antigos alunos e de apoio à empregabilidade.

3.2.1. PREÇOS PRATICADOS

O quadro seguinte apresenta, para as instituições consideradas, as taxas de candidatura e matrícula e os preços das anuidades para os cursos dos diversos níveis de formação, 1º ciclo - licenciatura e mestrado integrado, 2º ciclo – mestrados e outras pós-graduações e 3º ciclo.

Verifica-se uma grande variação dos preços para as anuidades dos cursos praticados pelas instituições analisadas, mesmo comparando-os dentro do mesmo nível de formação. Quanto às taxas de matrícula e de candidatura a variação é também muito elevada.

Tabela 13

Instituição de ensino superior	Localização	Preços, máximos e mínimos, (Euros)		Preços da anuidade, máximos e mínimos (inclui todas as taxas de candidatura, matrícula e anuidades), praticados por tipologia de cursos (Euros)			
		Candidatura	Matrícula	Licenciatura e Mestrados Integrados	Mestrados	Doutoramentos	Outras pós-graduações
Universidade Fernando Pessoa	Porto	200	350	2250 a 6150	1750 a 3350	2350 a 2600	1050 a 3950
Universidade Lusíada	Porto	195	250	3105 a 3735	-	-	-
Universidade Lusófona do Porto	Porto	55	195 a 750	3168 a 3828	2727 a 3508	*6157	741 a 3354
Universidade Católica Porto	Porto	70 a 140	245 a 350	3090 a 5140	-	-	-
Instituto Piaget	Porto	250	285	3360 a 5160	4795 a 6535	-	1884 a 3588
IPAM	Matosinhos	165	717,50	**3090 a 2935	4449	-	3265 a 3470
ISMAI	Maia	148	173	2717 a 3155	***4708 a 5223	-	-

* Total 3 anos

** Desconto de 5%

*** Total 2 anos

Fonte: Sítios das instituições na Internet, tratamento Quaternaire Portugal

3.2.2. ESTRUTURAS FÍSICAS / EQUIPAMENTOS DISPONÍVEIS

No que respeita às estruturas físicas a diversidade de ofertas é igualmente significativa, verificando-se uma estreita articulação entre algumas ofertas de estruturas e as áreas de educação e formação que as instituições oferecem (exemplo da saúde, da informática ou da comunicação). Não se incluíram nesta descrição os espaços e serviços de natureza básica, como Bar / cantina, salas de estudo, livrarias, bibliotecas, etc.

Tabela 14

Instituição de ensino superior	Localização	Estruturas físicas / equipamentos disponibilizados
Universidade Fernando Pessoa	Porto	<p>Residência de Estudantes destinada aos alunos deslocados da UFP e com baixos recursos económicos.</p> <p>Academia de Saúde e Lazer, dedicada à prática de exercício físico dentro e fora de água, destinado exclusivamente aos estudantes e aos funcionários (docentes e não docentes) da Universidade.</p> <p>Infantário Pessoainhas.</p> <p>Centro de Informática, com a missão de gerir toda a infraestrutura informática relacionada com a Universidade Fernando Pessoa. Compreende o suporte aos utilizadores, a manutenção de equipamentos e serviços e o desenvolvimento de projetos que visam melhorar a infraestrutura instalada. A intenção consiste em informar o mais possível sobre as tecnologias de informação e comunicação na UFP e não só.</p> <p>Laboratórios destinados às áreas das ciências da saúde.</p>
Universidade Lusíada	Porto	<p>O CIULP - Centro de Informática da Universidade Lusíada Porto com a missão de disponibilizar e assegurar a operacionalidade de recursos e serviços de informática para toda a comunidade da Universidade, promovendo a sua utilização e inovação.</p> <p>A Divisão de Documentação, Informação e Investigação (DDII) da Universidade Lusíada do Porto com a missão de dar apoio ao Ensino e à Investigação conjugando três unidades orgânicas: Biblioteca, Mediateca e Centro de Documentação Europeia (CDE).</p>
Universidade Católica Porto	Porto	<p>Auditório Ilídio Pinho, com 470 lugares sentados, detém condições acústicas muito rigorosas, e destina-se a servir múltiplas funções, tais como concertos, peças de teatro, conferências, seminários e ainda com a possibilidade de ser utilizado como estúdio de televisão.</p> <p>Centro de Enfermagem da Católica (CEC)</p>
Instituto Piaget	VNG	<p>Laboratórios de: fisiologia; microbiologia; análises físico-químicas; biologia celular; biologia molecular e bioquímica; informática</p> <p>Salas técnicas de: fisioterapia; anatomia; enfermagem</p> <p>Ginásio e Pavilhão gimnodesportivo</p>
ISMAI	Maia	<p>Piscinas, Campos de ténis e Pistas e campos de jogos,</p> <p>Laboratórios de Informática (abertos 24 horas por dia)</p> <p>Centro e Laboratório Multimédia</p>

Fonte: Sítios das instituições na Internet, tratamento Quatenaire Portugal

3.2.3. ÁREA DE I&D E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A análise do grupo de estruturas de ensino superior concorrentes selecionadas incidiu, complementarmente, na identificação de unidades de I&D e de serviços ou unidades prestadoras de serviços à comunidade existentes. Esta informação vem completar algumas das considerações formuladas no primeiro capítulo deste relatório. Não foi no entanto possível analisar nem o desempenho e a performance destas unidades em termos da produção e disseminação de conhecimento, nem o seu posicionamento face ao mercado no que respeita à oferta de prestações de serviços, por falta de informação específica e comparável disponível.

Tabela 15

Instituição de ensino superior	Localização	Centros ou unidades de I&D	Tipologia de prestações de serviços à comunidade e às empresas
Universidade Fernando Pessoa	Porto	CECLICO – Centro de Estudos Culturais, da Linguagem e do Comportamento CIAGEB – Centro de Investigação em Alterações Globais, Energia, Ambiente e Bioengenharia CIAGEB - Global Change, Energy, Environment and Bioengineering RDID&D Unit FEELab – Laboratório de Expressão Facial da Emoção OPPTerr - Observatório de Políticas Públicas e Território	ES-CEFOC - Estudos de Sondagens e Centro de Formação Contínua (desde 2000) presta serviços na área de Sondagens estatísticas. Clínica Pedagógica de Fisioterapia Clínica Pedagógica de Reabilitação Psicomotora Clínica Pedagógica de Terapêutica da Fala Clínicas Pedagógicas de Medicina Dentária Clínica Pedagógica de Psicologia Laboratório de Análises Clínicas Consulta Viajante
Universidade Lusíada	Porto	CEJEA . Centro de Estudos Jurídicos, Económicos e Ambientais CIP . Centro de Investigação em Património CIPD . Centro de Investigação em Psicologia para o Desenvolvimento CITAD . Centro de Investigação em Território, Arquitetura e Design CITIS . Centro de Investigação em Turismo, Inovação e Serviços CLEGH . Centro Lusíada de Estudos Genealógicos e Heráldicos CLEGI . Centro Lusíada de Investigação e Desenvolvimento em Engenharia e Gestão Industrial CLISSIS . Centro Lusíada de Investigação em Serviço Social e Intervenção Social ILARTEC . Instituto Lusíada de Investigação, Arquitetura e Tecnologias da Construção ILDA . Instituto Lusíada para o Direito do Ambiente ILID . Instituto Lusíada de Investigação e Desenvolvimento	Não identificados

Instituição de ensino superior	Localização	Centros ou unidades de I&D	Tipologia de prestações de serviços à comunidade e às empresas
Universidade Lusófona do Porto	Porto	IPCE . Instituto de Psic. e Ciências da Educação OMEE . Observatório de Melhoria e da Eficácia da Escola CEEF - Centro De Estudos Em Educação E Formação IJ - Instituto De Investigação Jurídica ILIND – Instituto Lusófono De Investigação E Desenvolvimento UNICA - Unidade De Investigação Em Ciências Aeronáuticas	Protocolos de Colaboração Institucional / Académica e Estágios
Universidade Católica Porto	Porto	CBQF Centro de Biotecnologia e Química Fina CEDH Centro de Estudos em Desenvolvimento Humano CEGE Centro de Estudos em Gestão e Economia CEPP Centro de Estudos do Pensamento Português CITAR Centro de Investigação Em ciências e Tecnologias das Artes GIB Gabinete de Investigação de Bioética	A Católica Solidária - CASO núcleo de voluntariado da Universidade Católica.Porto, fundado em 2002º - Projeto Trofa Comunidade de Aprendentes (TCA) é promovido pela Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa e visa criar oportunidades de aprendizagem ao longo da vida a todos os cidadãos do município. Centro de Conservação e Restauro (CCR) Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada (CEGEA) Centro de Enfermagem da Católica (CEC) Centro de Inovação e Apoio Tecnológico e Empresarial (CINATE) Clínica Universitária de Psicologia (CUP) Incubação de Empresas e Projetos Empresariais em Biotecnologia (BioSpin) Serviço de Apoio à Melhoria das Escolas (SAME)
Instituto Piaget	Porto	Unidade de Investigação em Educação e Tecnologias Educativas (EduTec) Unidade de Investigação em Ciências da Saúde CIEJ Ciências Económicas, Jurídicas e de Gestão	Não identificados
IPAM	Matosinhos	IDIM Instituto para o Desenvolvimento e Investigação em Marketing IPAM Lab unidade de investigação especializada na área do marketing e do consumo	IPAM Lab: desenvolvimento de projetos de investigação "chave-na-mão" para a comunidade empresarial. Parcerias com várias entidades. Consultoria em gestão de marketing e comportamento de consumo

Instituição de ensino superior	Localização	Centros ou unidades de I&D	Tipologia de prestações de serviços à comunidade e às empresas
ISMAI	Maia	CELCC Centro de Estudos de Língua, Comunicação e Cultura (CELCC) integrado no CEL - Centro de Estudos em Letras Centro de Apoio Técnico à Segurança no Trabalho Centro de Estudos da Patologia da Linguagem Centro de Estudos de Desenvolvimento Turístico Centro de Estudos de Neuropsicologia Centro de Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação CIDAF Centro de Investigação em Desporto e Atividade Física (CIDAF), integrado no CIDESD - Centro de Investigação em Desporto, Saúde e Desenvolvimento Humano	Estudos de mercado Avaliação da qualidade dos serviços Cliente mistério Recrutamento Centro de Formação ao Longo da Vida Centro de Comunicação Centro de Apoio e Serviço Psicológico Centro de Estudos da Patologia da Linguagem Centro de Empreendedorismo do ISMAI - TECMAIA Centro de Tecnologias de Informação e Comunicação na Educação

Fonte: Sítios das instituições na Internet, tratamento Quaternaire Portugal

3.2.4. RELAÇÕES COM ANTIGOS ALUNOS E EMPREGABILIDADE (INSERÇÃO DE ALUNOS NO MERCADO ATIVO)

Por fim, esta análise mais qualitativa compara, dentro deste grupo de instituições de ensino superior os serviços existentes dentro da área específica de *networking* com antigos alunos e diplomados presentes no mercado de trabalho nacional e internacional e em termos de serviços oferecidos no apoio à empregabilidade dos diplomados.

Se neste segundo domínio, as instituições têm apostado em criar serviços mais ou menos diversificados para apoiar os seus alunos finalistas na inserção no mercado de trabalho, com soluções diversas e que se inscrevem nas áreas dos estágios, do apoio ao empreendedorismo, na organização de eventos (feiras profissionais) ou na orientação vocacional, no que respeita ao primeiro aspeto focado, do *networking* com antigos alunos não transparecem práticas já disseminadas.

Tabela 16

Instituição de ensino superior	Localização	Relação com antigos alunos	Empregabilidade / gabinete de inserção ou de estágios
Universidade Fernando Pessoa	Porto	Informação não identificada	Gabinete de Estágios e Saídas Profissionais Tem a seu cargo a organização e a gestão de estágios, o desenvolvimento de laços com instituições e empresas, estabelecendo a ponte entre a academia e o mercado profissional. Neste âmbito, apoia os alunos na inserção na vida ativa, através da disponibilização de informação sobre o mercado de trabalho, elaboração de currícula e prática de entrevistas.
Universidade Lusíada	Porto	Informação não identificada	Gabinete de Estágios e de Inserção na Vida Ativa. Tem como principal objetivo, desenvolver o estabelecimento de contactos entre os alunos da Universidade e o Tecido Empresarial, mantendo, deste modo, uma continuidade no apoio prestado pela Universidade ao aluno e ao recém-licenciado.
Universidade Lusófona do Porto	Porto	Informação não identificada	CIE – Centro de Iniciativas Empresariais Temo como objetivo reforçar as estruturas de promoção do Empreendedorismo e da Inovação entre os seus Alunos e Diplomados.
Universidade Católica Porto	Porto	Católica Porto Alumni Espaço que tem por objetivo potenciar a criação de uma rede de contactos, fornecer informações atualizadas sobre a oferta formativa e as atividades da Católica Porto, bem como, apoiar a empregabilidade dos seus Alunos e dar resposta a necessidades de recrutamento por parte de Antigos Alunos. Dispõe da <i>Newsletter Alumni</i> .	Estágios Curriculares Programa de Estágios Curriculares Suplementares Preparação para o Mercado de trabalho Orientação Vocacional: tomar decisões Observatório de Empregabilidade
Instituto Piaget	Porto	Informação não identificada	Informação não identificada

Instituição de ensino superior	Localização	Relação com antigos alunos	Empregabilidade / gabinete de inserção ou de estágios
IPAM	Matosinhos	Informação não identificada	Oferta de serviços ao nível de: Estágios (curriculares ou profissionais) Bolsa de Emprego Recrutamento Workshops de apresentação ou preparação.
ISMAI		Informação não identificada	Centro de Empreendedorismo do ISMAI - TECMAIA Gabinete de Estágios e de Inserção e Acompanhamento dos Diplomados no Mercado de Trabalho

Fonte: Sítios das instituições na Internet, tratamento Quaternaire Portugal

4. PRINCIPAIS DRIVERS DE EVOLUÇÃO NA ENVOLVENTE EXTERNA DA UPT: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

4.1. CONCEITOS

A primeira questão a abordar prende-se com a definição de “*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 da UPT. Podem, assim, ser considerados como descritores genéricos que nos auxiliaram na sistematização da pesquisa relevante e pertinente para o efeito. Cada uma destas entradas permitiu-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 estas tendências são já percebidas pela reatividade da instituição, 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 da UPT, tendo em conta o modo como instituições concorrentes estão a projectar-se em função de tais tendências.

4.2. TRENDS DE EVOLUÇÃO QUE CONDICIONAM HOJE TRANSVERSALMENTE OS PROJETOS EDUCATIVOS

A OCDE tem-se distinguido nos tempos mais recentes pelo esforço continuado de mobilização do conhecimento científico e político mais pertinente para orientar as políticas educativas aos mais variados níveis. Na bibliografia que acompanha o presente relatório será possível apreender a riqueza de recursos que a produção da OCDE nos proporciona. Recorremos neste sentido para uma primeira perceção do que são os *trends* que mais transversalmente

condicionam os projetos educativos a uma publicação recente da OCDE⁹ que traça esses condicionantes:

- Dinâmicas da globalização;
- Novos desafios sociais;
- Transformações do mundo do trabalho;
- Transformações da infância e juventude;
- A próxima geração de TIC.

A tabela seguinte sintetiza esta primeira fonte bibliográfica de natureza introdutória:

FATORES	DESENVOLVIMENTOS
Dinâmicas da globalização	Urbanização
	Crescente mobilidade de populações
	Desafios ambientais globais
	Desigualdades
	Economia global
	Novos poderes e transformação radical da geografia económica
Novos desafios sociais	Peso decrescente de jovens, peso crescente de velhos e queda da relação “população em idade ativa / população em idade de reforma”
	Padrões de despesa social em mutação
	Desigualdade crescente
	Novas formas de participação comunitária
	Índices crescentes de satisfação com a vida
Transformações no mundo do trabalho	Ciclos de vida em mutação com alteração de períodos de entrada na vida ativa, duração do desemprego e de reforma
	Diferentes padrões de flexibilidade
	Economias mais intensivas em conhecimento

⁹ *Trends Shaping Education 2010*, 2010, Paris: OECD

FATORES	DESENVOLVIMENTOS
	Massificação e internacionalização da educação superior
	Peso crescente de mulheres qualificadas
Transformação de infância e juventude	Vida em ambiente multifamiliar
	Famílias mais pequenas, pais mais velhos
	Obesidade crescente de jovens
	Condições de pobreza a condicionar padrões de qualificação de jovens
	Expectativas diversificadas relativamente à educação de jovens: trabalhar mais com mais imaginação
Nova geração de TIC	Em rota para o acesso universal
	Utilização crescente de computadores na escola e em casa
	Web em evolução para uma <i>Web</i> mundial
	Crescente participação <i>on line</i>
	O mundo no bolso de cada um

4.3. APLICAÇÃO AO CASO CONCRETO

A pesquisa bibliográfica conduziu a equipa técnica a uma tipologia de *drivers* de evolução que integra e enriquece a tabela anterior, sobretudo do ponto de vista da sua aplicabilidade ao caso concreto do reposicionamento da UPT.

A tipologia considerada é a seguinte:

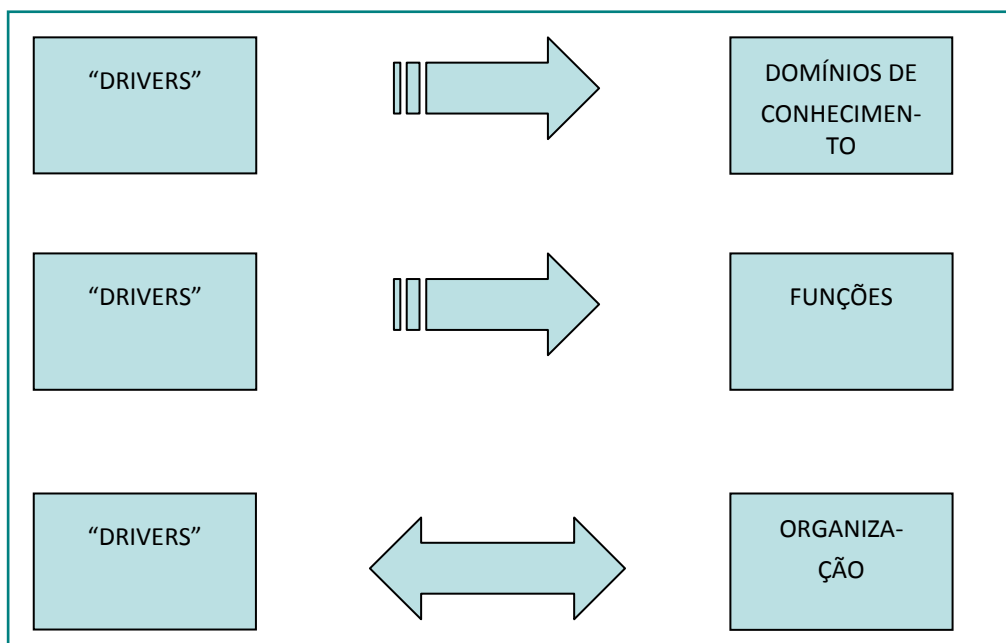
- Tendências de evolução do mercado de trabalho;
- Novos empregos, novos perfis, novas procuras;
- Tendências demográficas e territoriais;
- Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Aprendizagem ao longo da vida;
- Sistema científico e de inovação nacional e regulação do ensino superior;

- Criatividade;
- Economia regional;
- Inovação social e terceiro setor.

Como é compreensível, alguns dos *drivers* analisados intersejam-se. A investigação disponível sobre estes domínios frequentemente invade ou interage com outros domínios de categorização. Quer isto significar que os elementos de análise apresentados para cada um dos *drivers* tipificados não têm a pretensão de ser estanques. O que não é problema pois em última instância é o seu impacto na organização e no seu posicionamento.

Do ponto de vista metodológico, a abordagem inicialmente proposta podia ser descrita pelo seguinte diagrama:

Figura 19 – Quadro metodológico



Face à análise realizada no capítulo 2, a debilidade das funções “investigação” e “prestação de serviços /articulação com o meio” face à função de “educação/formação” leva-nos a fazer coincidir os níveis de análise das funções e domínios de conhecimento, privilegiando a unidade “departamento” como espaço de aplicação dos impactos dos *drivers* na UPT. A síntese desses

impactos (oportunidades /ameaças) é sempre realizada na perspetiva global da organização (instituição UPT).

4.4. ENUNCIADO SINTÉTICO DOS TRENDS DE EVOLUÇÃO ASSOCIADOS AOS DRIVERS IDENTIFICADOS

Nas páginas seguintes, enunciam-se sinteticamente os *trends* de evolução que podem associar-se aos *drivers* anteriormente identificados.

4.4.1. TENDÊNCIAS DE EVOLUÇÃO DO MERCADO DE TRABALHO

Tendências

Complexidade de formas de organização (autonomia, trabalho em rede, trabalho em equipa, enriquecimento de funções, polivalência funcional, trabalho *free lancer*, trabalho pontual)

As universidades oferecem qualificações as organizações procuram competências

Cada vez mais um contexto global de oportunidades

Relevância crescente da componente tecnológica

Importância das competências transversais (comunicação, relacionamento, adaptabilidade, saber-agir e saber-estar, ...)

Actividades e ocupações versus empregos: “precarização” e “atipicidade” das relações contratuais

Balço contínuo de competências e navegação profissional: capacidade de aprender com a experiência

Necessidades de formação “*in company*” cada vez mais insistentes

Trabalho à distância: o mundo estará mesmo a ficar “plano” (Friedman, 2005)?

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

Sérias dificuldades das PME em geral para internalizar estruturas capazes de assegurar gestão de recursos humanos e de formação compatíveis com estes desafios

Desenvolvimentos

Nas condições atuais da economia global, as empresas tendem a adoptar modelos organizativos menos hierarquizados, em rede (Le Boterf, 2008b), 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 de trabalho, apelando ao reforço de competências individuais e colectivas. A manutenção e permanente desenvolvimento de competências são indispensáveis

à “navegação profissional” (Le Boterf, 2002) dentro do mundo do trabalho nas dimensões intra-organizacional, inter-organizacional e por diferentes setores de atividade. Os processos de formação devem responder, por isso, às necessidades de “navegação profissional”, fornecendo cartas de navegação em função dos momentos de evolução de cada profissional.

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, constituindo estas últimas um importante instrumento para a referida navegação profissional.

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 (Machin e outros, 2007; Estrade, 2007).

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 interação entre os domínios da educação e formação.

Os invariantes da cenarização possível são:

- Caráter estratégico da formação para as competências e da concepção/operacionalização de dispositivos de gestão e monitorização das competências no seio das organizações, exigindo profissionais com formação para tal;
- Ajustar ofertas de educação e formação às atipicidades do mercado de trabalho;
- Exigências de criação de contextos reais e simulados de trabalho e conceber conteúdos de formação para esses contextos;

- Consagrar a Universidade como parceiro credível e de confiança para apoiar as estratégias de navegação profissional de cada um dos quadros, utilizando as experiências profissionais como matéria de formação-ação;
- Formar para o espaço e para a economia global, manejando as TIC como grande suporte dessa formação;
- Relevar os contextos de criatividade, ambiência, organização, participação, espírito crítico e dinâmica das atividades extra-escolares como grandes fatores de diferenciação entre as Universidades para além da disseminação e transferência de conhecimentos;
- 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 (H. Figueiredo, 2009), 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);
- Crescente atenção ao tema da igualdade de género, designadamente no âmbito do empreendedorismo.

Importa também destacar que estes invariantes, que se projetam 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.

4.4.2. NOVAS PROCURAS, NOVOS EMPREGOS, NOVOS SERVIÇOS

Tendências

- Sociedade do e para o conhecimento
- Alargamento e intensificação das condições de concorrência e instabilização de empregos
- Domínios promissores: nanotecnologias e suas relações com a medicina inovadora por via do desenvolvimento da biotecnologia, energia, ambiente/eco-inovação; economia e empregos verdes; economia de baixo carbono; empreendedorismo de base tecnológica; gestão internacional e domínio das diferentes frentes de internacionalização das empresas; gestores da “navegação profissional”; modelos de agricultura ambientalmente “amigáveis”; geriatria
- Domínios reequilibradores: artes, ciências sociais e humanas
- Novos empregos e serviços de proximidade: saúde e cuidados primários; saúde comunitária; mobilidade de proximidade; regimes ambulatoriais de assistência a idosos isolados
- Competências cruzadas com formações mais matriciais
- Empreendedorismo social e voluntariado
- Empregos para a multiculturalidade
- Relevo crescente dos empregos no setor cultural e criativo

Desenvolvimentos

A sociedade do e para o conhecimento (UNESCO, 2005b), 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, fortemente agravada com as indefinições sobre o modelo de crescimento europeu;

- A flexibilização e a precariedade do trabalho, colocando novas e maiores exigências do ponto de vista da adaptabilidade dos ativos a novas situações profissionais que porventura constituem ruturas nos percursos profissionais e pessoais passados;
- 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 e dos alimentos (segurança e funcionalidade);
- O desenvolvimento da capacidade de iniciativa e do espírito empreendedor condições base para o lançamento de novas iniciativas empresariais e de novos empregos.

Uma parte significativa das oportunidades de criação de novas procuras e de novos empregos, sobretudo as ligadas às componentes do ambiente e da biotecnologia são totalmente marginais às áreas de influência da UPT, já que esta não apresenta nesses domínios recursos de conhecimento. Mas, pela via das mudanças observadas a nível social, da aposta numa plataforma transversal de empreendedorismo com destaque para o empreendedorismo social e também pelas implicações de todas estas mudança na gestão das empresas, a UPT pode explorar oportunidades nesses domínios mais conformes à sua dotação de recursos internos de conhecimento.

Por outro lado, os novos empregos identificados nas tendências de evolução 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 atual, reclamando cada vez mais formações de natureza híbrida estabelecidas no cruzamento de diferentes áreas do saber. Aqui estamos já perante um domínio de posicionamento que a UPT não pode ignorar, sobretudo no âmbito do já mencionado desígnio “UPT exportadora de cultura portuguesa”.

Como é óbvio, em contexto demográfico recessivo que impacta negativamente a procura de ensino superior, 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? Como utilizar a experiência de estágios curriculares no estrangeiro (experiência ESB) como instrumento de abertura de perspectivas de empregos a nível internacional?

As plataformas e os modelos pedagógicos que a UPT pode conceber no âmbito do seu reposicionamento devem ser estudadas para responder a estas interrogações, sendo necessário motivar internamente docentes e alunos para a relevância dessas opções a tomar. Não é só a qualidade dos conhecimentos que deve ser procurada. Hoje assume cada vez mais importância as plataformas e os processos em que essa transmissão é realizada.

Num contexto desta natureza e com a indeterminação que o caracteriza, apostar em formações muito rígidas e afastadas dos contextos de aplicação desses conhecimentos pode ser fortemente penalizador para o posicionamento competitivo da instituição UPT.

4.4.3. TENDÊNCIAS DEMOGRÁFICAS E TERRITORIAIS

Tendências

- Contexto progressivamente dual: fortalecimento dos espaços metropolitanos e uma nova geração de factores críticos na baixa densidade, com progressiva relevância dos temas da sustentabilidade
- Manutenção durante pelo menos duas décadas dos padrões de baixa fertilidade com a consequente emergência de novos padrões familiares
- Contexto de procura do ensino superior em progressiva desaceleração
- Crescente participação da mulher na procura de ensino superior nos três ciclos de Bolonha
- Fenómenos cada vez mais complexos de isolamento urbano e rural
- Competitividade acrescida entre os territórios mais densos para atrair recursos humanos mais qualificados e entre os territórios de baixa densidade para atrair reformados precoces qualificados e de alto e médio rendimento
- O envelhecimento como fenómeno transversal a toda a sociedade, urbana ou rural, exigindo conhecimento e serviços de suporte ao fenómeno do envelhecimento ativo e às ciências centradas no tema da geriatria
- Imigração, diversidade étnica e desafios de inclusão, com emergência de novos serviços adequados às realidades sociais decorrentes
- Tendência para o prolongamento da vida activa combinada com fenómenos paradoxais de reformas antecipadas e de desvinculação precoce de quadros qualificados, gerando novas procuras e novos públicos para a educação/formação

- Redes de cooperação entre Universidades particularmente no domínio da investigação científica
- Clareza dos domínios de aposta regional – global: universidades regionais não deixam de ter por isso inserção global; proliferação de casos de articulação exemplar “universidade-território”

Desenvolvimentos

Projetadas no posicionamento da UPT, estas tendências suscitam os seguintes desenvolvimentos:

- Cenário demográfico desfavorável à procura de ensino superior, embora minimizado pela localização metropolitana da UPT;
- Potencial de resposta em matéria de conhecimento e serviços de formação em temas centrados no envelhecimento;
- Novas necessidades em termos dos serviços à população, adequados à estrutura etária atual, 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;
- 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;
- 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;
- Necessidade de resposta à presença feminina crescente no mercado de trabalho e de adequação da formação à organização e gestão da vida familiar;
- Necessidade de monitorização rigorosa das implicações que estas tendências de evolução determinarão no sistema de políticas públicas.

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 é penalizadora para a UPT,

pois não no seu catálogo de formação nenhum domínio que aponte para este importante *driver* de evolução.

Noutro plano, há que registar a tendência para que as instituições universitárias, enquanto actores e nós privilegiados da sociedade do conhecimento, desenvolvam 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 (OECD, 2007a; 2007b; De Rupertis, 2011). Quer isto significar quem nem todas as universidades podem aspirar a disputar os *rankings* cimeiros da mundialização, ou, por outras palavras, nem todas as instituições de ensino superior são globalmente ativas (OECD, 2009:26). Por isso, o universo das universidades regionais tem vindo a fortalecer-se, o que não implica perda de inserção internacional.

Vai também nesse sentido o apelo crescente junto das Universidades para marcarem e assumirem o seu papel enquanto parceiros de novos processos de “*governance*” (OECD, 2002c), territorial e urbana. Há também alguma evidência de que a formação de capital humano tem contribuído em alguma medida para a convergência da regiões portuguesas (Cardoso e Pentecost, 2011).

Estes *trends* suportam a ideia de que a UPT tem um posicionamento regional a explorar, sendo para isso necessário trabalhar domínios de conhecimento em que tal seja possível. Não pode ignorar-se que a ausência na UPT de uma componente tecnológica diversificada (que só as escolas de engenharia e parte das escolas de ciências da vida e da natureza conseguem hoje assegurar) dificulta uma inserção regional por via da interação com os principais *clusters* de atividade presentes na Região.

4.4.4. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Tendências

- Tendência generalizada para a universalidade de acesso (OECD, 2010b)
- Diversidade praticamente ilimitada de conteúdos
- Forte impacto nos modelos organizacionais das empresas e das organizações em geral, com uma dupla consequência no mercado de trabalho: supressão de empregos nas modalidades de produção em *outsourcing* e abertura a novos empregos mais intensivos em conhecimento
- Centralidade acrescida dos projetos e atividades de *e-learning*

- Competências de identificação e mobilização do conhecimento pertinente cada vez mais necessárias em contexto de acesso praticamente ilimitado à informação
- Revolução das condições bibliográficas de acesso à investigação
- Revolução potencial das condições de inovação pedagógica
- Transformação do conceito de mercado global e das formas de acesso, pelo menos para atividades exportadoras menos carenciadas de relações “*face to face*” entre empresas e clientes/fornecedores
- TIC e função tutorial das condições de aprendizagem universitária, com necessidades acrescidas de regulação/supervisão da qualidade dessa aprendizagem por parte dos alunos, contrariando o “*síndrome do copy-paste*”
- Imaterialização da gestão (sistemas de informação e logística), com incremento de duas áreas relevantes onde o preenchimento de competências necessárias é cada vez mais crucial: sistemas de informação de suporte à gestão e “*supply chain*”
- Progressiva relevância dos conceitos de propriedade intelectual e de protecção da mesma, com problemas jurídicos associados;
- Emergência de novas formas de criação artística impulsionadas e suportadas por TIC;
- Emergência de novos processos de debate de ideias no plano científico complementares das revistas científicas e obras, designadamente no âmbito dos chamados “grupos de discussão *on line*” e *blogs* especializados: o exemplo atual da ciência económica.

Desenvolvimentos

Enquanto suporte indutor do paradigma técnico-económico hoje ainda instalado, o desenvolvimento e a disseminação das TIC revestem uma forma eminentemente transversal a praticamente todas as atividades e setores da sociedade, das empresas, da administração pública, das instituições de formação e I&D (OECD, 2006c e 2006d; 2010; IMF, 2001; Dutta, 2006). São ainda responsáveis pelas tendências mais marcantes do processo de globalização: globalização financeira e alargamento dos mercados globais.

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. Se é verdade que as TIC tendem a libertar certos empregos, é também certo que essas organizações carecem de novas competências, que implicam novos conhecimentos e potenciam novos empregos. As TIC trazem, assim, como inevitável 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. É com as TIC que as economias se tornam mais intensivas em conhecimento. E o que é relevante anotar é que essa maior intensidade em conhecimento não resulta apenas da esfera em que essas TIC são concebidas e produzidas. Também a disseminação e absorção dessas TIC e as implicações organizacionais que daí resultam geram maior intensidade de conhecimento nas atividades e nos empregos.

Mesmo para uma região Norte tecnologicamente seguidora da fronteira tecnológica dominada por outras nações e territórios (no quadro de um país que é tipicamente um *follower* do ponto de vista tecnológico e, segundo a CE (*Innovation Scoreboard*), um *“moderate innovator”*) as TIC tenderão a imprimir uma mudança estrutural à sua estrutura produtiva mais tradicional de PME: modernizando radicalmente esses setores mais tradicionais como o têxtil e calçado e abrindo caminho a novas atividades e serviços de base tecnológica, como está aliás a acontecer.

Um desafio importante que daqui emerge é o da integração de sistemas de informação dentro das organizações e destas com o exterior (fornecedores e clientes), favorecendo a otimização de processos de produção e melhorias de eficiência na gestão.

A evolução dos processos de introdução da Internet nas empresas implica, para além de uma ação 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.

Para uma universidade em que um dos focos da sua atividade serão as PME da região de inserção, esta é matéria da mais relevante importância, sendo a existência de um

departamento em que a proximidade a esta tendência de evolução é bastante forte uma mais valia interna.

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 interação do cidadão com a administração pública, em diversas vertentes, colocam exigências significativas em matéria de qualificações e de competências no setor 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 tutórias.

Há ainda que referir que o domínio da utilização das TIC favorece numa instituição como a UPT a criação de plataformas de transversalidade no interior da instituição, como o serão por exemplo as plataformas para o empreendedorismo e para o *e-learning*, para além de potenciarem uma maior transparência das condições pedagógicas e de transmissão de conhecimentos.

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 fatores de marginalização e de iliteracia, específicos da sociedade de informação. O desenvolvimento do “*e-government*”, designadamente, no que se refere aos objetivos 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.

4.4.5. APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA

Tendências

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 ruturas), designadamente a reformados precoces e a quadros precocemente desvinculados da vida ativa

Balanços e saltos de aprendizagem em estreita articulação com a “navegação profissional”

Validação e certificação de competências a nível superior: balanços de competências e experiências de vida e trabalho como matéria de problematização da formação

Desenvolvimentos

No contexto simultaneamente indeterminado e de mutação que os *trends* de evolução identificados configuram, a formação e a manutenção e desenvolvimento do capital humano e da produção de competências indispensáveis ao exercício de novas funções e à ocupação de novos empregos passam a revestir uma componente essencialmente progressiva e que acompanha grosso modo os ciclos de vida. É neste contexto que a aprendizagem ao longo da vida adquire uma maior centralidade na organização dos sistemas público e privado de educação e formação, não podendo deixar de influenciar a oferta proporcionada por esses sistemas, a oferta de serviços pessoais e coletivos e as políticas públicas orientadas para esses objetivos.

Como é óbvio, numa sociedade de baixa qualificação de ativos como a portuguesa, a agenda da aprendizagem ao longo da vida contemplará sempre uma forte componente de educação de adultos no seu sentido mais tradicional. Mas as metas da agenda são mais ambiciosas pois envolverão necessariamente adultos já com mínimos de qualificação, tendo em vista a sua contínua adaptabilidade a empregos cada vez menos estáveis e à rápida evolução tecnológica.

A empregabilidade deixou de estar confinada aos que procuram pela primeira vez um emprego e aos que o acabaram de perder. O seu cruzamento com os objetivos de adaptabilidade e de prevenção do desemprego é crucial. 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 ativos. 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. Mas há um outro desafio que é a articulação da aprendizagem ao longo da vida com a já referida “navegação profissional” dos que aspiram a uma carreira profissional mais rica e motivadora.

Noutros estados da EU, as instituições de ensino superior emergem crescentemente envolvidas em processos de formação ao longo da vida disponibilizando formações organizadas segundo lógicas incrementais e modulares que antecipam ruturas e novas necessidades de formação. Este envolvimento na aprendizagem ao longo da vida reforça a presença e a ligação das escolas às respetivas 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. Destacam-se ainda diferentes experiências universitárias ao nível da produção de conteúdos focadas na aprendizagem ao longo da vida, que nos levam a considerar que a resposta a estas oportunidades deverá ter uma centralidade no reposicionamento competitivo da UPT.

E, em matéria de novos públicos potenciais, os reformados precoces e os quadros que se desvinculam com indemnização ou por iniciativa própria, constituem uma oportunidade de novas procuras para os recursos da UPT.

Em nosso entender, os recursos da instituição em matéria de ciências da educação, devidamente combinados com os recursos do DICT em matéria de multimédia, têm aqui uma excelente oportunidade de captação de novos públicos e de oferta de novos produtos e serviços educativos.

4.4.6. SISTEMA CIENTÍFICO E DE INOVAÇÃO NACIONAL E REGULAÇÃO DO ENSINO

SUPERIOR

Tendências

- 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?
- O envolvimento com a procura empresarial vai ser fator de diferenciação?
- Intensificação do processo de regulação A3ES e ausência de sensibilidade e apoios para trajetórias de minimização de constrangimentos de instituições como a UPT

Desenvolvimentos

Este é seguramente, no entender da equipa técnica, o *driver* de evolução mais penalizador para o posicionamento atual e futuro da UPT. Trata-se de um domínio da envolvente externa da atividade da UPT que apresenta uma rápida progressão aos seus três níveis, sistema científico, sistema de inovação e regulação A3ES. Quando a envolvente muda a ritmo elevado e a organização em questão tem a sua evolução condicionada, como vimos no capítulo 2, por constrangimentos internos muito significativos, a penalização é óbvia e inevitável. Assim acontece com a UPT. Vejamos porque:

- A evolução do sistema científico nacional é notável, particularmente no sistema público, o que por si só avoluma o *gap* da UPT em matéria de potencial de investigação científica;
- A evolução do sistema nacional de inovação (SNI) é menos promissora, já que neste sistema a existência de atividades de I&D não é suficiente. É necessário que ela se traduza em inovação e esta pressupõe a presença de empresas. Mas há parcelas do sistema universitário e de investigação português que apresentam uma rápida evolução de articulação com o meio empresarial, daí resultando avanços relevantes do SNI, largamente induzidos pela primeira fase de programação do QREN 2007-2013.

Toda esta evolução acelerada penaliza fortemente o posicionamento da UPT já que a sua articulação com as atividades de inovação empresarial é muito frágil. A não existência de ensino tecnológico na instituição (com exceção do DICT e da sua ligação ao mundo das TIC) agrava essa situação;

- Finalmente, a atividade reguladora da A3ES tem vindo a intensificar-se e a UPT conhece-o por experiência própria; aliás, quanto mais rápida for a evolução dos dois sistemas anteriores mais a ação reguladora da A3ES se intensificará, pois dispõe de *benchmark* nacional para definir as suas exigências.

O facto da generalidade do sistema universitário privado ser também fortemente penalizado por esta evolução da sua envolvente externa minimiza um pouco o desfavorecimento da UPT. Mas há que reconhecer que, pelo menos algumas das universidades privadas em competição direta com a UPT estão pelo menos em matéria de investigação científica melhor situados do que a UPT (pelo menos isso é visível na Lusíada). A penalização por isso existe e deve constituir uma preocupação central do reposicionamento da UPT.

Do ponto de vista da fundamentação científica dos *trends* identificados, a nossa análise distingue a evolução do sistema científico nacional da do sistema de inovação (Freeman, 2004; Lundvall, 2002; Nelson, 1993; Edquist, 2005). A existência ou inexistência de convergência entre estas duas dimensões constitui ela própria um fator de diferenciação das instituições. Tenderemos a defender que as instituições que assegurem uma participação relevante nos sistemas científico e de inovação estarão numa melhor posição competitiva em matéria de captação futura de recursos de financiamento.

Em matéria de grandes tendências, a primeira a registar 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 (OECD, 2005e) 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 prospetivas seguras em termos das grandes prioridades da investigação científica de base.

Embora hoje algo interrogada pela rarefação de recursos públicos, a política científica nacional tem sido orientada, 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. Ou seja, dinâmicas que são fortemente estranhas à ação da UPT

Mais recentemente, a orientação dos apoios comunitários nacionais e regionais privilegiou claramente a articulação necessária do sistema científico nacional de base universitária com lógicas de sistemas de inovação, claramente orientados em torno da centralidade da empresa (lógicas de I+D+I).

A variável crítica de cenarização para o posicionamento competitivo reside na evolução do SNI (Asheim e Gertler, 2005; Figueiredo e Figueiredo, 2005; Edquist, 2005; Almeida, Figueiredo e Silva, 2011). Embora no contexto dos países da OCDE Portugal esteja a diminuir essa dissonância, 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. Este estado de coisas está a mudar mas não

com a rapidez necessária e os tempos atuais de crise não são favoráveis ao aumento de ritmo dessa progressão.

Continua a ser válido colocar 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, o exemplo do pólo de competitividade na área das ciências da saúde (com presença de empresas como a BIAL) e com grande apoio regional, mas envolvendo equipas científicas de todo o país e a Fundação Champalimaud pode constituir um ponto de viragem. Mas em ambas as lógicas a presença da UPT é francamente marginal.

4.4.7. CRIATIVIDADE

Tendências

- Em situações de crise, de indeterminação e incerteza e de mudança de paradigmas económicos e sociais, a criatividade emerge como um “driver” que se aplica e atravessa toda a sociedade, do económico ao social;
- Emergência de organizações criativas, não só no plano económico, com fortes repercussões na inovação tecnológica e de mercado e nos modelos organizacionais, mas também no plano cultural e mais recentemente ainda na lógica da intervenção social
- Crescente integração da criatividade, das artes e da cultura nas abordagens às problemáticas do desenvolvimento, da competitividade e inovação e das políticas públicas
- Tendência para que os sistemas educativos e de formação, e de aprendizagem em geral, sejam questionados do ponto de vista do que podem aportar ao estímulo e promoção de competências criativas
- Emergência de metodologias de estruturação e acompanhamento de processos criativos nas organizações e a nível pessoal com impacto e disseminação na gestão de recursos humanos e das organizações
- A criatividade reforça as ciências da organização em detrimento do *management*

Desenvolvimentos

Estima-se que, numa época de crise e de incerteza radical quanto ao futuro como a atual, a relevância da criatividade vá para além de um simples fator de competitividade económica e territorial e de “driver” da economia do conhecimento. A procura da criatividade incide transversalmente sobre toda a sociedade, transforma-se ela própria em matéria crucial de mudança de paradigma. Assumirá, por isso, o estatuto de recurso escasso, intensamente

procurado. A emergência do conceito de organização criativa insere-se nessa tendência. As universidades não fogem a essa regra. Num contexto em que as universidades de ponta como Berkeley, Yale, MIT, Harvard ou Stanford apostam na disseminação WEB dos seus materiais letivos, elas foram as primeiras a compreender que o que verdadeiramente as diferencia é o ambiente criativo que atravessa os seus campus e que nunca poderá ser contactado a não ser mergulhando nesse espaço de criatividade.

Outra consequência desta tendência é a aproximação ou pelo menos a rutura na separação artificial que existia entre a criatividade económica e tecnológica e a criatividade artística. Embora estes dois mundos ainda se ignorem em muitas das suas dimensões, a mais moderna investigação e reflexão filosófica (Irving Singer, 2011) fala de modos de criatividade, isto é, de uma visão plural da criatividade¹⁰.

Compreensivelmente e em coerência com este *trend*, na economia do conhecimento, o preço e a tecnologia perdem 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. Assiste-se, assim, a uma certa desmaterialização da tecnologia, descobrindo por detrás dela o fator humano e a organização (para a criatividade). Por outras palavras, pode aprender-se muito em matéria de criatividade com a leitura atenta de uma biografia como a de Steve Jobs (Isaacson, 2011), nela sendo possível os traços ímpares da genialidade de Jobs, mas também o contexto de uma época (de mudança) que tornou possível a sua emergência e afirmação.

É assim que 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.

Há também que destacar a emergência de um novo quadro de prioridades europeias para a política cultural, nomeadamente, no estímulo ao investimento em matéria de indústrias

¹⁰ Refira-se, entretanto, que o impacto das políticas de austeridade nas atividades culturais e artísticas pode ajudar a cavar alguma separação entre o mundo da criação e o da economia, erradamente confundido com a lógica financeira das restrições orçamentais.

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.

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, a procura de talentos e de criativos assume uma dimensão marcadamente global. Abre oportunidades de internacionalização a muita gente, mas essa tendência é para as economias mais periféricas e de menor dimensão um fator de enorme penalização. Será cada vez mais difícil conservar os mais criativos (os melhores), embora a criatividade possa abrir oportunidades para os manter nesses países e territórios, ou menos manter o contacto com as suas experiências.

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”.

Talvez mais do que outros, este *driver* interpela transversalmente a UPT como um todo. O entendimento dos seus desafios e oportunidades pode proporcionar mudanças mais rápidas no posicionamento da instituição e daí a sua importância para o nosso modelo de análise.

4.4.8. ECONOMIA REGIONAL

Tendências

- Crise económica e impacto do ajustamento à globalização com euro sobrevalorizado fortemente territorializados na região Norte e também na aglomeração metropolitana, com forte incidência dos problemas associados ao desemprego
- Níveis de coesão social bastante baixos na aglomeração metropolitana comparativamente no plano nacional
- Forte resiliência da capacidade exportadora regional o que sugere a manifestação ainda não totalmente explícita de mudanças estruturais significativas no tecido produtivo mais tradicional da região, particularmente no setor têxtil e calçado
- Emergência na região de territórios mais dinâmicos sobretudo em matéria de indicadores de competitividade, com saliência particular para o território do Cávado, a que não é estranha a presença e influência de uma Universidade do Minho ressurgida e simultaneamente internacionalizada e fortemente articulada com o seu entorno territorial

- Tendência para a aglomeração metropolitana do Porto integrar um espaço mais alargado que engloba o já referido território do Cávado, o Ave, parte do distrito de Viana do Castelo, o vale do Sousa e o Entre-Douro-e-Vouga, este último já em flagrante interação com a cidade e universidade de Aveiro
- Forte desenvolvimento na última meia década, e isso por influência decisiva do apoio dos apoios comunitários nacionais e regionais, de infraestruturas de base tecnológica nas áreas das tecnologias de produção, nanotecnologias, biomedicina e biomateriais, saúde, predominantemente por instituições com origem nas universidades do Porto e do Minho;
- Forte concentração universitária nas componentes formação e investigação, pública e privada, na aglomeração metropolitana do Porto que só a dinâmica Universidade do Minho consegue contrariar

Desenvolvimentos

Se quisermos resumir em duas oportunidades essenciais para a intervenção da UPT o que ressalta dos *trends* atrás assinalados, diríamos que dois tipos de impactos deles resultam:

- A economia regional encontra-se num desafiante processo de internacionalização e de ajustamento às novas incidências do processo de globalização, com sérias implicações em termos de apetrechamento de recursos técnicos e humanos de PME, de novas necessidades organizacionais e de novas carências em termos de gestão de processos de internacionalização, de negócio e direito comercial internacional, de marketing para a economia global, de gestão da inovação e da mudança tecnológica;
- Os efeitos territorializados da crise e da mudança estrutural do tecido produtivo na região colocam a questão social num elevado grau de prioridade de atuação; entidades públicas responsáveis pela execução de políticas sociais públicas, instituições de solidariedade social de direito público e privado, tecido associativo em geral, instituições ligadas à igreja ou com ela em direta parceria enfrentam problemas sociais cada vez mais complexos e de matriz integrada, estando carenciadas de formação, conhecimento, assistência técnica.

Ambos estes domínios configuram, em nosso entender, uma oportunidade de inserção para a intervenção da UPT e não apenas no que respeita à formação de 1º e 2º ciclo. Essa oportunidade corresponde ao interesse e iniciativa do DCEE e do DCEP, pelo que assume uma outra relevância do que se tratasse de uma oportunidade sem iniciativa prévia. Trata-se ainda, não podemos deixar de o reconhecer, de oportunidades em direção às quais existe já alguma

proatividade de instituições concorrentes: (i) no plano social, é sobretudo o CRP da Universidade Católica que se destaca; (ii) no plano da internacionalização, as apostas são mais difusas mas, por exemplo, a FEP-UP apostou forte nas formações de 2º ciclo com mestrados hoje bem posicionados em Gestão Internacional e Economia e Gestão da Inovação. O protocolo recentemente firmado com a UPTec constitui uma excelente oportunidade de aproximação conjunta ao tecido de PME, sendo para isso necessário que o DCEE foque a sua trajetória de desenvolvimento futuro nesse domínio.

Do ponto de vista territorial, as tendências observadas favorecem claramente a inserção natural da UPT que é marcadamente metropolitana. A formação de um espaço dinâmico estruturado a partir da centralidade metropolitana e abrangendo territórios como o Cávado, Ave, parte do Minho-Lima, o vale do Sousa e a transição para a sub-região de Aveiro alarga o potencial de afirmação da UPT, não esquecendo a presença da Lusíada em Vila Nova de Famalicão numa relação de forte articulação com o município local e a significativa influência da Universidade do Minho que domina esse espaço da região.

4.4.9. INOVAÇÃO SOCIAL E TERCEIRO SETOR

Tendências

- Fenómenos de exclusão social permanentes, polifacetados e dinâmicos exigindo novas formas de abordagem aos problemas associados
- Tecido institucional no sector social muito diversificado, ainda com forte predomínio de instituições direta ou indiretamente ligadas à Igreja e da presença dos próprios municípios que animam e coordenam redes de intervenção social
- Tecido institucional fortemente “*embedded*” no território, refletindo essencialmente os padrões e intensidade de capital social acumulado nos territórios e por isso claramente diferenciado segundo os territórios, designadamente em correlação com a densidade urbana e de capacidade de empreendimento (*private and social entrepreneurship*)
- Incremento considerável na última década, sobretudo na segunda metade da mesma, dos níveis de qualificação dos agentes sociais de terreno, reforçando a capacidade de interlocução que emerge do terreno
- Economia social ainda não suficientemente desenvolvida, sobretudo na sequência de alguma quebra de dinamismo do setor cooperativo de base regional e local
- Experiências relevantes e promissoras de articulação entre instituições operando no meio artístico (caso paradigmático da Casa da Música e do seu serviço educativo) e intervenções na área social
- Experiência e legado pioneiros, generalizadamente reconhecidos na União Europeia, gerados pelo Programa de Iniciativa Comunitária EQUAL, com experiências relevantes de inovação social, ainda longe de estar repercutidos na intervenção social em Portugal

- Projetos de inovação social largamente penalizados em Portugal pelo exclusivismo tecnológico que a problemática da inovação apresenta em Portugal

Desenvolvimentos

A progressiva intensificação 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) constitui um *trend* irrecusável. A coexistência deste *trend* com as pressões de consolidação orçamental que se abatem sobre as políticas sociais e o tecido institucional que as promove ou intermédia constitui, por si só, um fator de procura de inovação social.

Porém, a segmentação dos poderes públicos característica da máquina administrativa portuguesa e a própria debilidade do tecido institucional que opera no domínio da inclusão social, sobretudo nas áreas da organização e da gestão, dificulta a emergência de uma oferta consistente e pujante de atividades e de serviços que possam ser cobertos pela designação de inovação social.

O campo da inovação social (Mulgan, 2007a e b; Nilsson, 2003) apela a novas competências e a abordagens multidisciplinares, que possam impulsionar o sistema de inovação social, integrando novos temas 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; 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.

Todos estes problemas apresentam uma forte territorialização. A emergência de redes de intervenção social, fortemente ancoradas nos territórios, designadamente municipais, ainda com grande influência de animação e coordenação por parte das autarquias locais, constitui uma novidade sobre a qual a ação da UPT pode ser estruturada. Acresce que o incremento dos níveis de qualificação dos agentes que animam essas redes tem vindo a ser consolidado, pese embora frequentemente a precariedade dos vínculos laborais a esses recursos estão submetidos.

Iremos, assim, assistir ao progressivo surgimento de novas ideias, materializadas em novos produtos, serviços ou modelos, que procuram responder à complexidade dos problemas sociais. Porém, em Portugal, aquilo que poderíamos considerar como um sistema de inovação social continua a ser algo de bastante imaturo, quer pela falta de organizações, de financiamento ou de desenvolvimento, quer pelo ainda elevado nível do risco associado à implementação das novas soluções. Tal como foi referido na caixa acima, é esse misto de imaturidade e resistência que explica que uma experiência inovadora e generalizadamente reconhecida como uma boa prática europeia, a aplicação do EQUAL em Portugal, não tenha penetrado ainda decisivamente o sistema de políticas públicas, neste caso mais avançado a nível local do que a nível central.

Por outro lado, 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. A economia social existe mas está longe ainda de atingir a expressão que pode revestir na sociedade portuguesa, designadamente a nível local.

Num plano que interessa ao posicionamento da UPT, há que mencionar ainda que um dos focos (pontuais ainda, mas promissores) de inovação social consiste na imersão na intervenção social de instituições associadas à criação artística. O caso do Serviço Educativo da Casa da Música no Porto e os projetos Sonopólis e Som da Rua (Guerra, 2012) são talvez os exemplos mais emblemáticos.

Por fim, importa relevar o papel das universidades para, no debate sobre a necessidade de melhorar a conexão, articulação e comunicação entre investigação social e política social, gerar o conhecimento que suporte e enriqueça o teor das políticas públicas em Portugal.

Todos estes *trends* suscitam procura de conhecimento, de formação, de novas competências, serviços que representam oportunidades para uma instituição universitária que compreenda a sua emergência e com eles possa interagir. Nos curtos momentos de interação com os recursos internos da UPT sentimos que no DCEP existe sensibilidade e conhecimento para explorar esse universo.

4.5. IMPACTOS NOS DEPARTAMENTOS E TRANSVERSAIS

A tabela seguinte sistematiza o que no entender da equipa técnica são os efeitos (de oportunidade ou de penalização) dos diferentes *drivers* analisados na atividade dos departamentos da UPT, de natureza transversal a toda a organização e que têm implicações no reposicionamento competitivo da UPT.

No que respeita a estes últimos, importa salientar que as apostas estratégicas delineadas no capítulo 6 têm muito que ver com o modo como a organização como um todo pode posicionar-se diferenciadamente em relação a esses *drivers*.

TRENDS	IMPACTOS NOS DEPARTAMENTOS				IMPACTOS TRANSVERSAIS NA ORGANIZAÇÃO COM IMPLICAÇÕES NO REPOSICIONAMENTO
	CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS	CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DO PATRIMÓNIO	DIREITO	INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	
1. Transformações do mercado e do processo de trabalho	Efeitos de enlace com investigação científica de suporte nos domínios da economia do trabalho	Efeitos de enlace com investigação científica de suporte nos domínios da psicologia e das ciências de educação	Efeitos de enlace com investigação científica de suporte nos domínios das ciências jurídicas e do direito do trabalho	Driver praticamente neutral para o departamento	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
	Ligação ao mundo empresarial, de forma a promover modelos de formação em alternância e de formação <i>"in company"</i>	Atipicidades das formas de organização do trabalho e das relações salariais podem transformar-se em questões sociais fraturantes		Participação pontual na criação de materiais pedagógicos para aprendizagens tipo <i>"problem solving"</i>	Convite ao desenvolvimento de processos e metodologias de aprendizagem do tipo <i>"problem – solving"</i>
		Participação pontual na criação de materiais pedagógicos para aprendizagens tipo <i>"problem solving"</i>			Criação de estruturas internas para a empregabilidade de diplomados e para a intermediação de trabalho à distância
2. Novos empregos, novos serviços	Ver driver economia regional	Potencial de formação para novos empregos de proximidade	Dificuldades na resposta a novas necessidades de empregos: propriedade intelectual, direito de patentes, direito da internet e do <i>e-business</i> , direito de negócios internacionais	Potencial para desenvolver novas formações nas áreas das TIC	Instituição penalizada pela ausência de formações em áreas científicas que protagonizarão novas procuras
	Ausência de capacidade de formação para novos empregos de proximidade				

TRENDS	IMPACTOS NOS DEPARTAMENTOS				IMPACTOS TRANSVERSAIS NA ORGANIZAÇÃO COM IMPLICAÇÕES NO REPOSICIONAMENTO
	CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS	CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DO PATRIMÓNIO	DIREITO	INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	
3. Tendências demográficas e territoriais	Trend desfavorável a longo prazo a todas as instituições universitárias, públicas e privadas				
	A focagem nas PME regionais pode potenciar condições de inserção regional diferenciadas	Potencial de formação para envelhecimento ativo		Conhecimento e formação para novos serviços de TIC ajustados ao envelhecimento ativo	Tendências territoriais favoráveis à inserção natural da UPT na aglomeração metropolitana
		Domínios de conhecimento e formação favoráveis a um segmento de formação sénior			Potencial de serviço ainda não explorado aos territórios de baixa densidade da região
					Capacidade de resposta praticamente nula da instituição para explorar o tema da sustentabilidade
4. TIC	Enorme potencial de inovação pedagógica ainda não aproveitado pela instituição e com isso não concretizando uma forma de diferenciação possível Forte impacto ao nível da função educação: alteração do conceito de aula, relevância do ensino tutorial, nível mais intenso de interação 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				
	Oportunidades múltiplas de oferta de formação dirigida às empresas centrada no desenvolvimento de competências nos domínios da gestão-e (internização das empresas) e a digitalização de empresas, designadamente, no campo das PME	Novo espaço de investigação nas ciências da educação: educação, aprendizagem e internalização das TIC	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 superar a curto prazo as limitações de não acesso a bases bibliográficas eletrónicas de suporte à investigação
	Oportunidade para reforçar o domínio da economia da informação e do conhecimento	Formação para a capacitação individual em matéria de utilização de TIC para diferentes níveis etários e diferentes situações no mercado de trabalho			Alteração dos conceitos de formação com a introdução de modelos de formação à distância com base em plataformas digitais: e-learning e b-learning

TRENDS	IMPACTOS NOS DEPARTAMENTOS				IMPACTOS TRANSVERSAIS NA ORGANIZAÇÃO COM IMPLICAÇÕES NO REPOSICIONAMENTO
	CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS	CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DO PATRIMÓNIO	DIREITO	INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	
4. TIC (cont.)	Sensibilização necessária à diminuição do peso do modelo de negócio de matriz presencial e migração progressiva para áreas não presenciais (apoiadas nas TIC e na tecnologia digital)				
5. Aprendizagem ao longo da vida	<p>Enorme potencial de oferta de novos serviços e produtos de formação (modular e certificada) ajustados ao conceito de navegação profissional que a aprendizagem ao longo da vida tenderá a implicar</p> <p>Experiências pessoais e de vida transformadas em matéria de formação</p> <p>Espaço ainda não ocupado para oferta de formação orientada para a mudança de vida, com novos projetos profissionais, empresariais</p>				
	Participação em formação de empreendedorismo orientado para projetos de mudança de vida	Formação para o Terceiro Setor	Participação (pontual) em processos de formação de empreendedorismo para a mudança de vida	Produção de conteúdos para a navegação profissional: certificação, problematização de experiência, conceção de projetos a nível individual	Espaço para uma área de formação contínua a organizar inter-departamentos na UPT
		Participação em formação de empreendedorismo orientado para projetos de mudança de vida			Espaço para uma área de formação sénior, entendida como sub-área dos Estudos Avançados
		Espaço para desenvolver no seio do departamento uma componente de engenharia da formação ajustada aos objetivos de navegação profissional			Conceção de modalidades e produtos de formação ajustados a jovens licenciados com licenciaturas de reduzida inserção e empregabilidade
6. Sistema científico e de inovação	<p>Muito rápida evolução do sistema científico nacional segundo diferentes indicadores (de <i>input</i> e <i>output</i> científico, bibliométricos) que penaliza no confronto direto e na lógica de benchmark da A3ES o cotejo com a UPT, com fraca representação na UPT dos domínios científicos em que a evolução é mais rápida</p> <p>Mais lenta evolução do sistema nacional de inovação, embora com exemplos a norte de instituições de base tecnológica na órbita das universidades do Porto e do Minho, com forte relacionamento empresarial e em relação às quais a UPT está fortemente desconectada (exceção recente do protocolo com a UPTec)</p>				

TRENDS	IMPACTOS NOS DEPARTAMENTOS				IMPACTOS TRANSVERSAIS NA ORGANIZAÇÃO COM IMPLICAÇÕES NO REPOSICIONAMENTO
	CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS	CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DO PATRIMÓNIO	DIREITO	INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	
6. Sistema científico e de inovação (cont.)	Inexistência no departamento de recursos de conhecimento e de investigação na área da economia da inovação e da gestão da tecnologia	A relação psicologia – criatividade como área de nova aposta em matéria de investigação científica	Inexistência de bases internas para intervenção em domínios jurídicos mais próximos da evolução do sistema científico e de inovação: patentes, propriedade intelectual	É o departamento que desenvolve atividade de investigação em domínios (ciências da computação) com rapidez de progressão mais próxima dos líderes de I&D em Portugal	Oportunidade soberana para explorar o protocolo de colaboração com a UPTEC para aproximar a questão tecnológica dos departamentos, dos Estudos Avançados e sobretudo da plataforma de empreendedorismo proposta para a organização
	Utilização da participação do departamento na plataforma de empreendedorismo como forma de aproximação ao sistema nacional de inovação			Explorar protocolo com a UPTEC, na medida em que constitui o departamento mais tecnológico da UPT	Exploração neste sentido da fileira economia-cultura e criatividade
	Conceção /aquisição de casos sobre empresas inovadoras				Reestruturação da política de investigação científica da UPT em função do posicionamento competitivo desejado
7. Criatividade	A debilidade das ciências organizacionais no departamento é penalizadora	A relação cultura-património que o departamento oferece carece de focos de criatividade	Fortemente penalizado face a estes desafios	Potencial instalado por via dos recursos em multimédia para abordagens à criatividade e sua transposição para conteúdos	A oferta de Estudos Avançados revela manifestações pontuais de sensibilidade aos desafios embora careça de conhecimento e de capacidade de I&D a montante
	Desafios na componente da formação em gestão de RH	Espaço de criatividade aberto na área do empreendedorismo social	Os cursos para CEJ como uma solução criativa de abordagem ao mercado	Formas criativas de acolhimento de alunos	Espaço de aposta numa plataforma de empreendedorismo transversal envolvendo a UPT como um todo
	A participação/dinamização numa plataforma de empreendedorismo para a UPT constitui um excelente espaço de resposta a este <i>trend</i>	Recursos humanos e de conhecimento na área da psicologia e sua relação com os modos de criatividade		Potencial de articulação criativa não concretizado com o DCEE	Propensão empreendedora de alunos, favorável a uma lógica de criatividade

TRENDS	IMPACTOS NOS DEPARTAMENTOS				IMPACTOS TRANSVERSAIS NA ORGANIZAÇÃO COM IMPLICAÇÕES NO REPOSICIONAMENTO
	CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS	CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DO PATRIMÓNIO	DIREITO	INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	
7. Criatividade (cont.)	Espaço de participação na fileira economia-cultura-criatividade	Espírito favorável em alguns sub-grupos a uma lógica de criatividade			Bases para uma aposta de futuro alicerçada na construção de uma fileira economia-cultura-criatividade
					Espaço para centralidade UPT na animação criativa do pólo da Asprela
8. Economia regional	Degradação das condições financeiras das famílias portuguesas na sequência da crise e do resgate financeiro da economia portuguesa, acompanhada por sensíveis restrições do crédito bancário e dos apoios públicos em domínios que influenciam a procura individual de ensino superior				
	Necessidades de conhecimento, formação, competências e de recursos para a gestão na economia global do universo de PME da região	Territorialização dos efeitos sociais do ajustamento à globalização e agora às incidências da crise económica	Carências de formação e de RH nas áreas do direito de negócios em economia global	Potencial para a participação na conceção de conteúdos multimédia associados à valorização de recursos endógenos regionais	Focagem transversal na valorização e apetrechamento técnico, humano e organizacional de PME, incluindo atividades de investigação
	Formações específicas e à medida para a gestão na economia global: gestão de RH, marketing, gestão e negócio internacional	Valorização de recursos endógenos regionais carenciada de conhecimento e RH que o departamento pode oferecer – turismo e património	Penalização gerada pela debilidade da estrutura de serviços de grandes escritórios de advogados na aglomeração metropolitana	Potencial para uma maior articulação com o DCEE na focagem dos públicos das PME	Valorização do empreendedorismo numa ótica de economia global e de gestão/organização de PME
	Formação à medida para empresários PME, problematizando experiência como matéria de formação				E,-«+»+ uma maior interação com o meio na base do foco nas PME
9. Inovação social e terceiro setor	Fragilidade de recursos instalados para responder às oportunidades	Departamento melhor posicionado para resposta a desafios/oportunidades	Departamento praticamente marginal ao driver	Driver praticamente neutral para o departamento	Aposta transversal numa plataforma para o empreendedorismo social
	A debilidade das ciências organizacionais no departamento é penalizadora	Participação na plataforma de empreendedorismo social	Participação pontual na capacitação para a gestão na economia social e no terceiro setor em geral	Participação pontual na capacitação para a gestão na economia social e no terceiro setor em geral	Necessidade de consagrar a inovação social como área de aposta em matéria de I&D

TRENDS	IMPACTOS NOS DEPARTAMENTOS				IMPACTOS TRANSVERSAIS NA ORGANIZAÇÃO COM IMPLICAÇÕES NO REPOSICIONAMENTO
	CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS	CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO E DO PATRIMÓNIO	DIREITO	INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA	
9. Inovação social e terceiro setor (cont.)	Espaço de oportunidade na capacitação para a gestão na economia social e no terceiro setor em geral: pósgraduação e em fase posterior mestrado específico	Fomento de capacidade de I&D na área da inovação social, designadamente do ponto de vista das ciências da educação e da psicologia			Oportunidade de valorização do estatuto cooperativo da UPT
	Participação na plataforma de empreendedorismo social, embora não sob a sua liderança				

5. DIAGNÓSTICO DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO ATUAL DA UPT

5.1. UM SWOT DE SÍNTESE

O presente capítulo é um capítulo charneira que estabelece a ligação entre os capítulos anteriores, que explanam um conjunto de elementos de diagnóstico da UPT e o capítulo seguinte, que avança propostas para a construção de um novo posicionamento estratégico da UPT no contexto das instituições de ensino superior da região. O diagnóstico de posicionamento competitivo da UPT organiza-se a partir da matriz SWOT abaixo apresentada que sistematiza os principais elementos de avaliação interna, decorrentes das entrevistas realizadas e dos elementos disponibilizados pela Reitoria sobre a UPT, e os elementos de avaliação externa que se retiram da análise dos diferentes *trends* de evolução e potenciais efeitos sobre a UPT. Destacam-se, em síntese, os aspetos seguintes:

Pontos Fortes

Os pontos fortes reconhecidos à UPT, em sede do presente diagnóstico, que evidenciam um potencial de valorização mais significativo relativamente à concorrência são relativamente limitados. Coincidem, sobretudo, com a dotação infraestrutural com destaque para a qualidade das instalações disponíveis, a disponibilidade de espaço e a localização central da UPT no pólo da Asprela. Estes pontos fortes são, no entanto, diferenciadores relativamente a outras instituições de ensino superior privado e constituem ativos dificilmente imitáveis pelo que constituem âncoras a valorizar na formulação do reposicionamento estratégico da UPT.

Os restantes pontos fortes identificados têm um menor valor estratégico porque ou são reversíveis, casos da estabilidade da procura de alunos ou o equilíbrio da situação financeira, ou são imitáveis pela concorrência, por exemplo o sistema de seguro colectivo. O Plano Estratégico representa um outro ativo relevante na medida em que traduz a vontade e a mobilização da Reitoria e da Direção para a mudar e construir um novo ciclo de desenvolvimento para a UPT. É reconhecida a importância destes elementos de natureza imaterial, a importância das atitudes e dos comportamentos face à mudança como condição chave do sucesso das estratégias a empreender.

Pontos Fracos

O diagnóstico realizado evidencia um conjunto de vulnerabilidades importantes que correspondem ao *core* da ação de uma instituição de ensino superior e que importa reverter tão depressa quanto possível. As debilidades demonstradas em matéria de investigação, a fragilidade de produção científica, a debilidade relativa da base de qualificações académicas do corpo docente (mais acentuada face à universidade pública), a oferta formativa não diferenciadora, a que acrescem os constrangimentos em matéria de gestão de recursos humanos, colocam a UPT em posição de grande vulnerabilidade face à concorrência e às ameaças do contexto. A estratégia a prosseguir com vista ao reposicionamento competitivo da UPT não poderá deixar de considerar a necessidade de minimização dos constrangimentos assinalados e a construção de situações de diferenciação que garantam à UPT uma posição relativamente protegida em relação à concorrência.

Oportunidades

A observação da matriz SWOT evidencia a expressão significativa que o campo das oportunidades apresenta. Esta constatação constitui em si um aspeto positivo na medida em que releva a existência de um leque variado de oportunidades de desenvolvimento passíveis de aproveitamento na construção do reposicionamento estratégico da UPT. Das oportunidades assinaladas destaca-se a existência de novas necessidades de formação, em termos de conteúdos e métodos pedagógicos, mais ou menos explicitadas em novas procuras, que não são ainda completamente satisfeitas pela oferta concorrente. A resposta a estas novas procuras exige agilidade e flexibilidade indispensáveis à formulação de apostas formativas mais transversais, baseadas em métodos pedagógicos ativos. Deve ser complementada com a prestação de novos serviços, respostas que nem sempre são fáceis de implementar por estruturas organizativas de maior dimensão, menos flexíveis e com tempo de reação mais longo, como é o caso das instituições de ensino superior de maior dimensão, especialmente do setor público. A UPT poderá tirar partido destas oportunidades de mercado se conseguir responder, em tempo, a novas procuras de formação à medida em diferentes domínios nas áreas social, do património e da gestão de PME, da formação ao longo da vida, da formação dirigida à formação de competências individuais e colectivas sentidas pelo mercado. O desenvolvimento do empreendedorismo e do setor associativo e cooperativo podem também constituir uma resposta relevante no sentido de criar ofertas formativas e de serviço em segmentos de mercado ainda insuficientemente explorados pela concorrência.

Evidentemente que o aproveitamento das oportunidades que se assinalam não pode deixar de implicar a resolução dos mais graves constrangimentos internos anteriormente assinalados.

Ameaças

Das ameaças assinaladas a que reveste um carácter mais premente e decisivo é a relacionada com a atividade reguladora da A3ES associada quer à restrição temporal para a implementação das mudanças estratégicas, quer à restrição de investimento com que se confronta UPT. O controle desta ameaça é decisivo do ponto de vista do processo de reformulação estratégico em curso, a necessidade de obter da parte da Agência reguladora o compromisso de um período de tempo mínimo para a introdução das mudanças afigura-se indispensável para criar as condições necessárias ao sucesso da implementação da estratégia da UPT.

A tabela seguinte organiza, em síntese, os principais resultados do diagnóstico estratégico efetuado.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> Situação financeira reequilibrada Estabilidade da procura de alunos entre os anos letivos de 2007/08 a 2011/12, registando crescimento nalguns domínios de formação; Localização da UPT no centro de um importante pólo universitário que representa uma importante externalidade e um valioso potencial de partilha de conhecimento tácito Instalações de óptima qualidade e disponibilidade de espaço Exemplos pontuais de boa articulação com o meio nos domínios das tecnologias de informação /informática e da formação para o Centro de Estudos Judiciários Posição cimeira assumida pela UPT em matéria de ações de empreendedorismo a partir de alunos e professores Sistema de seguro colectivo para fazer face a riscos de incapacidade de pagamento de propinas, interessante e inovador no contexto universitário Plano estratégico em desenvolvimento a 	<ul style="list-style-type: none"> Capacidade financeira limitada para fazer face a novos e necessários investimentos para o desenvolvimento da UPT Base de qualificações académicas do corpo docente débil em confronto com a situação das mais dinâmicas instituições de ensino superior público Constrangimentos em matéria de gestão de recursos humanos que decorrem da insuficiente clarificação de estatuto profissional com consequências nos padrões de envolvimento e motivação na actividade da UPT A oferta formativa não é diferenciadora relativamente às ofertas de outras instituições públicas e privadas e não coloca a UPT ao abrigo das dinâmicas de forte concorrência pela captação de novos públicos para a formação; Ausência de base de documentação e de investigação diferenciadora e fragilidade de produção científica Potencial de diferenciação pedagógica insuficientemente aproveitado

<p>carecer de aprofundamento e concretização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzida transversalidade das formações e reduzida cooperação inter-departamental • Menor procura dos cursos avançados, alguns não abriram, o que questiona a pertinência de algumas apostas e a forma como são promovidos; • Frágil articulação com as atividades de inovação empresarial e reduzido peso do ensino tecnológico (excepção TIC)
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novas procuras de formação à medida, por exemplo nos domínios do património, da acção social e da gestão de PME • Tendências de evolução dos mercados de trabalho exigentes em matéria de saberes-fazer e de saberes-agir apelando ao reforço de competências individuais e colectivas a que as ofertas de educação e formação presentes não respondem suficientemente • Necessidades de formação ao longo da vida de modo a: (i) manter competências profissionais ajustadas à evolução dos conteúdos dos empregos e (ii) responder à emergência de novos empregos permite antever um alargamento de públicos para ofertas de formativas com este objetivo • O desenvolvimento do empreendedorismo como resposta individual a oportunidades de negócio e à criação de emprego por jovens diplomados da UPT • O contributo de soluções associativas e cooperativas para responder a necessidades colectivas de natureza económica e social; • Novas procuras de educação e formação e de serviços nas áreas da geriatria e da inclusão social relacionadas com a evolução da dinâmica demográfica; • Utilização das TIC ao serviço de novas práticas de educação e formação, designadamente o <i>e-learning</i> e do <i>b-learning</i>, potenciadoras de novas condições de aprendizagem e de novas ofertas formativas; • A disseminação e a absorção das TIC pelas organizações e respectivas implicações em matéria de organização e gestão coloca a 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • A diminuição da procura de ensino superior associado à diminuição dos rendimentos das famílias e a concorrência crescente de instituições de ensino superior públicas e de outras privadas que coloca uma pressão crescente em matéria de fixação de alunos e de captação de novos públicos; • Intensificação da actividade reguladora da A3ES e risco de não certificação da oferta formativa da UPT, inviabilizando a prazo, a sustentabilidade da Escola; • A limitação associada ao fator tempo, a construção de um novo posicionamento estratégico para a UPT exige tempo para a introdução das alterações estratégicas necessárias que pode não ser compatível com os prazos da intervenção da instituição reguladora.

<p>necessidade de novas competências nestes domínios;</p> <ul style="list-style-type: none"> • O desenvolvimento das TIC abre oportunidades para a criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços com aplicação nos domínios económico e empresarial, social e cultural, o que coloca a necessidade de desenvolvimento de competências específicas de criação e gestão de projectos empresariais e de novos negócios • Novas necessidades de formação em matéria de protecção de direitos de propriedade intelectual 	
--	--

5.2. PLANO ESTRATÉGICO DA UPT: PRIMEIRO PASSO PARA O REPOSICIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO

Conforme foi anteriormente referido, o reconhecimento da necessidade de redefinir um novo posicionamento estratégico para a UPT, que o Plano Estratégico apresentado pela Reitoria corporiza, constitui em si um elemento de avaliação positivo. Formulado internamente sob coordenação do Senhor Reitor e elaborado com o envolvimento dos principais responsáveis da instituição, o Plano Estratégico prossegue a orientação de diferenciar os diferentes segmentos da oferta de formação e serviços da UPT colocando-os ao abrigo da concorrência de outras instituições públicas e privadas de formação superior.

O Plano estratégico identifica um conjunto de pontos fracos e de ameaças que se colocam ao desenvolvimento da UPT e avança um conjunto de apostas, ou grandes princípios, que devem organizar o seu desenvolvimento no futuro. São, em síntese, os seguintes:

Pontos Fracos:

- Insuficiente graduação do corpo docente
- Ensino generalista
- Abordagem pouco estratégica na formulação das propostas de formação
- Recursos insuficientes nomeadamente nos domínios documental e da I&D
- Reduzida actividade na prestação de serviços à comunidade

Ameaças:

- Diminuição da procura do ensino superior privado
- Dependência relativamente às decisões da Agência pública de certificação de formações superiores.

Apostas:

Num contexto de forte concorrência as apostas a prosseguir pela UPT devem inscrever-se no seguinte conjunto de orientações gerais:

- Diferenciação em relação às escolas concorrentes através de especialização em áreas em que possa ser reconhecida a sua qualidade
- Desenvolvimento de competências internas nas áreas de especialização que possam funcionar como factores de atracção de estudantes e do mercado.

O resultado de avaliação estratégica avançado no documento, embora circunscrevendo a análise a aspetos parcelares dos constrangimentos e ameaças, identifica um conjunto de aspectos fortemente restritivos e condicionantes da actividade da UPT que são amplamente confirmados e complementados pelo diagnóstico estratégico efectuado pela equipa da Quaternaire Portugal, que alarga a análise interna e externa à identificação dos pontos fortes e das oportunidades que se colocam ao desenvolvimento da UPT.

As apostas enunciadas no Plano Estratégico elaborado pela Reitoria incorporam dois elementos fundamentais do reposicionamento estratégico, os princípios da diferenciação face à oferta concorrente e o desenvolvimento das competências internas que permitam operacionalizar essa diferenciação e especialização. Como veremos, estes elementos são desenvolvidos nas propostas de reposicionamento estratégico da UPT que se apresentam no capítulo seguinte do relatório.

O Plano Estratégico avança também quatro fileiras de especialização da UPT que devem organizar a oferta formativa e de serviços e concentrar os esforços de investimento a realizar pela instituição. São as seguintes:

- Empresas/ Organizações e Direito;

- Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Educação;
- Cultura e criatividade.

Além destas fileiras, o Plano estratégico destaca ainda duas dimensões de âmbito transversal, a inovação e o empreendedorismo. As fileiras de formação desenvolvem-se através de formações superiores dos 1º, 2º e 3º ciclos e por um conjunto de formações “Estudos Avançados” que englobam pós-graduações, *short masters* e formações aplicadas. Nem sempre é evidente a coerência entre estes diferentes tipos de formação, nomeadamente entre as formações conferentes de grau e as formações em estudos avançados.

A organização das fileiras anteriormente referidas é feita por agregação de áreas de conhecimento. Apesar do Plano Estratégico referir a necessidade de se estabelecerem espaços de articulação e de cooperação entre as diferentes fileiras no desenho das ofertas formativas, as propostas avançadas nesta matéria carecem ainda de aprofundamento no entender da equipa da QP.

A diferenciação e especialização procuradas através do Plano Estratégico poderão implicar outros critérios de formulação das fileiras, privilegiando uma lógica de organização que enfatize as competências necessárias à intervenção em contextos e situações profissionais convergentes com as procuras antecipadas no diagnóstico estratégico. O esforço de diferenciação pode também ser prosseguido através de outras dimensões, nomeadamente no domínio pedagógico e do reforço da ligação da UPT ao meio. Evidentemente que esta antecipação deverá ser enquadrada pelos potenciais de formação que a UPT possui de momento e que possa vir a construir nos curto e médio prazos, e deve considerar o contexto concorrencial em que opera.

Importa ainda salvaguardar no Plano estratégico a coerência interna das ofertas formativas conferentes de grau e destas com as integradas nos designados Estudos Avançados; o reforço desta coerência é estratégica do ponto de vista da afirmação da proposta formativa da UPT, da boa gestão de recursos docentes e do posicionamento da UPT perante o mercado (quer dos alunos e famílias, quer das empresas e organizações empregadoras). Por fim, importa também progredir em sede de Plano estratégico no reforço da coerência e articulação entre as apostas

formativas e o desenvolvimento de outras funções, nomeadamente as funções de I&D e de prestação de serviços à comunidade.

O capítulo seguinte do Relatório avança com uma proposta de reposicionamento estratégico da UPT elaborada a partir do Plano estratégico da Reitoria e dos resultados de diagnóstico estratégico apresentados no presente documento.

6. PROPOSTA DE REPOSICIONAMENTO COMPETITIVO DA UPT

6.1. NOTA PRELIMINAR

Tal como decorre dos elementos de análise apresentados nos capítulos anteriores, este capítulo final do presente relatório formula uma proposta fundamentada de reposicionamento competitivo para a UPT.

As ideias centrais que constam do presente capítulo resultam do cruzamento de dois tipos de análises conduzidas durante a primeira fase do trabalho: integram, por um lado, a perceção da equipa técnica sobre os constrangimentos internos da instituição; aplicam, por outro lado, os resultados da análise realizada sobre a envolvente externa da atividade da UPT e na qual se pretende reposicionar estrategicamente a instituição.

Tivemos em devida conta nesta proposta não só a própria perceção interna da instituição sobre os seus constrangimentos (limitada a Direções de Departamento, Reitoria e Direção), mas também os elementos de reatividade que a instituição tem desenvolvido nos tempos mais recentes, designadamente a elaboração do Plano Estratégico sob a coordenação do Exmo. Senhor Reitor e iniciativas diversas como, por exemplo, a criação de uma oferta de estudos avançados.

De acordo com a leitura e experiência da Quaternaire Portugal em matéria de planeamento estratégico de organizações similares, qualquer proposta de reposicionamento estratégico deve ter em especial conta os constrangimentos internos existentes nas instituições para uma maior ambição de posicionamento. Para além disso, as instituições sobre as quais se pretende intervir não são estáticas e certamente desenvolvem comportamentos reativos face aos referidos constrangimentos. É o caso da UPT que nos tempos mais recentes tem procurado reagir aos resultados da regulação realizada pela A3ES. É por isso fundamental que a proposta de reposicionamento competitivo tenha em conta essas duas realidades.

6.2. DIMENSÃO TERRITORIAL DO REPOSICIONAMENTO

Os elementos de informação recolhidos neste trabalho apontam para que a UPT possa reposicionar-se como uma universidade privada regional, consolidando a sua presença numa primeira fase no que poderemos designar como sendo a aglomeração metropolitana do Porto para poder posteriormente aspirar a uma afirmação regional. Pode perguntar-se a que dimensão regional poderá a UPT aspirar? Largamente coincidente com a região Norte (NUTS II), essa afirmação não tem porém razões para se limitar aos limites administrativos dessa região, podendo estender a sua influência a fronteiras a sul da região com a própria região Centro.

Importante também considerar se no âmbito da região Norte é toda a região que pode estar ao alcance da UPT ou se, pelo contrário, há territórios a focar. Por um lado, dada a sua posição no centro da aglomeração metropolitana, poderá dizer-se que a extensão normal seria para a chamada região urbana norte, envolvendo fundamentalmente as NUTS III do Ave, do Cávado, do Tâmega e até do Minho-Lima, com inclusivamente algum relacionamento preferencial com as instituições da vizinha Galiza. Mas há que considerar que este território mais litoral tem instituições de ensino superior dinâmicas e pujantes, com a Universidade do Minho à frente desse potencial, não esquecendo os Institutos Politécnicos públicos, a presença da Fernando Pessoa em Ponte de Lima, da CESPU no vale do Sousa. Além disso, sobretudo em relação à Universidade do Minho, trata-se de instituições com forte articulação com as sociedades locais e sub-regionais, pelo que não será fácil disputar nesse campo domínios de influência.

O território interior da região é menos dinâmico, embora a UTAD e o Politécnico de Bragança procurem monopolizar a interação com o meio regional.

Por isso, neste contexto, a inserção natural da UPT parece ser a aglomeração metropolitana do Porto, devendo a instituição aspirar a algum protagonismo nos domínios de aposta num território mais alargado que se pode associar à região Norte, com nichos de intervenção a definir em função do reposicionamento a projetar.

Que razões podem ser avançadas para este posicionamento de âmbito espacial:

- Os elementos disponíveis para a origem dos alunos que se têm inscrito na UPT apontam para uma forte concentração metropolitana;

- A marca UPT está bem identificada com essa inserção e a designação “Portugalense – Infante D. Henrique” tem claramente essa raiz;
- Ao contrário de outras congéneres privadas, a UPT abdicou do modelo de organização baseado em pólos;
- A UPT não dispõe neste momento de áreas de investigação científica que a permitam projetar para ambições mais largas em termos territoriais.

Uma universidade de âmbito regional não tem, porém, de se circunscrever a esse território de inserção. Uma política hábil de constituição de redes de cooperação, concebida em função dos protocolos de cooperação que os seus núcleos de investigação podem protagonizar e de outras formas de parcerias ao nível de outras iniciativas (como, por exemplo, a área de estudos avançados) pode assegurar à instituição uma abertura a outros territórios. Aliás, a presença da oferta de formação da UPT em Angola e fora da aglomeração do Porto em projetos pontuais evidencia essa possibilidade.

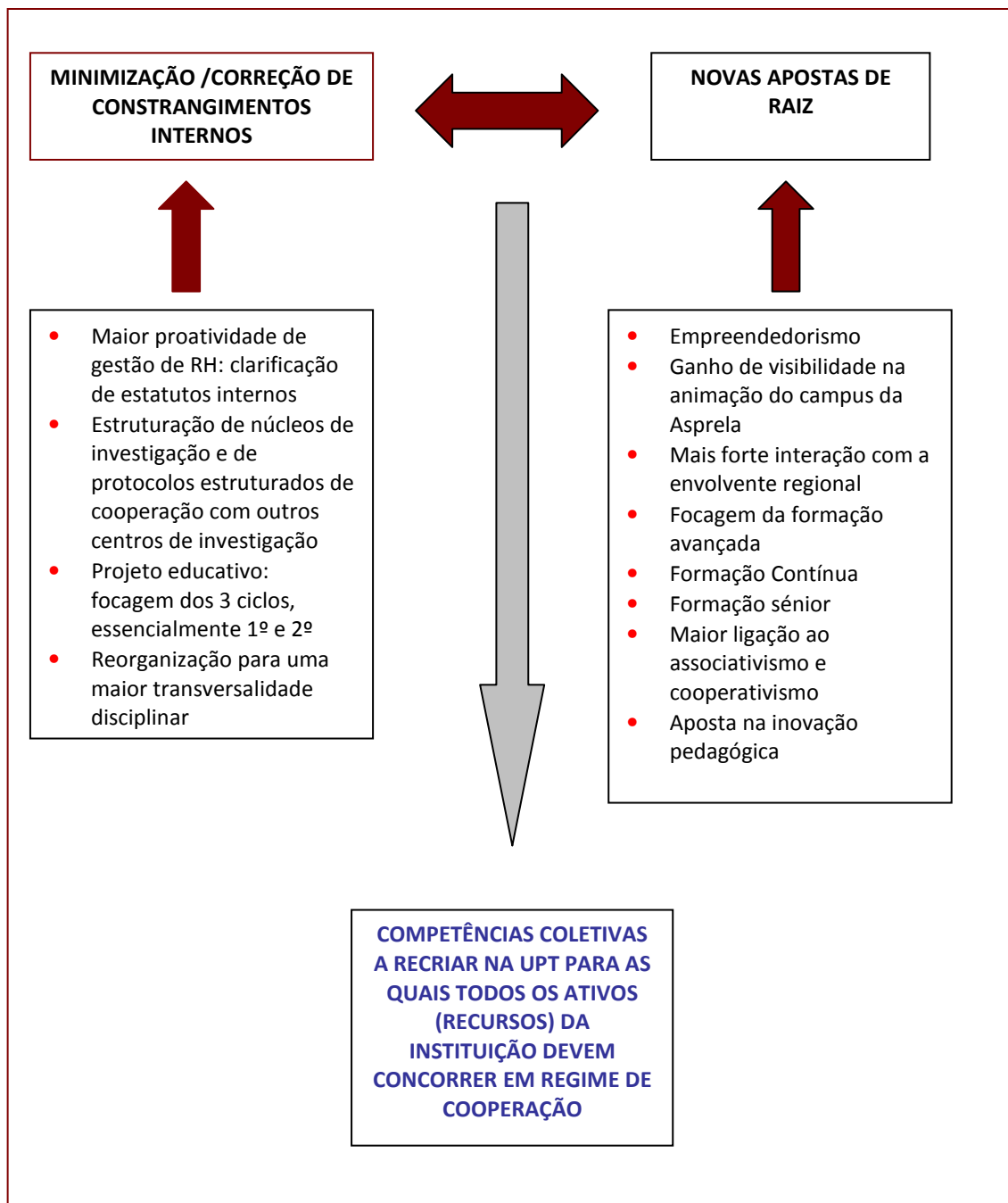
Quando elegemos a inserção regional estamos sobretudo a pensar na origem possível da procura para os diferentes ciclos do projeto educativo da instituição. Essa opção não invalida que a nível de outras funções como, por exemplo, a investigação, a UPT não se projete noutras redes de cooperação com voos mais largos em termos territoriais.

6.3. ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO

Concebemos a estratégia de reposicionamento da UPT como um processo de “*matching*” entre dois tipos de intervenção: a minimização /correção progressiva de constrangimentos internos e a assunção de novas apostas de raiz, assumidas seletiva e gradualmente. Este “*matching*” corresponde também à procura de algum equilíbrio entre duas posições no interior da instituição que importa compatibilizar: os que defendem uma consolidação do que existe para assegurar uma melhor capacidade de resposta às exigências da A3ES e os que apostam em novas realizações e iniciativas no sentido de deslocar da situação atual.

O diagrama seguinte procura, simultaneamente, esquematizar e descrever este processo, de difícil concretização, mas que nos parece ser o mais portador de futuro para a instituição:

Figura 20



O diagrama anterior projeta dois tipos de intervenção para o reposicionamento da UPT: a correção gradual e continuada das fragilidades internas da instituição e apostas seletivas que permitam dar sentido adicional à minimização de constrangimentos anteriormente referida.

Trata-se de um processo de “*matching*” que é complexo e que exige uma trajetória de transição na instituição, na qual será fundamental manter o equilíbrio financeiro interno.

Mas é crucial que esse processo de “*matching*” conduza a alguma coisa de concreto que possa focar a organização e estruturar a cooperação acrescida que é necessário assegurar entre os recursos internos.

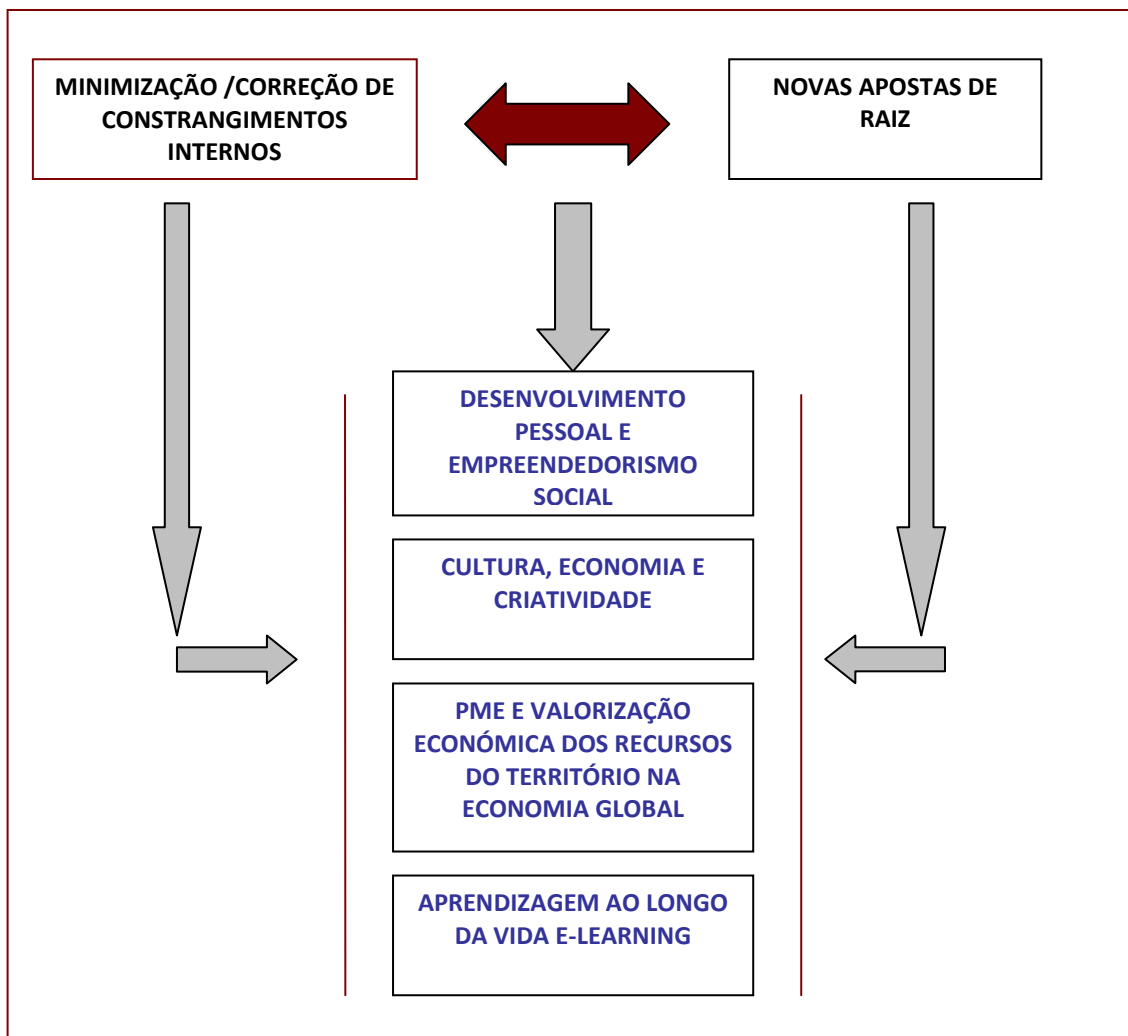
Em nosso entender, a melhor forma de definir essa coisa concreta que há-de federar a cooperação entre os recursos internos é projetar um conjunto de **competências coletivas** em função das quais o mercado e a sociedade regional reconheçam alguma diferenciação à UPT. Por outras palavras, as competências coletivas a organizar na UPT passarão a ser os focos através dos quais os recursos internos da instituição poderão ser reconhecidos a partir do exterior. No estádio em que se encontra a instituição, essas competências coletivas constituirão as apostas de reposicionamento, para as quais as ações de correção de constrangimentos internos e as novas apostas de raiz deverão contribuir.

Como é compreensível, qualquer estratégia de reposicionamento não pode prescindir de uma trajetória de transição devidamente estruturada no tempo. Assim, as competências coletivas atrás enunciadas não podem ser construídas em simultâneo. Devem, pelo contrário, obedecer a prioridades de construção.

Deve ainda referir-se que as competências coletivas a construir passam o teste da avaliação dos *drivers* de evolução da envolvente externa realizada no **capítulo 4**. Todas elas correspondem a oportunidades aí identificadas e não são totalmente estranhas à dotação de recursos da instituição. Por outras palavras, têm bases de recursos para serem construídas, sobretudo se a correção dos constrangimentos internos começar a produzir resultados.

O diagrama da página seguinte retoma o da página anterior e acrescenta-lhe a nossa proposta de competências coletivas /apostas no reconhecimento do mercado.

Figura 21



No diagrama anterior, no último grupo de competências colectivas deve ser explicitada a relevância das TIC como fator de transversalidade dessa aposta. De facto, as TIC são transversais a todos os campos. As TIC poderão também constituir um campo de competências colectivas autónomo em torno dos sistemas de informação e comunicação, o que poderia levar à criação de um 5º domínio, que descartámos para simplificar a legibilidade da estratégia.

O diagrama anterior procura sobretudo explicitar duas ideias correlacionadas entre si:

- As áreas de competência coletiva a construir são essencialmente o resultado do processo de “*matching*”;

- Mas são também os referenciais para os quais devem contribuir todos os recursos (entendidos em sentido amplo, isto é, envolvendo por exemplo os recursos humanos, as formações de 1º e 2º ciclo, os estudos avançados, os projetos de empreendedorismo, os núcleos de investigação, etc.

Assim sendo, é necessário dar conteúdo a estas “caixas”. É o que faremos na secção seguinte.

6.4. CONTEÚDOS DA ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO

Os conteúdos da estratégia de reposicionamento atrás formulada são construídos a quatro níveis:

- **Primeiro**, definindo o conteúdo integrador de cada um dos domínios de competência coletiva atrás mencionados;
- **Segundo**, explicitando que novas apostas de raiz deve a UPT consagrar;
- **Terceiro**, pormenorizando os contributos das diferentes famílias de recursos internos da instituição para a sua recriação;
- **Quarto**, associando a cada um dos domínios de competência coletiva o tipo de serviços (produtos) que a UPT deverá (poderá) oferecer para ser reconhecida nesse plano.

Uma nota final para referir que as novas áreas de aposta que de seguida são formalizadas não significa que a instituição deixe de oferecer uma grande parte dos seus cursos. Aquilo que apresentamos de seguida são simplesmente as **apostas diferenciadoras face à situação existente**.

6.4.1. ÂMBITO DAS COMPETÊNCIAS COLETIVAS DEFINIDAS

A. DESENVOLVIMENTO PESSOAL E EMPREENDEDORISMO SOCIAL

A esmagadora maioria dos *drivers* de evolução que foram analisados aponta para que, a nível nacional e na região de inserção da UPT, o desenvolvimento social e as formas de empreendedorismo que é necessário dinamizar para corporizar a iniciativa nesse domínio

correspondam a uma área lacunar em matéria de formação e de serviços (produtos) associados.

Vários fatores concorrem para a relevância desta área de diferenciação potencial da UPT:

- Praticamente todos os estudos prospetivos apontam para que os empregos na área social apresentem um elevado potencial de crescimento, apesar das dificuldades conhecidas de financiamento de políticas públicas nesta matéria;
- As necessidades de inovação na área social exigirão um forte contributo de soluções intensivas em conhecimento, de capacitação técnica e gestonária de instituições locais e regionais, de formação robusta de novos empreendedores nesta área, de cooperação alargada entre diferentes domínios de conhecimento;
- Tais necessidades exigirão complementarmente respostas credíveis em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal;
- A responsabilidade social das empresas da região tenderá a ser incrementada em contexto de rarefação de recursos públicos;
- A oferta de formação e de serviços (produtos) neste domínio apresenta-se ainda de modo bastante segmentado e, sobretudo, com uma reduzida ocupação das necessidades de promoção de empreendedorismo social;
- O domínio do desenvolvimento social estende-se para outras áreas como a da saúde comunitária e de proximidade, economia social, gestão de instituições do terceiro setor, intervenção cultural de alcance socialmente inclusivo, educação para a inclusão social, perfilando-se a partir daí uma área integrada e compósita de grande relevo futuro;
- Trata-se de um domínio onde a UPT, por via da psicologia e da educação social, tem uma capacidade de formação já instalada, empenhada, jovem e qualificada, garantindo por isso a existência de uma base de partida sobre a qual pode ser construída uma competência de instituição e não apenas de um departamento (DCEP), que aliás exigiria que tivesse uma nova designação;

- A promoção do empreendedorismo social exige ainda a participação possível do DCEE, já que as componentes de gestão de entidades do terceiro setor e de apoio a essa forma de empreendedorismo deve contar com uma participação ativa dos recursos do DCEE que pode aliás por essa via encontrar na economia social um complemento relevante de afirmação interna;
- A componente de intervenção cultural inclusiva constitui um desafio em aberto para a qual a UPT deveria mobilizar recursos adicionais.

O DCEP, fortemente motivado e identificado com esta abordagem, encara o empreendedorismo social essencialmente como uma prática que importa transversalizar nas diferentes formas de intervenção social. Entendemos que essa perspetiva é compatível e complementar com a valorização do empreendedorismo social também como domínio de conhecimento a valorizar.

Esta área de competência coletiva envolveria, pelo menos numa estratégia temporal de transição, os seguintes recursos mobilizáveis pela UPT:

- Formações de 1º ciclo: Psicologia (que exigiria alguma adaptação curricular) e Educação Social (poderia evoluir para educação para o empreendedorismo social);
- Formações de 2º ciclo: proposta de um mestrado em empreendedorismo social;
- Pós graduações sem grau académico: Gestão de entidades do Terceiro Sector; Reciclagem de agentes de intervenção social para o empreendedorismo; Saúde de proximidade e desenvolvimento social; Integrar, formar e gerir atividades de voluntariado;
- Prestação de serviços: assistência técnica a entidades do terceiro setor;
- Plataforma interna transversal: “Empreendedorismo”, mobilizando designadamente capacidade e espírito de iniciativa de estudantes e com uma vertente de intervenção no domínio do empreendedorismo social.

B. CULTURA, ECONOMIA E CRIATIVIDADE

A procura de um espaço para a cultura na afirmação da UPT corresponde a um desígnio da atual Reitoria¹¹, embora se compreenda que a ausência de uma base interna em termos de recursos imediatamente mobilizáveis dificulta e penaliza seriamente a maturação desta aposta.

Porém, o estabelecimento de uma relação coerente entre cultura, economia e criatividade constitui um domínio largamente por ocupar na região de inserção natural da UPT:

- O Centro Regional da Universidade Católica do Porto, na sua Escola das Artes, tem um domínio de som e imagem que pretende afirmar-se na região;
- A Universidade do Porto, por via essencialmente da FEUP – INESC, tinha uma estratégia de inserção no domínio do multimédia que tarda em ser consolidada;
- O Instituto Politécnico do Porto, por via da Escola Superior de Música e das Artes do Espetáculo (ESMAE), é talvez a que se apresenta com maior potencial de consolidação do seu projeto.

No entanto, as iniciativas que vêm sendo promovidas no âmbito das indústrias criativas, sobretudo pela interação entre a ADICT e a Fundação de Serralves, não têm ainda correspondência em projetos relevantes de âmbito universitário. Há, por isso, um espaço potencial a ocupar e, se essa ocupação for concretizada, ela garantirá por certo um espaço de diferenciação a quem o protagonize.

Aliás, a dificuldade do projeto prende-se com a própria ausência de experiência de cooperação entre os domínios da cultura, da economia e gestão e da criatividade, domínios onde se movimentam atores com grande dificuldade de entender os restantes domínios.

Nessa perspetiva, a estratégia que propomos para construir internamente esta competência coletiva assenta nos seguintes elementos:

¹¹ Traduzida no desígnio de transformar a prazo a UPT numa instituição exportadora de cultura.

- Valorizar a componente tecnológica de multimédia como espaço de conceção, produção e disseminação de conteúdos criativos;
- Fazer evoluir progressivamente esta componente para uma outra, mais promissora nos tempos atuais, de conceção/operacionalização de serviços WEB de conteúdos, para as modernas plataformas de “apps” para telefones portáteis e *tablets*;
- Ganhar espaço na formação para o empreendedorismo cultural;
- Garantir que o DCEE possa interessar-se por investimentos de recrutamento e investigação nas áreas da economia da cultura, do marketing e do empreendedorismo cultural e da gestão cultural;
- Apostar na criação de conhecimento na área da regulação das indústrias criativas¹²;
- Motivar o DCEP para uma aposta na psicologia da criatividade como área de investigação a promover internamente;
- Ganhar espaço no domínio das pósgraduações em gestão cultural, garantindo ao tema uma forte representatividade na vertente dos estudos avançados;
- Conceber a prazo uma formação de 2º ciclo na área do empreendedorismo cultural;
- Ganhar visibilidade em iniciativas na área cultural e da criatividade, por exemplo por intermédio de ações do tipo: acolher nas instalações da UPT o Cine-Clube do Porto e federando a iniciativa de cine-clubes universitários; promover exposições regulares de artistas jovens não diretamente acreditados por galerias da cidade; organizar workshops dinamizados por criativos em diversas áreas de criação; cursos de cinema (de história, de estética, de produção) no âmbito da Cátedra Manuel Oliveira;
- Introduzir progressivamente nas licenciaturas de Economia e Gestão e mestrados, respetivamente, cadeiras de opção de “Economia da cultura”, “Economia das Indústrias criativas”, “Gestão cultural”;

¹² Ver sobretudo Artur Castro Neves (2012), Políticas Públicas e Regulação no Sector Audiovisual e Multimédia, Porto: Edições Afrontamento.

- Valorizar as componentes do direito associadas à componente da criação intelectual, designadamente os domínios da propriedade intelectual, não ignorando o tratamento jurídico dos movimentos para a liberdade de “descarregamentos”, tão visível, por exemplo, na emergência de partidos políticos europeus focados no tema da pirataria de *software*.

Parece-nos que esta trajetória é mais segura do que a proposta a curto prazo de uma licenciatura nesta área.

A transição que propomos é balizada pela mobilização de recursos internos disponíveis ou suscetíveis de ser substancialmente ampliados nesse sentido devidamente combinada com a chamada à UPT de personalidades que, embora não diretamente inseridas no meio académico, possam interagir virtuosamente com os recursos internos disponíveis.

Por esta via, a relação entre cultura e património que o DCEP está a ensaiar deixa de estar tão isolada como neste momento se encontra e passa a estar inserida numa plataforma de cooperação de recursos internos.

C. PME E VALORIZAÇÃO ECONÓMICA DOS RECURSOS DO TERRITÓRIO NA ECONOMIA GLOBAL

A consolidação das formações em Economia e em Gestão que o DCEE ministra é perspectivada na nossa proposta de reposicionamento com um contributo parcelar para as duas áreas de competência coletiva anteriormente definidas (“Desenvolvimento pessoal e empreendedorismo social” e “Cultura, economia e criatividade”) e por um contributo decisivo e central para a presente área de competência coletiva.

Qual o fundamento da proposta?

A consolidação das formações em Economia e em Gestão na UPT passa por uma focagem do seu público e dos domínios de investigação que vai desenvolvendo (essencialmente na área financeira, do marketing e da economia portuguesa). A articulação com as problemáticas das PME da região de inserção parece ser a focagem mais promissora. Mas há um domínio em que o DCEE deve ter um contributo relevante que é o da valorização económica dos recursos do território, como são por exemplo o turismo, a economia da cultura, a economia social e do desenvolvimento local. Como pano de fundo de todas estas apostas temos as questões da

internacionalização e da economia global, cujas competências serão marcadamente procuradas nos próximos tempos, com implicações para os conteúdos formativos da economia (mecanismos e processos da economia mundial), da gestão (gestão internacional, gestão de recursos humanos na economia mundial, negócios internacionais, financiamento internacional) e do próprio direito (direito dos negócios internacionais, direito comercial comparativo, propriedade intelectual).

Esta focagem de missão deve estar ainda marcadamente articulada com a plataforma transversal sobre o empreendedorismo que se pretende que a UPT possa criar, designadamente para responder ao perfil empreendedor de uma fração relevante da sua massa discente.

Podemos, assim, definir a trajetória para a criação desta competência coletiva com base nos seguintes elementos:

- Consolidar as formações de 1º ciclo em Economia e em Gestão com base numa focagem nas problemáticas das PME da região de inserção, formando diplomados para esses contextos de intervenção;
- Completar essa focagem com formação profissional à medida para esse público em contratualização com empresas concretas, designadamente por vias de metodologias de formação-ação;
- Consagrar a dimensão de inserção na economia global dessas empresas como um fator de transversalidade a todas as formações, com a consequente valorização de dimensões de apetrechamento técnico para a internacionalização;
- Focar o potencial de investigação existente no DCEE em função das mesmas apostas “PME e internacionalização” e nos domínios de articulação com a economia da cultura e da criatividade, desenvolvimento e empreendedorismo social;
- Orientar os projetos de formação de 2º ciclo para domínios relacionados com a valorização económica dos recursos do território com especial relevância e prioridade temporal para o domínio do turismo (gestão do produto turístico, gestão hoteleira, marketing turístico e territorial, empreendedorismo social); a formação especializada de 2º ciclo em gestão (gestão financeira, por exemplo) não deverá também ignorar a focagem atrás mencionada;

- Integrar nesta última abordagem as componentes da gastronomia e dos saberes-fazer tradicionais, como atividades de excelência na articulação com o territórios e suas mais profundas identidades locais;
- Reforçar os laços de cooperação com a formação em direito no âmbito da focagem nas problemáticas das PME e da internacionalização;
- Reforçar os laços de cooperação com a componente de tecnologias de informação (DICT) sobretudo no domínio da gestão, com crescente relevância a atribuir à componente de sistemas de informação para a gestão, designadamente modelos de controlo de gestão; a própria licenciatura em informática de gestão e software deve privilegiar a sua focagem em PME.

D. APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA E E-LEARNING

Esta última área de competência coletiva a promover na UPT é de natureza eminentemente transversal, embora essencialmente construída a partir dos recursos que o DICT apresenta nesta matéria.

Esta aposta, se for suficientemente assumida, garante dois fatores de diferenciação à UPT:

- Articula-se com uma aposta interna em termos de diferenciação pedagógica, inovando nesse plano e fazendo dessa inovação um fator relevante de fidelização de públicos discentes;
- Projeta-se para o exterior no suporte a um dos *trends* mais relevantes aos quais as universidades têm procurado adaptar-se – a aprendizagem ao longo da vida e a oferta de serviços (produtos) designadamente de *e-learning* ajustados a essa necessidade.

Concretizando, esta área de competência coletiva a recriar na UPT garante as seguintes condições de reposicionamento à UPT:

- Garantirá no plano interno uma plataforma de inovação pedagógica a toda a instituição, assegurando aos alunos de todos os ciclos formativos de Bolonha melhores condições de autoformação e de exercício da capacidade de resolução de problemas;
- Valorizará a base de recursos internos humanos e de conhecimento que, no âmbito do DICT, podem protagonizar a base de partida para essa diferenciação;

- Deverá aproximar a UPT dos novos públicos da aprendizagem ao longo da vida;
- Proporcionará a entrada da UPT no mercado dos conteúdos educativos, designadamente em parceria com grupos empresariais privados que importará captar para esse mercado;
- Permitirá a todos os Departamentos encontrar uma plataforma de disseminação de recursos de conhecimento¹³.

6.4.2. NOVAS APOSTAS DE RAIZ

PLATAFORMA PARA O EMPREENDEDORISMO

A procura de espaços de diferenciação por parte das instituições universitárias em matéria de empreendedorismo tem evoluído mais em torno de uma retórica de intenções do que propriamente por via de soluções organizativas consolidadas.

A razão dominante para esse *gap* existente entre a retórica das intenções e a solidez das realizações prende-se sobretudo com a perspetiva segmentada com que as instituições universitárias abordam o tema do empreendedorismo:

- As escolas de economia e gestão tendem a restringir a abordagem do empreendedorismo aos temas da formação de novos negócios;
- As “*Business Schools*” minimizam em parte essa segmentação, mas as existentes em Portugal convivem mal com a integração disciplinar que, por exemplo, uma típica *Business School* americana ou mesmo escandinava consegue assegurar;
- As escolas de engenharia tendem a exacerbar a dimensão tecnológica dos *start-up's*, focando a sua atividade em torno do empreendedorismo de base tecnológica que, como é compreensível, terá sempre na sociedade portuguesa uma dimensão senão reduzida, pelo menos inferior à do empreendedorismo em geral;

¹³ Pode questionar-se em que medida a equipa não propõe uma área de competência coletiva baseada no domínio dos sistemas de informação, centrada no DCIT. Entendemos que será mais frutífero apostar nessa competência interna da UPT como meio de valorizar as formações em economia e gestão, sobretudo esta última, particularmente nos termos em que a concebemos baseada na focagem das PME como domínio de geração de problemáticas e soluções.

- Há um vazio enorme na necessária conjugação dos temas do empreendedorismo com os temas da criatividade, da contra-cultura, da liderança, da psicologia e das ciências da organização.

Este é o espaço de diferenciação possível: conceber e operacionalizar no plano interno uma plataforma (centro) de recursos para o empreendedorismo de matriz integradora. Esse centro de recursos envolverá pelo menos as componentes de gestão, de criatividade, de psicologia, já que as componentes tecnológica e organizacional não estão ao alcance da UPT. A UPT não tem escolas de engenharia e a componente de ciências da organização está praticamente ausente do DCEE. Por isso, entendemos que o seu arranque deverá concretizar-se a partir do domínio do empreendedorismo social e daí poder irradiar para os domínios complementares da criatividade e para um matriz de abordagem mais integrada do empreendedorismo em geral.

Os departamentos do DCEE e do DCEP têm na constituição desta plataforma um desafio importante, mas também uma excelente oportunidade de focagem dos seus projetos de investigação.

A localização da UPT, com forte proximidade ao IPP, particularmente do Instituto de Engenharia e o protocolo de colaboração com a UPTEC podem proporcionar ao centro de recursos a dimensão tecnológica pura e dura que a UPT não pode oferecer por não ter uma escola de Engenharia.

Finalmente, a presença de alunos motivados para uma plataforma de empreendedorismo constitui um fator crucial de êxito de um centro de recursos desta natureza. Essa participação motivada pode assegurar um clima de funcionamento interno imprescindível a uma lógica empreendedora como matriz transversal de uma instituição.

GANHOS DE VISIBILIDADE NA ANIMAÇÃO DO CAMPUS DA ASPRELA

A UPT tem na qualidade e dimensão das suas instalações uma importante vantagem competitiva de ordem infraestrutural. Para além disso, essa infraestrutura está localizada no coração de um dos mais importantes campus universitários da aglomeração metropolitana e da própria região de inserção natural da UPT.

Ora, sabe-se que este relevante pólo universitário no qual a UPT está inserida carece de animação cultural e urbana compatível com a juventude que demanda regularmente este

espaço da Cidade e que nele dispense uma parte (que poderia ser mais elevada) do seu tempo quotidiano.

Sem negligenciar a estratégia de animação que cada uma das Escolas integrantes do pólo da Asprela tem vindo a protagonizar, com relevo para a Faculdade de Engenharia do Porto, dificilmente encontraremos neste espaço uma infraestrutura como a da UPT, com um grau sensível de subaproveitamento.

O que propomos a este nível é um propósito muito simples: em estreita colaboração com a política de comunicação da UPT e com a atividade da associação de estudantes e de antigos alunos e com o estabelecimento das parcerias que o desenvolvimento do tema venha a suscitar, a UPT deve assumir-se como uma infraestrutura de animação de todo o pólo, oferecendo para tal iniciativa e sobretudo os seus recursos logísticos.

Esta procura de centralidade na animação de todo um espaço dela fortemente carenciado favorece a notoriedade da instituição e, sobretudo, prepara o campo para uma maior interação com a envolvente, no âmbito de uma aposta de inserção marcadamente metropolitana e regional. Merece neste domínio ser discutida a possibilidade da UPT dinamizar uma espécie de sindicato do Campus da Asprela, reunindo as diferentes escolas na organização e realização de um programa conjunto de animação, extensivo a todo o campus mas que seria um espaço de legitimação para a diferenciação da UPT.

REFORÇO DA INTERAÇÃO COM O MEIO

Recuperado que está o equilíbrio financeiro da instituição e contida a degradação de marca a que o processo poderia ter conduzido, o reposicionamento competitivo da UPT é indissociável de uma maior interação com o meio envolvente.

A capacidade de prestação de serviços à envolvente está, na instituição, extremamente dificultada ora porque é incompatível com o exercício de atividade no exterior por alguns grupos de docentes (caso de Direito), ou porque a própria indefinição dos estatutos de trabalho e salariais o compromete. Adicionalmente, em contexto de grande pressão para a conclusão de doutoramentos e de incremento da atividade de investigação e publicação, não será fácil captar recursos internos para uma mais intensa prestação de serviços ao exterior.

Mas há que romper esse círculo vicioso. E há outras formas de interação com o meio que não se confundem necessariamente com a prestação de serviços. Por exemplo, a procura de

instituições clientes para processos de formação à medida constitui uma via promissora, já ensaiada na estrutura atual. O estabelecimento de outras formas de parceria, designadamente sob a forma de protocolos de cooperação, pode potenciar uma UPT mais em rede com iniciativas dinâmicas na região. A focagem dos Estudos Avançados pode constituir uma via adicional para atrair à vida quotidiana da UPT novos protagonistas regionais, o que poderá envolver inclusivamente a reconstituição do próprio Conselho Estratégico da instituição. O estabelecimento de processos de contratualização de chave na mão pode também trazer à dinâmica interna da UPT novos protagonistas e novas fontes de produção de conhecimento a nível regional.

A FOCAGEM DA FORMAÇÃO (ESTUDOS) AVANÇADOS

A diversidade de estudos avançados que consta da oferta da UPT¹⁴ torna difícil a sua focagem e consequentemente a sua comunicação. Se há ofertas no catálogo disponível que podem justificar-se de per si, como é o caso, por exemplo, da bem sucedida formação para o Centro de Estudos Judiciários ou a formação em matéria de *cloud computing*, a focagem da oferta à luz das apostas de criação de competências coletivas atrás mencionadas facilitaria, em nosso entender, a legibilidade da mesma.

Consideramos que a oferta de estudos avançados, pela maleabilidade de combinação de recursos internos com a atração de novos recursos à instituição, constituirá um espaço preferencial de gestão da transversalidade de recursos, potenciando condições de experimentação para uma mais efetiva cooperação entre departamentos.

A formação em Estudos Avanços será gerida e coordenada conjuntamente com o novo serviço de Formação Contínua a criar na UPT, garantindo à instituição uma marca própria e diferenciada em termos de engenharia da formação.

¹⁴ Não nos foi facultada informação sobre o nível e ritmo de procura desta oferta, o que penaliza as considerações acima produzidas.

FORMAÇÃO SÉNIOR

A indiscriminada multiplicação do fenómeno das reformas antecipadas e precoces em Portugal deu origem a uma elevada procura de formação sénior, cujo âmbito varia entre o estritamente cultural e o da reciclagem profissional, a que não é também alheio o potencial de procura induzido pelo objetivo de aprendizagem ao longo da vida.

Esta procura tem sido objeto de oferta baseada em regimes de voluntariado, tipo universidades seniores, mas nada invalida que não possa ser objeto de uma oferta mais profissionalizada. O Instituto Cultural D. António Ferreira Gomes constitui um exemplo conhecido e bem sucedido da primeira modalidade de oferta. Pensamos que a UPT pode disputar algum espaço na segunda das modalidades, designadamente em parceria com outras instituições regionais.

RELAÇÃO PREFERENCIAL COM O MEIO ASSOCIATIVO E COOPERATIVO

Esta aposta pode considerar-se uma variante do reforço da interação com o meio envolvente. Justifica-se sobretudo porque, sendo a UPT uma entidade cooperativa, pode ganhar credibilidade no relacionamento com o meio associativo e com o terceiro setor em geral, sobretudo se for capaz de oferecer conhecimento e assistência técnica relevante. O conhecimento das especificidades do terceiro setor pode favorecer a formatação de soluções à medida e, por essa via, algum espaço de diferenciação. Tal como já foi oportunamente mencionado, a área do empreendedorismo social articula-se bem com esta interação com o meio associativo.

INOVAÇÃO PEDAGÓGICA

Nem todas as instituições universitárias podem globalmente diferenciar-se pela excelência da investigação científica e pela notoriedade do seu ranking nos indicadores de “outputs” científicos. Isso não significa que nessas instituições não possam existir focos, muitas vezes individuais, dessa excelência. Mas, do ponto de vista da sua diferenciação global, a “liga” da excelência científica está cada vez mais reduzida.

Por isso, muitas universidades procuram completar essa procura da excelência na investigação, com inovação pedagógica transversal a todas as suas atividades. A literatura disponível evidencia que essa inovação pedagógica reveste normalmente alguns dos seguintes traços de

evolução, frequentemente combinados em lógicas, também elas inovadoras, de organização interna:

- Conceção e generalização de métodos “*problem-solving*”;
- Plena exploração do potencial pedagógico das TIC;
- Metodologias de formação-ação desenvolvidas em contexto de forte interação com o meio, com as suas organizações, designadamente as empresas mais territorialmente “*embedded*”;
- Enquadramento tutorial avançado de processos e de momentos de auto-formação;
- Generalização a todos os cursos e formações de metodologias de projeto;
- Aposta na criação de “casotecas”, concebendo e/ou adquirindo bases de dados de estudos de caso e sua transformação em ferramentas pedagógicas centrais no desenvolvimento das formações;
- Introdução nas formações mais tradicionais de formações para a criatividade, visando desenvolver competências de saber-estar, de saber-liderar, de saber-agir;
- Utilização de simuladores de contextos de trabalho;
- Formação para as competências.

Trata-se de um cardápio simultaneamente vasto e sedutor. No entanto, como é compreensível, ela não pode ser imposto de um modo “*top-down*”. O corpo docente tem de estar fortemente motivado para a inovação pedagógica. Sem essa motivação não será implementá-la. É também fundamental que a “procura”, ou seja, os alunos sejam parte exigente e interveniente neste processo. Afinal, eles, para além da diferenciação da instituição, são os beneficiários em última instância dessa inovação.

Em estreita ligação com a estratégia de inovação pedagógica, há espaço para que a UPT conceba uma plataforma interna orientada para a construção de saídas profissionais (ligação à procura potencial, estágios, convite às empresas para irem à UPT, apresentação das formações, valorização das experiências de antigos alunos, ...).

6.4.3. COMO É QUE OS RECURSOS INTERNOS DA INSTITUIÇÃO PODEM CONTRIBUIR PARA AS ÁREAS DE COMPETÊNCIA COLETIVA PROPOSTAS?

A chave de resposta a esta questão está essencialmente no **potencial de cooperação** que for possível concretizar entre os naturais e compreensíveis projetos de consolidação e qualificação dos diferentes departamentos.

Para tornar este potencial de cooperação perfeitamente legível, as figuras 22 a 25 descrevem, para cada uma das áreas de aposta (competência coletiva) definidas para o reposicionamento da UPT, como é que será possível forjar tais apostas coletivas em função de dois tipos de elementos:

- Recursos¹⁵ existentes a enriquecer e/ou valorizar;
- Recursos *ex-novo* a introduzir na instituição, integrando aqui neste caso novas soluções organizativas recomendadas.

O contributo dos recursos internos deve ser legível. Cooperar significa sempre a necessidade de **saber** cooperar, **poder** cooperar e **querer** cooperar (Le Boterf, 2008b: 71). Mas para isto os contributos potenciais e necessários têm de ser legíveis. Essa legibilidade procurou ser realçada através de um mapeamento adequado do que se espera de cada Departamento e das novas unidades organizacionais propostas pela equipa técnica.

¹⁵ Utiliza-se, neste caso, um conceito amplo de recursos, não apenas limitados aos humanos, mas envolvendo recursos organizacionais, de conhecimento, de rede, intangíveis, segundo a aceção que a “resource-based theory” da empresa contempla.

Figura 22. A aposta (competência) coletiva no Desenvolvimento Pessoal e Empreendedorismo Social

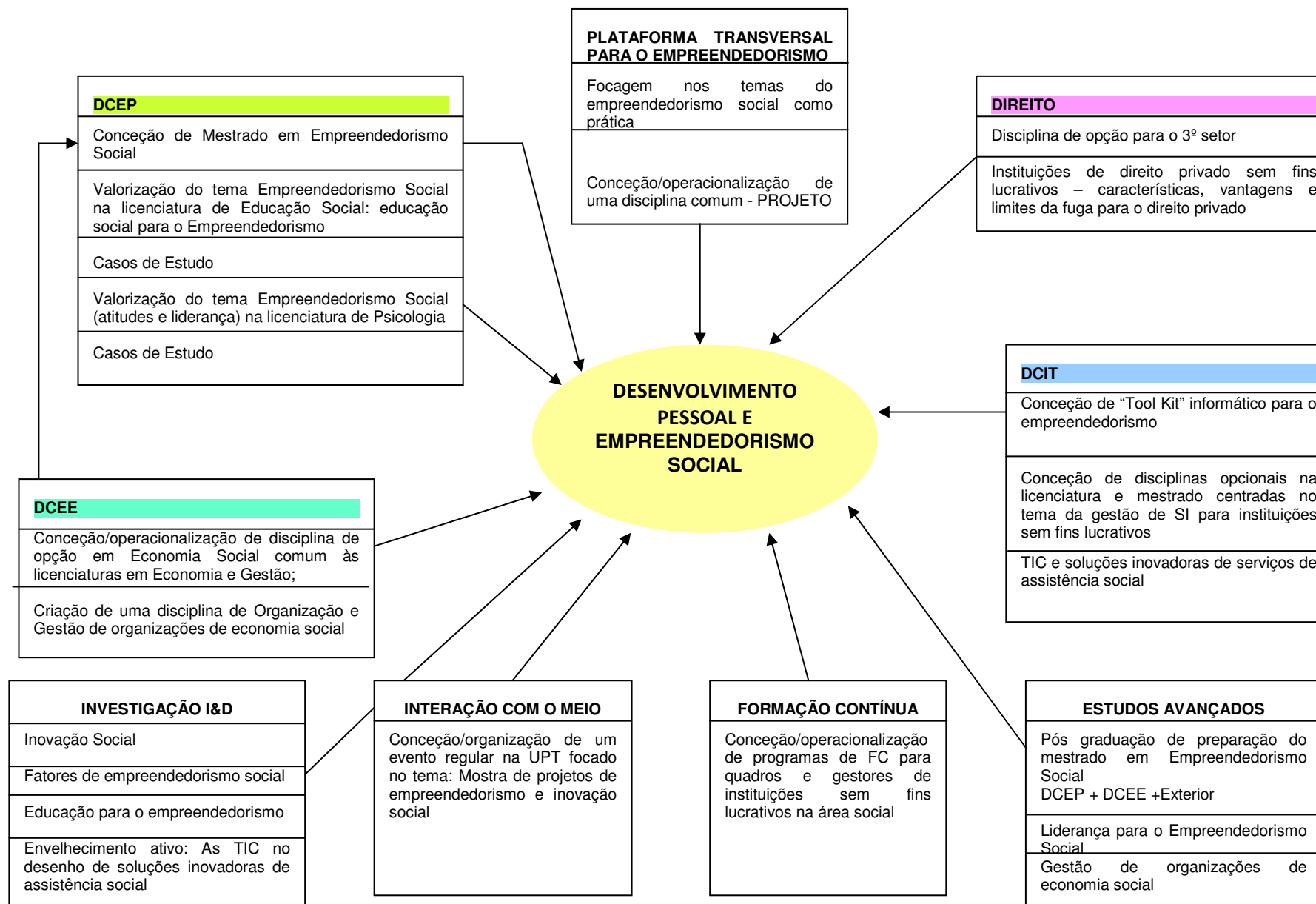


Figura 23. A aposta (competência) coletiva na Cultura, Economia e Criatividade

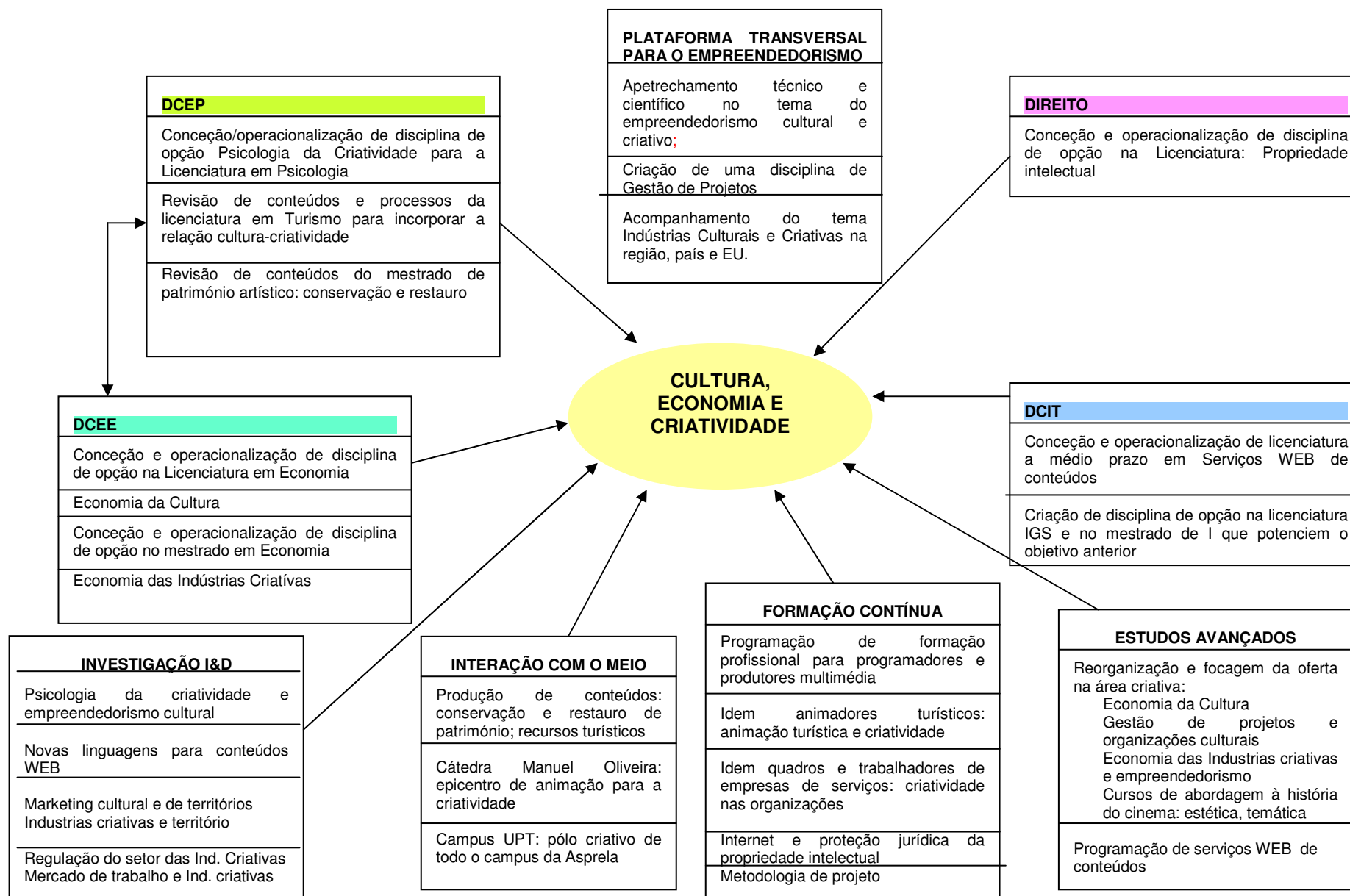
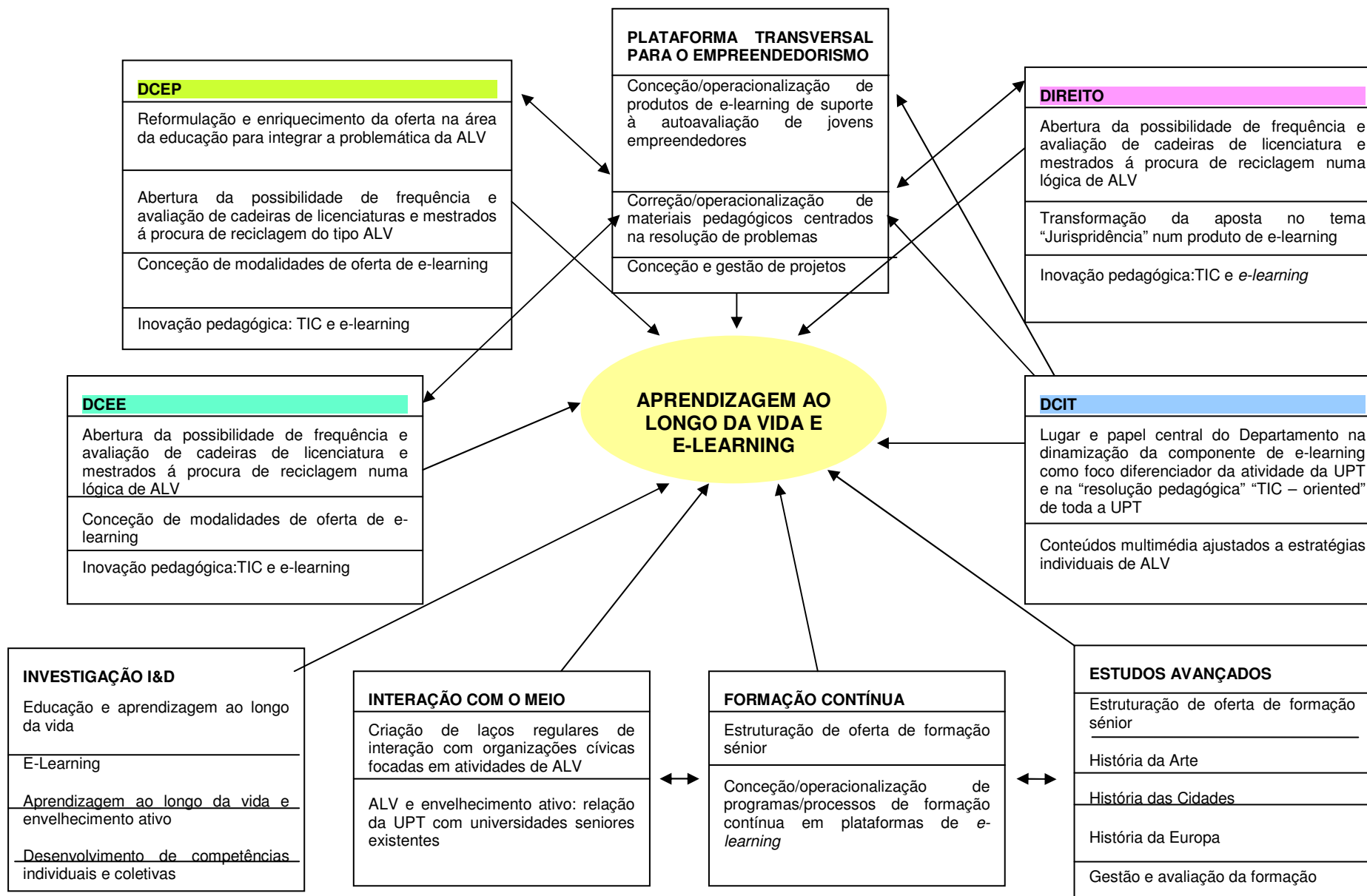


Figura 24. A aposta (competência) coletiva nas PME e valorização económica dos recursos do território na economia global



Figura 25. A aposta (competência) coletiva na aprendizagem ao longo da vida e no e-learning



6.5. MAPEAMENTO DA ESTRATÉGIA DE REPOSICIONAMENTO COMPETITIVO DA UPT

O mapeamento da estratégia de reposicionamento competitivo da UPT proposta pelo presente estudo está construído assumindo que as já mencionadas apostas (competências) coletivas ocupam o lugar central de toda a estratégia de diferenciação competitiva (daí a centralidade no esquema da respetiva caixa).

O mapeamento proposto é também concebido tendo em conta que não há estratégia de reposicionamento competitivo bem sucedida que não contemple uma estratégia de transição a partir da situação atual referenciada, com os seus constrangimentos e potencialidades devidamente avaliados.

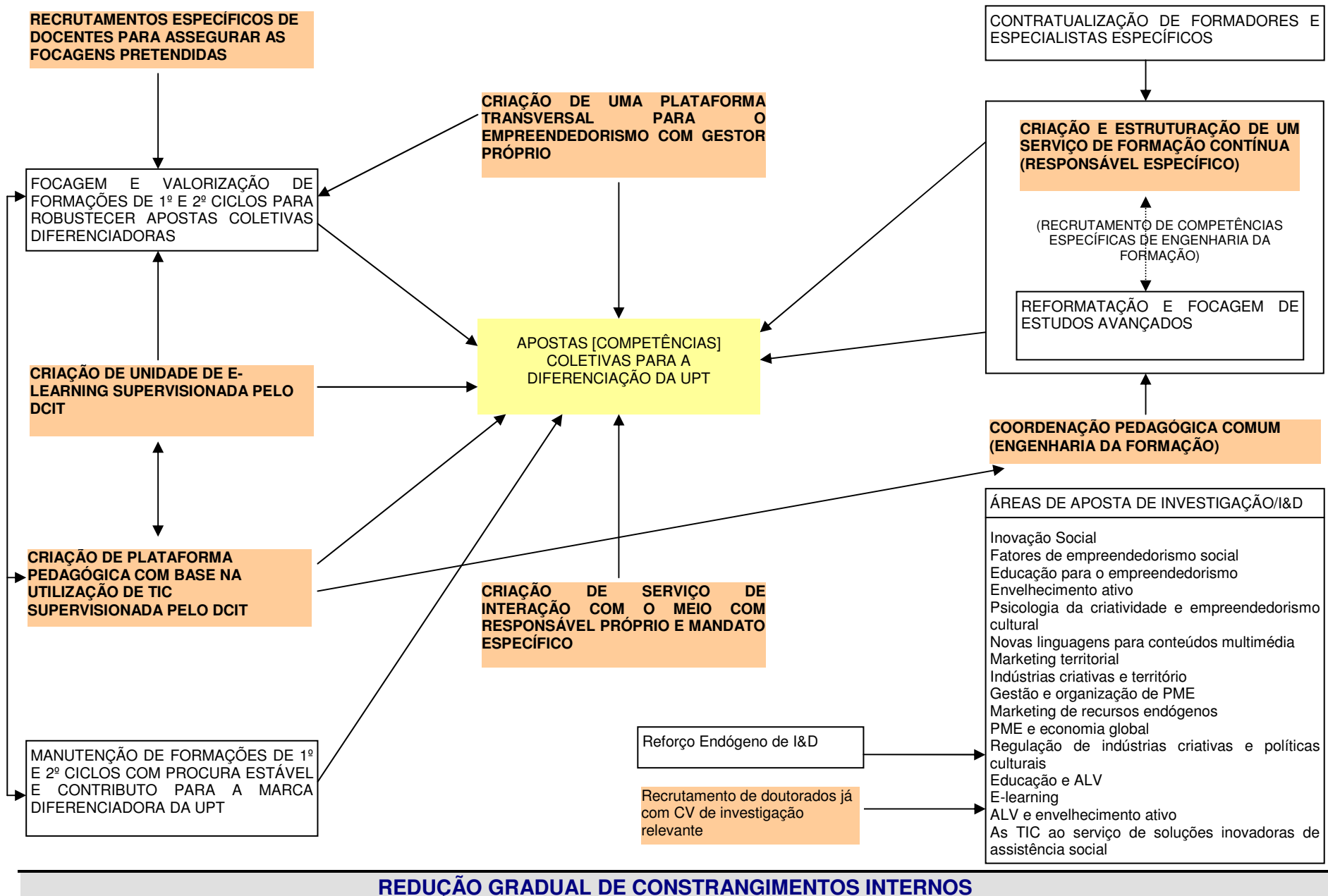
É esta opção que justifica que o diagrama do mapeamento tenha por base o que consideramos ser uma condição crucial para poder pensar o reposicionamento – a redução gradual e paulatina dos constrangimentos internos identificados no segundo capítulo deste relatório.

Depois, através de uma diferenciação baseada na coloração das caixas definidas no esquema, o diagrama de mapeamento identifica as unidades (modalidades) organizacionais que se entende necessário conceber de raiz para tornar possível a concretização das apostas coletivas.

Por redução de partes, as caixas não coloridas evidenciam estarmos perante intervenções construídas sobre recursos existentes, embora exigindo valorizações, enriquecimentos ou mesmo mudança de rumo.

Com esta forma de apresentação da estratégia, ganha-se em legibilidade e toda a instituição pode visualizar de que modo o seu contributo é crucial para a sua concretização.

Figura 26. Mapeamento da Estratégia de Reposicionamento Competitivo da UPT



6.6. PROPOSTAS CONCRETAS PARA O REPOSICIONAMENTO COMPETITIVO DA UPT

Com base no mapeamento da estratégia de reposicionamento apresentado na secção anterior e nos conteúdos oportunamente definidos para as apostas (competências) coletivas que devem diferenciar a ação da UPT, é possível formular as propostas concretas que hão de configurar o referido reposicionamento.

No entanto, tal como o fundamentámos em devida altura, a dimensão e complexidade dos constrangimentos internos com que a instituição UPT se debate implica que a estratégia de reposicionamento combine uma **estratégia de transição** com uma **atuação de mais longo prazo** essencialmente pautada pela alteração do modelo organizacional que as competências coletivas irão exigir.

O que devemos entender por estratégia de transição?

A estratégia de transição que propomos tem por dimensão temporal um período que podemos associar a 3-4 anos, durante o qual a UPT:

- Tenderá a minimizar os constrangimentos internos oportunamente identificados;
- Valorizará as suas formações com procura mais estável, introduzindo designadamente nas formações de 1º e 2º ciclo disciplinas opcionais e novas abordagens compatíveis com as apostas coletivas que se pretende construir;
- Começará a dinamizar a gestão da mudança que será necessário imprimir na instituição para assegurar a transformação do modelo organizacional;
- Realizará alguns recrutamentos pontuais para construir os novos domínios de diferenciação;
- Reorganizará a sua oferta de Estudos Avançados focando-a em função da diferenciação desejada.

É neste contexto interpretativo que as propostas concretas para o reposicionamento competitivo da UPT são formuladas em duas dimensões: a da estratégia de transição e a das propostas de mudança de modelo organizacional. A cada uma destas dimensões

correspondem esquemas próprios de modo a tornar legíveis os dois tipos de intervenção que o reposicionamento exigirá.

Neste contexto, a figura 27, reproduzida na página seguinte, apresenta sob a forma de diagrama as propostas para a estratégia de transição a implementar.

Os domínios considerados para explicitação desses resultados foram os seguintes:

- Formações de 1º, 2º e 3º ciclo;
- Serviço de Formação Contínua e de Estudos Avançados.

Por sua vez, as propostas de mais longo prazo estão descritas no diagrama da figura nº 28 e os domínios considerados foram os seguintes:

- Modelo organizacional;
- Modelo pedagógico;
- Atividades de I&D;
- Estratégia de interação com o meio.
- Estratégia de comunicação.

Em ambas as dimensões do reposicionamento proposto, todos esses domínios são cruzados com as necessidades de recrutamento que a estratégia de reposicionamento implica.

Dado o desenvolvimento da análise dos constrangimentos internos realizada no capítulo 2 e tendo em conta que a sua superação não cabe na proposta de trabalho solicitada à Quaternaire Portugal, os esquemas seguintes não contemplam essa pormenorização. Ela terá de ser gradual e nada melhor do que a Direção da UPT para avaliar que ritmo é possível imprimir à remoção desses constrangimentos. Em nosso entender, conviria que na dimensão temporal da estratégia de transição se tivesse em conta a necessidade de atingir um limiar crítico nessa diminuição de constrangimentos. Caso contrário, o padrão de mudança organizacional que é proposto corre o risco de se transformar em puro “*wishfull thinking*”.

Figura 27. Propostas para uma estratégia de transição da UPT

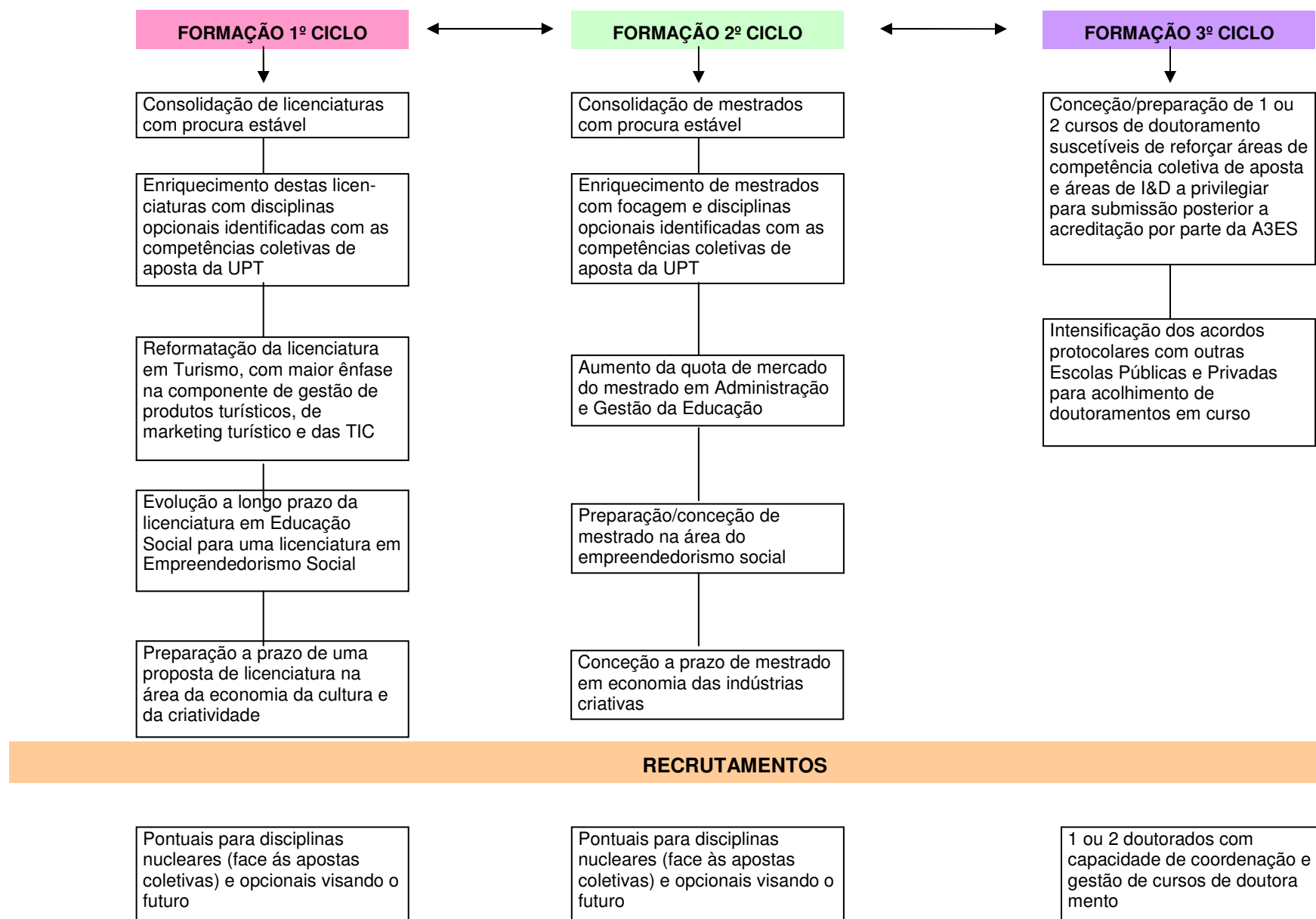
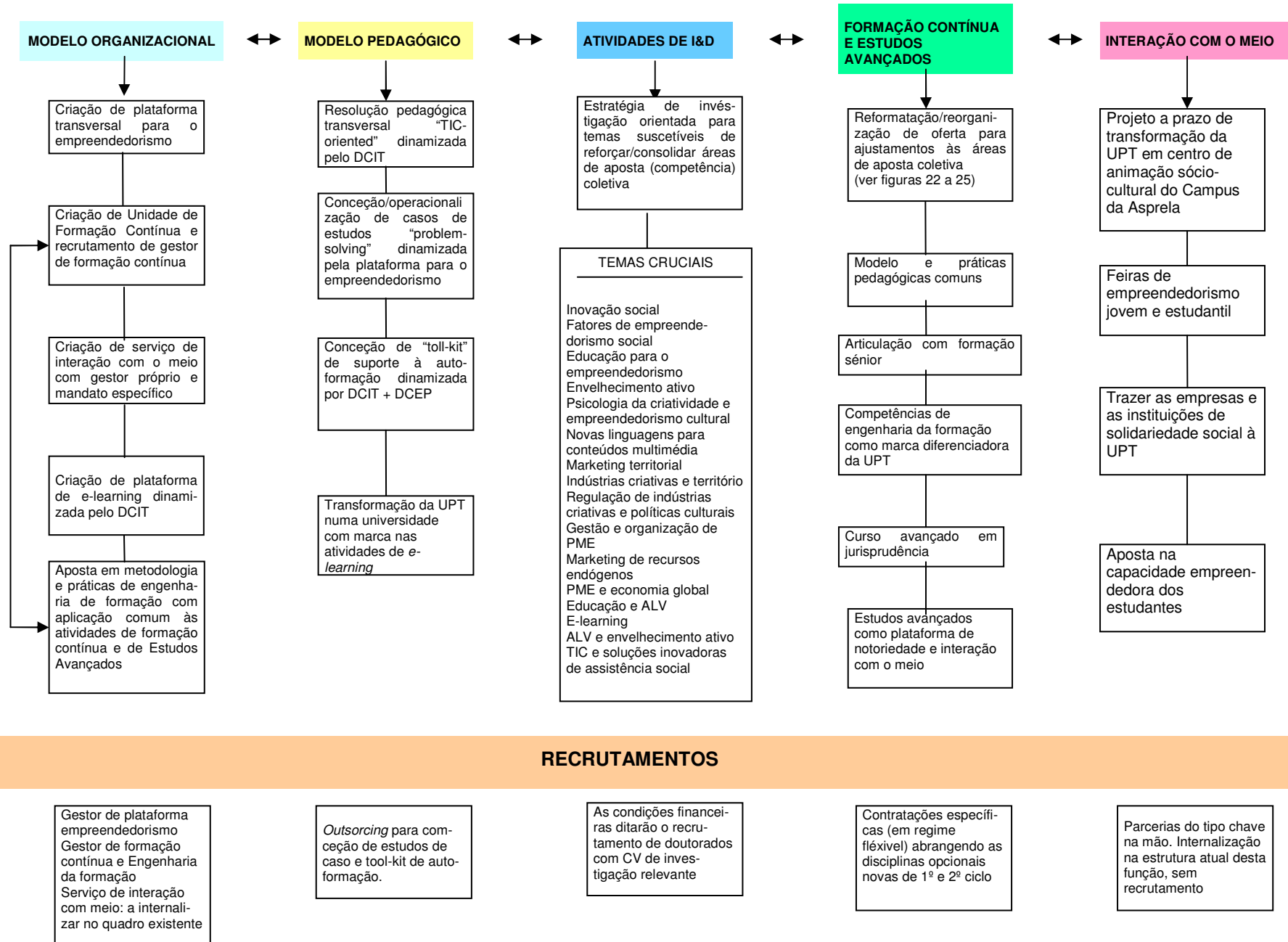


Figura 28. Proposta para o reposicionamento competitivo da UPT a médio longo prazo



ANEXO Nº 1 – GUIÃO DE ENTREVISTAS

DESTINATÁRIOS: EXMOS SENHORES DIRETORES DE DEPARTAMENTO E EXMA.SENHORA VICE-REITORA

INTRODUÇÃO: Situar o alcance da entrevista

QUESTÕES ORIENTADORAS DA ENTREVISTA

1. Do ponto de vista do exercício concreto da sua função na UPT, que fatores identifica na envolvente externa (mercado de formação, política governamental para o ensino superior, necessidades de formação da sociedade, etc.) da atividade da Escola com maior influência negativa na sustentação e afirmação do projeto atual da UPT?
2. Mantendo o ponto de vista atrás assinalado, que fatores identifica nessa mesma envolvente que possam configurar novas oportunidades para esse projeto?
3. Que limitações internas da UPT podem condicionar o pleno aproveitamento dessas oportunidades?
4. Das seguintes funções suscetíveis de ser exercidas pela UPT:
 - Formação de licenciatura;
 - Formação de mestrado e doutoramento;
 - Formação de pós graduação sem equivalência a grau académico;
 - Formação profissional contínua;
 - Atividades de investigação;
 - Prestação de serviços ao exterior

Qual delas pode configurar a aposta melhor sucedida da UPT? Ou será um mix (qual?) destas funções que pode assegurar esse objetivo?

5. Considera que existe uma marca UPT com reconhecimento no mercado da formação superior?
6. Conhece na UPT alguma prática pedagógica que possa configurar uma boa prática suscetível de assegurar alguma notoriedade à Escola?
7. Que recursos internos (humanos, competências, conhecimento, equipas, equipamentos, processos de gestão, etc.) deveriam ser em seu entender reforçados de modo a assegurar uma diferenciação acrescida à UPT?
8. Que contributos pode o Departamento que dirige fornecer para o desenvolvimento de formações mais transversais que façam apelo a abordagens transdisciplinares? Reconhece pertinência a este tipo de formações? Que formações?
9. Há alguma mensagem mais específica que queira transmitir à equipa responsável por este trabalho que considere útil para a discussão do posicionamento estratégico e competitivo da UPT?

ANEXO Nº 2 – BIBLIOGRAFIA

A3ES (2011), “Auditoria de Sistemas Internos de Garantia da Qualidade – Guião para a auto-Avaliação, Lisboa

ALMEIDA, Alexandre; FIGUEIREDO, António Manuel e SILVA, Mário Rui (2011), “From Concept to Policy: Building Regional Innovation Systems in Follower Regions”, *European Planning Studies*, volume 19:7, 1331-1356

ANANIADOU, K. and M. CLARO (2009), “21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries”, OECD Education Working Papers, No. 41, OECD Publishing (<http://dx.doi.org/10.1787/218525261154>)

ANTIKAINEN, Eeva-Liisa; MATILLA, Paula; Vantaa Polytechnic Case Study, Quality Assessment – Vantaa, OECD/IMHE, Finland

ARBO, Peter e Benneworth, Paul (2007), “Understanding the Regional Contribution of Higher Education Institutions - A LITERATURE REVIEW”, *OECD Education Working Papers No. 9* (<http://dx.doi.org/10.1787/161208155312>)

ASHEIM, B. e GERTLER, M.S.(2005), “The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems”, in *The Oxford Handbook of Innovation*, Londres: Oxford University Press

BAUMOL, William (2002), *The Free-Market Innovation Machine – analysing the growth miracle of capitalism*, Princeton, New Jersey: Princeton University Press

CAMPOS Calvo-Sotelo, P. (2010), “The Concept of "Educational Campus" and its Application in Spanish Universities”, CELE Exchange, Centre for Effective Learning Environments, 2010/08, OECD Publishing (<http://dx.doi.org/10.1787/5kmbjxzp5ghc-en>)

CARDOSO, Catarina e PENTECOST, Eric (2011), “Regional Growth and Convergence: The Role of Human Capital in the Portuguese Regions”, *Working Paper 2011 – 03*: Loughborough University, School of Business and Economics

CASTRO NEVES, Artur (2012), *Políticas Públicas e Regulação no Setor Audiovisual e Multimédia*, Porto: Edições Afrontamento

CCDR-N (2008), *Pacto Regional para a Competitividade*, Porto

CHEMINAT, A.; HOFFERT, M.; Université Louis Pasteur of Stasbourg (ULP); Quality Assessment – Strasbourg; OECD/IMHE; France

CHOR, David e FREEMAN, Richard B (2005), “The 2005 Global Labor Survey: workplace institutions and practices around the world”, *NBER Working Paper Series*, NBER, Cambridge USA

DESECO; (2005); The Definition and Selection of Key Competencies – Executive Summary; Mep_interieur; 27/05/05

DE RUPERTIS, Stefano e outros (2011), “The incidence of regional factors on “competitive performance” of universities”, *ALMALAUREA WORKING PAPERS* no. 37, Setembro:
<http://www.almalaurea.it/universita/pubblicazioni/wp>

DUTTA, Soumitra e outros (2006), The Global Information Technology Report 2005-2006 – Leveraging ICT for development, INSEAD, World Economic Forum

EDQUIST, C. (2005), “Systems of Innovation”, in *The Oxford Handbook of Innovation*, Londres: Oxford University Press

ESTRADE; Marc-Antoine; (2007), How Might the Changing Labour Market Transform Higher Education?; Centre d’Analyse Stratégique; Expert Meeting OCDE/CERI, 12-13 Fev. (powerpoint)

EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2003), *The GRAZ Declaration – Forward from Berlin: the role of the Universities*, Bruxelas

EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2005), *Glasgow Declaration – Strong Universities for a Strong Europe*, Bruxelas

EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2007a), *Creativity in Higher Education – Report on the EUA Criativity Project 2006-2007*, Bruxelas

EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2007b), *Lisbon Declaration – Europe’s Universities beyond 2010*, Bruxelas

EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2007c), *Managing the University Community: exploring good practice*, EUA Case Studies 2007, Bruxelas

FAGERBERG, Jan; MOWERY, David e NELSON, R.R. (2005), *The OXFORD Handbook of Innovation*, Londres: Oxford University Press

FAGERBERG, Jan (2005), “Innovation: a guide to the literature”, in *The Oxford Handbook of Innovation*, Londres: Oxford University Press

FIGUEIREDO, Hugo e FIGUEIREDO, António Manuel (2005), “Instituições e Políticas Públicas para um novo Paradigma de Inovação e de Qualificações na Economia Portuguesa”, *Cadernos Sociedade e Trabalho*, nº 5

FIGUEIREDO, Hugo (2009), *Is mass higher education working in Portugal?: occupational restructuring, wages and skill utilisation among young university graduates, 1995-2006*, Phd dissertation submitted to the University of Manchester for the degree of Doctor of Philosophy in the Faculty of Humanities, Manchester Business School
(http://books.google.pt/books/about/Is_mass_higher_education_working_in_Port.html?id=lvI0cgAACAAJ&redir_esc=y)

FREEMAN, Chris (2004), “Technological Infrastructure and international competitiveness”, *Industrial and Corporate Change*, volume 13, nº 3, pp. 541-569

FRIEDMAN, Thomas (2005), *O Mundo é Plano – uma história breve do século XXI*, Lisboa: Actual Editora

GUERRA, Paula (2012), “A Cidade Inclusiva”, in António Manuel Figueiredo, José Manuel Pena Penabad e Enrique José Varela Alvarez (coordenadores) (2012), *Desafios de Governação das Cidades no século XXI*, edição digital do Eixo Atlântico (www.eixoatlantico.com)

GRUBB, W. Norton; (2003), *The Role of Tertiary Colleges and Institutes: Trade –offs in Restructuring Postsecondary Education*, OECD, June

HALLAK, Jacques e POISSON, Muriel (2007), “Corrupt schools, corrupt universities : what can be done?”, UNESCO – International Institute for Education Planning

HANSSON, B. (2007), “Effects of Tertiary Expansion: Crowding-out effects and labour market matches for the higher educated”, *OECD Education Working Papers, No. 10*, OECD Publishing.
(<http://dx.doi.org/10.1787/085513474523>)

INE (2012), *Índice de Desenvolvimento Regional 2009*, Lisboa

INSTITUTIONAL MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION (IMHE) (2006), Activities Report 2004-2006; OECD; RappActiveEN0406; 23/08/2006

INTERNATIONAL MONETARY FUND (2001), *The Information Technology Revolution*, World Economic Outlook, Washington

ISAACSON, Walter (2011), *Steve Jobs*, Lisboa: Editora Objetiva

- KÄRKKÄINEN, KIIRA; (2006), *Emergence of Private Higher Education Funding Within the OECD Area*; CERI/OECD, September
- KEER; Mary; (2006), *Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems – Country Study*; OECD/IMHE, Higher Education Authority; November
- KIMLE, Kevin (2011), “Social Entrepreneurship: An Overview Of a Public University Alumni Survey”, Working Paper No. 11024, December: Iowa State University – Department of Economics
- LE BOTERF, Guy (1994), *De la Compétence – essai sur un attracteur étrange*, Paris: EYROLLES – Editions d’Organisation
- LE BOTERF, Guy (2002a), *L’ingénierie et l’évaluation des compétences*, Paris: EYROLLES – Editions d’Organisation
- LE BOTERF, Guy (2002b), *Développer les compétences des professionnels, construire des parcours de navigation professionnelle*, Paris: EYROLLES – Editions d’Organisation
- LE BOTERF, Guy (2008a), *Repenser la Compétence*, Paris: EYROLLES – Editions d’Organisation
- LE BOTERF, Guy (2008b), *Travailler efficacement en réseau – une compétence collective*, Paris: EYROLLES – Editions d’Organisation
- LOSFELD, Gérard; VÉRIN, Anne-Sophie; University of Lille III – Charles De Gaulle – From Practices to Perspectives, Quality Assessment – Lille; OECD/IMHE; France
- LUNDVALL e outros (2002), “National systems of production, innovation and competence building”, *Research Policy*, Volume 31, pp. 213-231
- MACHIN, Stephen; McNally, Sandra; (2006); *Tertiary Education Systems and Labour Markets*; OECD/CEE; 1 December (powerpoint)
- MACHIN, Stephen; McNally, Sandra; (2007), *Tertiary Education Systems and Labour Markets*; a paper commissioned by the Education and Training Policy Division, OECD, for the Thematic Review of Tertiary Education, January
- MADDISON, Angus (2001), *The World Economy – a millennial perspective*, OECD Development Centre Studies, Paris: OECD
- MALLEA, Prof. John R., (1998), *International Trade in Professional and Educational Services: Implications for the Professions and Higher Education*, OECD/CERI

MARGINSON, S. and M. van der Wende (2007), “Globalisation and Higher Education”, *OECD Education Working Papers*, No. 8, OECD Publishing (<http://dx.doi.org/10.1787/173831738240>)

MEYBORG, Mirja (2011), “The impact of West-German universities on regional innovation activities: A social network analysis”, *Working paper series in economics*, No. 35, urn:nbn:de:swb:90-248089: <http://hdl.handle.net/10419/51559>

MULGAN, Geoff e outros (2007a), “Social Innovation – what it is, what it matters and how it can be accelerated”, OXFORD Said Business School, The Young Foundation: Londres

MULGAN, Geoff e outros (2007b), “In and out of sync -The challenge of growing social innovations”, NESTA Research report, Setembro

NILSSON, W. O. (2003), *Social Innovation, an exploration of the literature*, London: McGill University.

NELSON, R. R. (editor) (1993), *National Innovation Systems: a comparative analysis*, New York: Oxford University Press

NELSON, R. R. (2003), “On the uneven evolution of human know-how”, *Research Policy*, volume 32, pp. 909-922

NELSON, R. R. (2004), “The Markey Economy and the Scientific Commons”, *Research Policy*, volume 33, pp.455-471

Nusche, D. (2008), “Assessment of Learning Outcomes in Higher Education: a comparative review of selected practices”, *OECD Education Working Papers*, No. 15, OECD Publishing. (<http://dx.doi.org/10.1787/244257272573>)

OATES, Tim; REULING, Jochen; HANF, Georg; (2004), *The Role of National Qualifications Systems in Promoting Lifelong Learning – Report from Thematic Group 3 – Co-Operation of Different Institutions and Stakeholders of the Qualifications Systems*, OECD Activity; May

OECD (2000a), *Literacy in the Information Age*, Paris

OECD (2000b), *Globalisation, Migration and Development*, Paris

OECD (2002a), *Indicators on Internationalization and Trade on Post-Secondary Education*, OECD/CERI, *OECD/US Forum on Trade in Educational Services*, Department of Commerce; Washington DC, 23-24 May

OECD (2002b), *International Competition: Implications for Educational Providers and Students – Discussion Paper*, OECD/CERI, OECD/US Forum on Trade in Educational Services, Workshop IV, Draft; April 29

OECD (2002c), *Distributed Public Governance – agencies, authorities and other government bodies*, Paris

OECD (2004), *Problem Solving for Tomorrow's World: first measures of cross-curricular competences from PISA 2003*, Paris

OECD (2005a), *E-Learning in Tertiary Education – Where Do We Stand?*; CERI; OECD Publishing; ISBN 92-64-00920-5

OECD (2005b), *E-Learning in Tertiary Education – Policy Brief*, OECD Publications; 00 2005 6F 1 P4; December

OECD (2005c), *University Education in Denmark; Reviews of National Policies for Education*; OECD Publishing; ISBN 92-64-00973-6

OECD (2005d), *University Futures and New Technologies – Workshop*; OECD/CERI; Washington DC, USA

OECD (2005e), *Governance of Innovation Systems*, volumes 1 e 2, Paris

OECD (2006a), *Reviews of National Policies for Education: Higher Education in Ireland*; ISBN 92-64-01431-4

OECD (2005-2006b), *Análise da Política Educacional: Enfoque sobre o Ensino Superior – Sumário em Português*, ISBN-92-64-022708

OECD (2006c), *21st Century Learning Environments*, OECD Publishing

OECD (2006d), *ICT and Learning – Supporting Out of School Youths and Adults*, Education and Training Policy, OECD Publishing; ISBN-92-64-01227-3

OECD (2006e), *Higher Education in Ireland*, Reviews of National Policies for Education, OECD Publishing, ISBN 92-64-01431-4

OECD (2006f), *Personalising Education; Schooling of Tomorrow*, OECD Publishing/CERI, ISBN 92-64-03659-8

OECD (2006g), *Thinking Scenarios, Rethink Education; Schooling of Tomorrow*, OECD Publishing/CERI; ISBN 92-64-02363-1

OECD (2007a), *Higher Education and Regions – Globally Competitive, Locally Engaged*, OECD Publishing; ISBN 978-92-6403414-3

OECD (2007b), *On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education*, Report on the OECD/IMHE-HEFCE Project on Financial Management and Governance of Higher Education Institutions; Education Working Paper Nº 7; EDU/WKP(2007)2; 26 Mar

OECD (2007c), *Tertiary Education in Portugal*, Reviews of National Policies for Education; OECD Publishing; ISBN 978-92-64-00975-2

OECD (2007d), *Assessing Higher Education Learning Outcomes – Summary of the Second Meeting of Experts*, EDU(2007)9

OECD (2007e), *Qualifications Systems – Bridges to Lifelong Learning*, Paris

OECD (2009), *Higher Education to 2030 – volume 2, Globalisation*, Paris

OECD (2010a), *Learning for Jobs*, Paris

OECD (2010b), *Trends Shaping Education 2010*, Paris

OECD (vários anos), *OECD Employment Outlook*, Paris

OECD (vários anos), *Education at a Glance*, Paris

PAKKANEN, PÄIVI, *Evaluation in Finland – National Discipline-Based Evaluations; Quality Assessment – Finland*, OECD/IMHE

PORTUGAL, Pedro (2004), “Mitos e factos sobre o Mercado de trabalho português: a trágica fortuna dos licenciados”, *Boletim Económico do Banco de Portugal*, Março, Lisboa

REICHERT, Sibille (2006), *Research Strategy Development and Management at the European Universities*, EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION, Bruxelas

RUBIRALTA, M. and L. DELGADO (2010), “Developing International Campuses of Excellence in Spain”, CELE Exchange, Centre for Effective Learning Environments, 2010/04, OECD Publishing. (<http://dx.doi.org/10.1787/5kmh36dxg0tl-en>)

SCHMIDT; Evanthia Kalpazidou; LANGBERG; Kamma; AAGAARD; Kaare; (2006), *Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems – Country Study*, The Danish Centre for Studies in Research and Research Policy, University of Aarhus, OECD/IMHE, November, Denmark

TEIXEIRA, Aurora e FORTE, Rosa (2009), “Unbounding Entrepreneurial Intent of University Students: a Multidisciplinary Perspective”, *FEP Working Papers*, nº 322, Abril

TEIXEIRA, Aurora Teixeira e DAVEY, Todd (2008), “Attitudes of higher education students to new venture creation: a preliminary approach to the Portuguese case”, *FEP Working Papers*, nº 298, Outubro: Faculdade de Economia do Porto

TEIXEIRA, Pedro (2009), “Mass Higher Education and Private Institutions”, in OECD (2009), *Higher Education to 2023, volume 2 – Globalisation*, Paris

UNESCO (2005a), *Education for Human Development*, Brasília

UNESCO (2005b), *Towards Knowledge Societies*, Paris

UNESCO (2007), *Cross-border Higher Education: regulation, quality assurance and impact*, International Institute for Education Planning, Paris

UNITED NATIONS (vários anos), *Relatório do Desenvolvimento Humano*, Nova Iorque: Oxford University Press

VINCENT-LANCRIN, Stéphan (2009), “Finance and Provision in Higher Education: a Shift from Public to Private”, in OECD (2009), *Higher Education to 2030 – volume 2 – Globalisation*, Paris

Waslander, S., C. Pater and M. van der Weide (2010), “Markets in Education: An Analytical Review of Empirical Research on Market Mechanisms in Education”, OECD Education Working Papers, No. 52, OECD Publishing (<http://dx.doi.org/10.1787/5km4pskmkr27-en>)

WORLD BANK (vários anos), *World Development Report*, Washington: Oxford University Press