

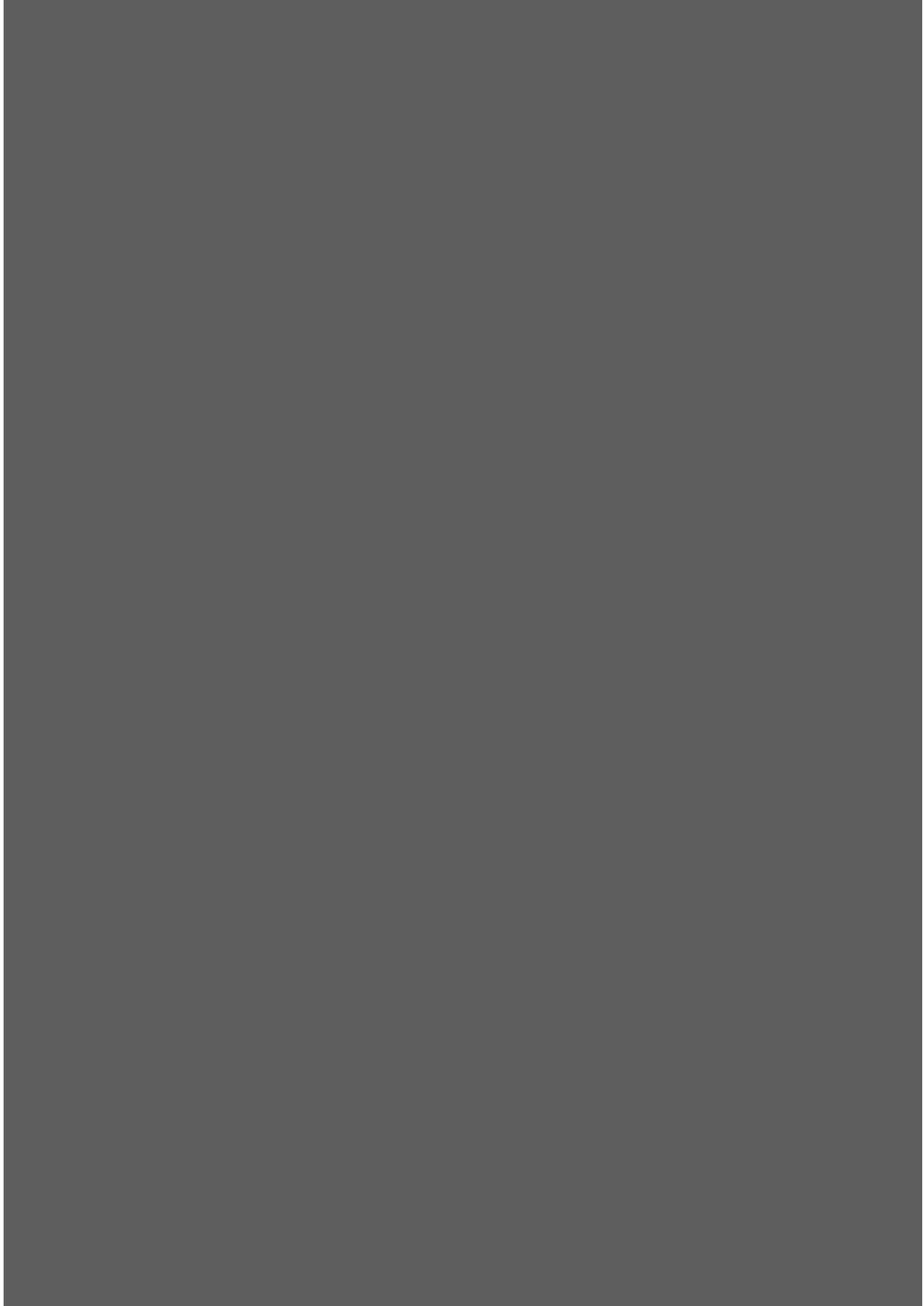
Candidatura a Presidente do  
Instituto Politécnico de Beja

---

# Programa de Ação da Candidatura

Carlos Alberto da Silva

Beja, 2017 abril



# Sumário

## **Notas preliminares** **5**

+ IPBeja: Lema e vetores da candidatura **8**

## **Raciocínio Estratégico e Desenvolvimento da Envolvente do IPBeja** **13**

Contexto da envolvente regional do IPBeja **14**

Problemas e necessidades regionais do ensino superior **19**

## **Programa de Ação** **21**

Orientações estratégicas de ação, medidas e ações **22**



# Notas preliminares

O presente **Programa de Ação**, elaborado no âmbito do processo de candidatura para a eleição do cargo de Presidente do Instituto Politécnico de Beja, adiante designado de IPBeja, aberto nos termos do anúncio público de abertura de candidaturas em 21 de março de 2017, e publicitado em dois jornais de expansão nacional, dois jornais de expansão regional, e no sítio da internet do IPBeja, contém os horizontes da visão, dos valores, das linhas de força, os compromissos e demais perspectivas e domínios de intervenção no contexto do desenvolvimento estratégico científico-académico e organizacional a submeter à discussão e análise pelo Conselho Geral da instituição.

Nos termos do art. 2.º dos seus estatutos, o IPBeja “*é uma instituição de ensino superior ao serviço da sociedade, destinada à produção e difusão do conhecimento, criação, transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional, da investigação orientada e do desenvolvimento experimental, concentrado especialmente em formações vocacionais e em formações técnicas avançadas, orientadas profissionalmente e incentivando a formação ao longo da vida*”. Enquadra-se ainda na sua missão, a promoção da mobilidade dos estudantes e docentes, e demais linhas de ação concreta e organizada nas dinâmicas da transferência do conhecimento e na valorização económica do conhecimento científico, através das dinâmicas de oferta formativa, de investigação e de serviço à comunidade das suas quatro Escolas - Escola Superior Agrária, Escola Superior de Educação, Escola Superior de Tecnologia e Gestão e a Escola Superior de Saúde.

Não tenho dúvidas de que, desde a sua criação e funcionamento efetivo a partir da década de 80 do séc. XX, o IPBeja tem vindo a construir e reforçar o seu espaço como uma instituição do ensino superior com potencialidades atrativas, sendo cada vez mais reconhecida e solidamente inserida na comunidade alentejana, e na envolvente nacional, transfronteiriça e internacional. Os documentos disponíveis

sobre a sua história, os seus planos estratégicos e de atividades e protocolos de cooperação, entre outros, assim o dizem e confirmam.

Estou certo que foram tomadas, e bem, pelos diferentes governos e presidências do IPBeja, muitas medidas políticas e mudanças estruturantes para melhorar a resposta organizacional interna e externa, quer nos termos do regime jurídico das instituições do ensino superior (Lei nº. 62/2007 de 10 de Setembro), quer ao nível dos procedimentos de avaliação e acreditação dos seus ciclos de estudo, segundo os pressupostos do processo de Bolonha, quer ainda no plano do reforço e otimização dos recursos instalados ao serviço da comunidade. Aliás, ao eleger nos últimos anos, como áreas estratégicas de intervenção direta na Região Alentejo, tais como Educação e Formação de Adultos, Agricultura e Tecnologia Alimentar, Água e Ambiente, Energias Sustentáveis, Tecnologias do Conhecimento e Criatividade Multimédia, Turismo e Património (natural e cultural), Saúde e Qualidade de Vida, e Planeamento e Animação Territorial, relevam as prioridades de orientação dadas pela presidência cessante sobre os principais campos de ação do IPBeja num território de baixa densidade.

Na atualidade são ainda imensos os desafios que se colocam às instituições do ensino superior (IES), mediadas, por exemplo, pelas diretrizes colocadas pelas políticas governamentais de reorganização da rede nacional de ensino superior, e no campo da modernização e valorização do ensino superior politécnico em que se destacam ideias, tais como: a) mudar os modelos pedagógicos de forma a tornar as aulas eminentemente práticas de resolução de problemas concretos da comunidade e dando resposta a essas necessidades; b) trazer empresas para dentro do *campus* e torná-las atores interativos no processo de produção do conhecimento; c) envolver os alunos desde o 1º ano em experiências de desenvolvimento de projetos e ou construção de soluções para as empresas/comunidade; d) apostar na consolidação das práticas de investigação em parceria com os *stakeholders* regionais; e) apostar na especialização e na diferenciação face aos clusters económicos dominantes na região.

Assim sendo, a par das necessidades de consolidação do sistema de garantia da qualidade do ensino no âmbito do processo de Bolonha, de renovação das estratégias

de atração de novos públicos e de internalização das ofertas formativas, pré e pós-graduadas, de mobilidade interna e externa dos estudantes e docentes, torna-se cada vez mais imprescindível a ligação das IES com as forças vivas da sua envolvente territorial, e em particular com o mundo empresarial, na construção de laboratórios colaborativos, na desmultiplicação e na transferência do conhecimento.

Tratam-se de situações e desafios que, salvo melhor opinião, exigem a necessidade de repensar em novas lógicas de melhoria e de consolidação do IPBeja como pólo de conhecimento, e de reequacionar as hierarquias de prioridades na valorização e na promoção da internalização, assim como os domínios da cooperação e parcerias estratégicas para garantir melhores ofertas formativas e diferenciadoras ao nível do ensino inicial, pós-graduado e no desenvolvimento da aprendizagem ao longo da vida, no reforço da investigação e do lugar do IPBeja nas redes de ciência e tecnologia, na capacitação dos atores para a transferência da especialização inteligente do IPBeja ao serviço da comunidade local, regional, transfronteiriça e transregional.

Estou convicto que o IPBeja possui muitos atores com elevado capital e capacidade para conduzir o governo da instituição. Contudo, não julgo que sendo eu um candidato externo do IPBeja possa representar uma menor valia no presente processo eleitoral, e na liderança dos destinos institucionais. Possuo uma trajetória de vida académica, profissional e pessoal com mais de 40 anos na Região Alentejo, realidade vivencial que me permitiu conhecer os constrangimentos, dilemas e desafios do território da envolvente do IPBeja, assim como compreender as lógicas de ação que subjazem nas dinâmicas organizacionais duma instituição do ensino superior.

É verdade que me candidato porque me encontro motivado. Contudo, não obstante as lógicas pessoais e motivacionais serem importantes, elas não são nem foram fundamentais, nem determinantes, para a formalização da minha candidatura. Candidato-me porque me sinto preparado para aceitar os desafios da condução e gestão do IPBeja. Por conseguinte, os propósitos da minha candidatura estão focados na apresentação e partilha de ideias e, sobretudo, no desejo de materialização de projetos estruturantes que, salvo melhor opinião, representam aquelas que permitam um reolhar sobre os processos e as dinâmicas de adequabilidade, pertinência,

viabilidade e efetividade no uso dos recursos organizacionais e territoriais, para melhor alavancar a mobilização dos atores, internos e externos, na garantia da sustentabilidade do IPBeja no século XXI.

## + IPBeja: Lema e vetores da candidatura

O programa de ação que proponho, toma como pano de fundo a ideia dum IPBeja como um sistema de ação organizado que, caso seja eleito, servirá para modelar a orientação da ação da presidência do IPBeja na condução dos destinos da instituição, renovando o olhar nalguns domínios e vetores de ação, entendidos como prioritários, em prol dum futuro organizacional sob o lema de **mais IPBeja (+IPBeja) com responsabilização, envolvimento e ética** na consolidação duma cultura participativa, de qualidade no ensino superior e de proximidade com a sociedade envolvente, o território e o mundo.

Sob lema de **+IPBeja**, a minha candidatura comporta três ideias-chaves ou vetores que, caso seja eleito, irão iluminar a ação da equipa da presidência: **Externalizar a expertise**, **Envolver** as pessoas, Responsabilidade **Ética** com a sociedade.

### ● **Externalizar a expertise:**

Uma IES do século XXI deve possuir objetivos e estratégias de territorialização e internacionalização que permitam aprofundar e integrar numa dimensão regional, nacional, transfronteiriça e internacional a sua capacitação na oferta de ensino de qualidade, e a construção de sólidas parcerias nacionais e internacionais em investigação e serviços. Por outras palavras, valorar o IPBeja com uma robusta política de territorialização e internacionalização significa sobretudo apostar numa política de cooperação e de estímulo à mobilidade de estudantes, não-docentes e docentes, e à participação institucional em programas e redes regionais e internacionais de investigação, ciência e tecnologia, de grande escala.



O IPBeja possui vários domínios de *expertise* que podem ser reforçados e desenvolvidos para poder relançar e explicitar o seu posicionamento na oferta formativa e nas redes de ciência e tecnologia, como uma das grandes linhas de referência nos espaços de vizinhança espanhol, europeu, lusófono e ibero-americano, por exemplo no campo da agro-indústria (agronomia, tecnologias agro-alimentares) e das tecnologias de informação e comunicação (*internet of things*, cibersegurança), no domínio do apoio social, comunitário e de saúde e bem estar (que incluirá desde a enfermagem, terapia ocupacional, serviço social, educação básica, desporto, tecnologias de apoio), e nos serviços de apoio à dinâmica empresarial (gestão, comunicação multimédia, solicitadoria).

- **Envolver** as pessoas:

A conceção duma maior eficácia e eficiência da dinâmica organizacional no IPBeja passa pela sedimentação de políticas e práticas de envolvimento dos atores nas organizações. Ter um IPBeja mais robusto, coloca o desafio de novas políticas de participação na instituição, valorando a fluidez das fronteiras entre o mundo formal e o mundo informal, onde a ideologia da participação<sup>1</sup> e da transparência, marcam um lugar privilegiado de passagem. Privilegiar o envolvimento de todos os atores (não-docentes, docentes, estudantes e demais *stakeholders*) nos destinos da vida organizacional, significa o desígnio da valoração da ideia de “dar voz” a todos e do seu empoderamento no IPBeja, onde se refuta a lógica da fragmentação do saber do fazer, e do agir do pensar no sistema de ação concreto e organizado das diferentes estruturas orgânicas da instituição.

- **Responsabilidade Ética** com a sociedade:

Enfatizar a ideia de uma maior capacitação e adequação da sustentabilidade do futuro do IPBeja, em particular, na mudança do seu paradigma no ensino e

---

<sup>1</sup> Em concordância simétrica com as perspetivas de participação das seguintes obras: Silva, C. (2004). *O Labirinto da Enfermagem: Participação e Profissionalismo*. Évora: Colibri; Silva, C. (2004). *Reencontro com o mundo organizacional: uma abordagem sociológica*. Évora: Universidade de Évora.

investigação rumo à consolidação e externalização das *expertises*, se exige não só uma nova lógica de envolvimento e participação dos atores do IPBeja com o seu espaço social e organizacional, mas também, uma renovação do olhar da sua relação com o seu meio envolvente, marcada por um posicionamento ético do tipo antropocêntrico. Repensar as dinâmicas do desenvolvimento organizacional do IPBeja e considerando-o como um dos principais atores e agentes de desenvolvimento da Região Alentejo, maximiza-se a ideia do imperativo ético<sup>2</sup> do seu contributo no desenvolvimento local e regional, construído de forma pluri-participada, apoiada numa visão ética da transferência do conhecimento produzido na instituição a nível da valorização dos recursos endógenos, das capacidades e das potencialidades do homem, bem como das formas de organização social e cultural da estrutura societal alentejana. Perspetiva-se, assim, que o IPBeja possui um lugar privilegiado na negociação da sua posição da sociedade local e regional, e no jogo de relações na construção das políticas públicas, pressupondo uma orientação de sustentabilidade e integração específicos das *expertises* do IPBeja na melhoria da qualidade de vida nos espaços sociais da envolvente, tendo em conta a proteção e a potenciação dos recursos naturais, e fundamentalmente, a salvaguarda da identidade e cultura da comunidade local e regional.

Face ao exposto, o presente programa de ação é fundamentalmente determinado pelo interesse na valorização das competências instaladas, na externalização do saber científico e dos ensinamentos e na sustentabilidade dos compromissos com a missão estatutária do IPBeja, fundada numa responsabilidade ética com a sociedade e num sistema de governação participada por todos os atores internos e externos, desde os estudantes, não-docentes, docentes e demais *stakeholders* locais, regionais, nacionais, transfronteiriços e transnacionais.

---

<sup>2</sup> Para aprofundar a noção de responsabilidade ética, consultar as seguintes obras: Jonas, H. (1995). *El Principio de Responsabilidad. Ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona: Editorial Herder; Habermas, J. (2004). *A ética da discussão e a questão da verdade*. São Paulo: Martins Fontes; Ladrière, P. (2001). *Pour une Sociologie de l'Éthique*. Paris: PUF

Em síntese, a minha candidatura não surgiu dum geração espontânea, nem dum mero interesse pessoal em ocupar um cargo de topo no IPBeja, inscrita nas lógicas da racionalidade burocrática da administração pública. Foi um processo que, fruto das vivências e experiências, foi sendo construído e amadurecido ao longo do tempo. A minha candidatura é sobretudo uma candidatura de compromissos que procura partilhar e colocar ao serviço do IPBeja o meu conhecimento acumulado ao longo de duas décadas de experiência em investigação e docência no ensino superior, e que acredita na *expertise*, ou melhor, no profissionalismo e nas competências instaladas no IPBeja e no capital relacional construído por todos, ao longo de décadas com a sociedade, acrescido do meu olhar de mais de 40 anos de vivência no Alentejo, para projetar a sustentabilidade do desenvolvimento institucional nos mais diferentes níveis de qualidade e excelência.



# Raciocínio Estratégico e Desenvolvimento da Envolvente do IPBeja

Nos termos do art. 40º dos estatutos do IPBeja, compete ao Presidente dirigir, governar e gerir os destinos da instituição nos termos da legislação em vigor, traçando linhas de orientação estratégica institucionais nos planos científico-pedagógicos e eficiência no uso dos recursos para assegurar o bom funcionamento da instituição.

Subjaz nas linhas de ação presidencial, a ideia de que o Presidente deve deter a necessária visão e análise estratégica e *managerial*, alicerçada dum espírito de abertura, transparência e de missão de serviço público. Assim sendo, salvo melhor opinião, compete ao governo da presidência do IPBeja e sua equipa, aplicar o pensamento estratégico e sistémico ao nível do sistema organizacional, para garantir a qualidade da realização e dos resultados dum programa de ação e os consequentes planos de atividades, e à criação de um clima institucional favorável neste âmbito. Espera-se assim que a equipa da presidência promova: a) o investimento no conhecimento do meio; b) a compreensão das lógicas múltiplas e divergentes do contexto organizacional e da envolvente; c) a cooperação entre os atores com princípio dum governo para todos<sup>3</sup>.

Mais do que julgamentos de valor e ou de análises moralizantes, importa à equipa da presidência deter a necessária clarividência para olhar para um futuro aberto e encontrar explicações e soluções para os problemas organizacionais. Admito assim

---

<sup>3</sup> Os pressupostos da visão estratégica e do primado do efeito do conhecimento no diagnóstico e mudança organizacional podem ser aprofundados nas seguintes obras: Saragoça, J., Silva, C. & Fialho, J. (2017). *Prospetiva: génese e fundamentos, conceitos, vantagens, limites e interesse para as ciências sociais*. In J. Saragoça, C. Silva & J. Fialho. (2017). (coord.). *Prospetiva Estratégica - Teoria, Métodos e Casos Reais* (pp. 17-42). Lisboa: Edições Sílabo; Silva, C. & Saragoça, J. (2017). *Caraterização e operacionalização dos métodos da escola francesa de prospetiva*. In J. Saragoça, C. Silva & J. Fialho. (2017). (coord.). *Prospetiva Estratégica - Teoria, Métodos e Casos Reais* (pp. 127-170). Lisboa: Edições Sílabo; Silva, C. & Braga, D. (2015). *Dilemas do diagnóstico organizacional: revisita à esfera das premissas da análise estratégica*. in J. Fialho, C. Silva & J. Saragoça (coord.), *Diagnóstico Social – Teoria, Metodologia e Casos Práticos* (61-100). Lisboa: Edições Sílabo.

que, no caso de ser eleito, “o efeito do conhecimento”, elaborado com base em objetividade, visão estratégica e construído com todos os atores da instituição, representa a principal chave de mudança e de sustentabilidade do futuro do IPBeja.

Tendo presente as observações supra, e decorrente da análise documental dos planos estratégicos do IPBeja, assim como, do conhecimento que detenho sobre os estudos e trabalhos relacionados com o desenvolvimento regional e transfronteiriço da Região Alentejo, tomo a liberdade de apresentar uma síntese contextual e transaccional que modela o campo do sistema de ação concreto do IPBeja, mais focado e delimitado nas questões e ou problemáticas do ensino superior no território em causa.

## **Contexto da envolvente regional do IPBeja <sup>4</sup>**

O IPBeja é uma das principais instituições do ensino superior da Região Alentejo. Diferentes estudos assinalam que a região encontra-se ambientalmente preservada, sendo beneficiada por um vasto património natural, detentora de várias infra-estruturas de apoio ao desenvolvimento, dotada de um património cultural significativo, com condições para a continuidade da oferta de produtos típicos de qualidade, provida de um potencial científico em crescimento e, com uma significativa experiência de cooperação entre atores públicos e privados do território.

A Região Alentejo é também marcada pela interioridade, caracterizada pela ruralidade, pela extensividade e pela baixa densidade populacional, com tendência para o duplo envelhecimento populacional, atingida pelo desemprego, nomeadamente de longa duração e feminino, desprovida de adequado capital humano, condicionada por uma base económica em que sobressaem os serviços não comercializáveis e comercializáveis de apoio ao consumo, pelo reduzido espírito empreendedor e diminuta capacidade de risco empresarial.

---

<sup>4</sup> Atualização e adaptação dos extratos do trabalho co-coordenado por mim e referentes à área do ensino superior com a colaboração de Saudade Baltazar e Conceição Rego, cuja referência é a seguinte: Albergaria, H., Castro, J. & Silva, C, Gabinete de Iniciativas Transfronteiriças (2010). Euroace 2020. Uma estratégia para a euroregião Alentejo-Centro-Extremadura. Coimbra: CCDR Centro.

Não obstante as debilidades regionais, contexto em que se persistem ou emergem ameaças como tais como a fraca mobilidade laboral, a competitividade de outras regiões europeias, tendência para a metropolização e conseqüente despovoamento do interior, é de relevar que o IPBeja insere-se numa região onde se divisam cada vez mais oportunidades, tais como, a procura por produtos locais e destinos turísticos localizados em zonas com forte identidade cultural, a disponibilidade de fundos para apoio a projetos de desenvolvimento territorial, e perspectivas de alargamento da cooperação com países latino-americanos, língua portuguesa e outros. em Espanha e Portugal, continuação dos efeitos negativos da crise económica e social.

Em dinâmicas de exíguo desenvolvimento e de fragilidades do tecido sócio-produtivo existente na Região Alentejo, as questões do emprego e da formação constituem uma estratégia forte ao nível da promoção das qualificações profissionais, do emprego e da melhoria da capacidade de trabalho. A existência de recursos de dimensão estruturante no Alentejo (Projeto de Fins-Múltiplos de Alqueva, Projeto de Sines, potenciação da utilização comercial da Aeroporto de Beja e do cluster aeronáutico do Alentejo) tem representado estímulo para “novas” possibilidades e iniciativas de dinamização territorial. Assim, de entre as tendências detetadas, importa referir o potencial associado à fileira aeronáutica e eletrónica, à fileira ligada às atividades do turismo e lazer, à fileira do conhecimento e cultura, beneficiando da presença das instituições do ensino superior e à fileira agrícola e de produtos tradicionais, ancorada na dinâmica dos produtos agropecuários de qualidade e com denominação protegida e certificada.

De acordo com a revisão e análise documental efetuada, podem ser sistematizados como fatores críticos de sucesso na Região Alentejo, o seguinte:

- Coesão económico-social do Alentejo, no eixo Sines-Évora-Badajoz,
- Intervenção ao nível de políticas sociais,
- Valorização do património natural e monumental,
- Gestão conjunta de serviços e recursos institucionais,

- Criação sustentada de infra-estruturas de utilidade e uso comuns (como a rede viária, transportes coletivos e telecomunicações),
- Projetos de incentivo à criação de empresas e emprego,
- Potenciação da formação e qualificação de recursos humanos,
- Requalificação das zonas urbanas e rurais,
- Atração do investimento nacional e estrangeiro,
- Inovação tecnológica e sociedade do conhecimento,
- Promoção turística (cooperação em planeamento turístico e organização de eventos – feiras, mostras, exposições), investimento em pareceria na industria hoteleira, na criação de novos itinerários e percursos turísticos, tendo em atenção a diversidade e multiplicidade de recursos existentes em produtos turísticos atrativos, como sejam as variantes de turismo cultural, de negócios, de congressos, de natureza, de aventura, cinegético, termal, de saúde, etc.

Ao nível da I&D o Alentejo está aquém dos parâmetros médios nacionais, havendo um muito baixo investimento das empresas em atividades de I&D, o que se traduz numa incipiente mobilização do, já de si rarefeito, tecido económico e empresarial para a inovação. De acordo com a tipologia da OCDE para as regiões segundo o seu perfil económico, o Alentejo pode ser classificado como uma região de setor primário intensivo e inserida num acelerado processo de desertificação económica e populacional, pelo que as sugestões e recomendações em termos de estratégia passam pela atração e valorização de recursos humanos e criação de massa crítica, aproveitando o potencial endógeno <sup>5</sup>.

Na verdade, em termos estritos, admitem os estudos existentes que através da implementação das ações estruturantes do Alentejo 2020 e do Portugal 2020, seja possível fomentar a promoção “interna/externa” dos municípios do Alentejo, a

---

<sup>5</sup> cf. Caetano, J. (2012). Estratégia de investigação e inovação especialização inteligente na Região Alentejo. (policopiado)



superação dos constrangimentos e potencialidades (recursos) comuns, o estabelecimento de uma estratégia comum de ação para a melhoria da qualidade de vida na região, e ainda a possibilidade da partilha de conhecimentos e experiências, estruturáveis em torno das seguintes medidas de ação:

### **1.- Dinamização da Competitividade e Empreendedorismo**

**Tópicos gerais:** Captar, fixar e ou consolidar competências dos atores regionais, através da promoção do empreendedorismo, tendo em vista o reforço da competitividade dos concelhos do Alentejo, designadamente através da criação de medidas que favoreçam a melhoria das condições para a criação, a instalação e acompanhamento do desenvolvimento das pequenas e micro-empresas.

### **2.- Desenvolvimento tecnológico, investigação e extensão da sociedade da informação e do conhecimento**

**Tópicos gerais:** a) Valorizar a produção e a disseminação de resultados dos processos de inovação e de desenvolvimento tecnológico realizados por instituições de I&D da Região Alentejo (Segurança Alimentar; Energia; Tecnologias da Informação e Comunicação; Qualidade de Vida, Valorização do Património e Turismo; Indústrias Extrativas e Indústria Aeronáutica, Automóvel e Eletrónica); b) Apoiar a conceção e o desenvolvimento de ações conjuntas, tendo em vista a promoção da investigação técnica e científica aplicada, em domínios orientados para a valorização dos recursos regionais.

### **3.- Educação, formação e empregabilidade**

**Tópicos gerais:** a) Fomentar a cooperação territorial nas áreas do ensino e da formação profissional, tendo em vista promover o intercâmbio de competências e de modalidades de aprendizagem; b) Facilitar o acesso ao mercado de trabalho em condições de igualdade de oportunidades que contribuam, nomeadamente para a colocação de desempregados; c) Estimular o desenvolvimento de iniciativas-piloto

que envolvam entidades públicas, associativas e privadas, assentes na ligação entre iniciativa económica e empregabilidade.

#### **4.- Valorização turística do património e da cultura**

**Tópicos gerais:** a) Valorizar produtos turísticos comuns da região que assentem nos valores ambientais e patrimoniais; b) Promover ações de dinamização e animação cultural que visem a afirmação dos concelhos do Alentejo como espaços de destinos turísticos qualificados.

Pese embora apresentar-se como um território com toda a tipificação de uma região do interior (baixa densidade populacional e níveis de envelhecimento bastante significativos), a Região Alentejo apresenta-se, no entanto, com indicadores que revelam uma situação de bem-estar relativo, quanto a equipamentos sócio-culturais, boa taxa de escolarização e ligações viárias entre as várias sub-regiões fronteiriças, responsáveis por acessos relativamente rápidos entre elas.

Os efeitos das instituições de ensino superior (IES) na Região Alentejo onde estão localizados estão abundantemente diagnósticos e sistematizados, por organizações internacionais, tais como a OCDE, e por estudos de inúmeros investigadores nacionais. De um modo geral, entre os principais efeitos diagnosticados, referem-se os impactes ao nível da melhoria do conhecimento, da dinâmica económico-financeira local, bem como da influência em termos de dinâmica social, cultural e desportiva. De entre o conjunto de efeitos referidos anteriormente um dos que se afigura como mais pertinente é o relativo à capacidade das IES contribuírem para atrair e reter população jovem, ativa, com níveis de escolaridade e de conhecimento elevados e, dessa forma, poder, potencialmente, contribuir para a inversão do ciclo vicioso do despovoamento.

## **Problemas e necessidades regionais do ensino superior**<sup>6</sup>

Os problemas, e as necessidades, sentidos pelas IES da região Alentejo podem ser organizados em dois níveis: por um lado, a partir das características específicas das sub-regiões Beja, Évora, Portalegre, onde se situam as instituições e, por outro lado, decorrendo das características dos sistemas nacionais de ensino superior onde estas instituições se integram. Além disso, podemos ainda, ao analisar as problemáticas das instituições de ensino superior adotar uma abordagem inspirada no clássico “mercado”, caracterizando a oferta e a procura, respetivamente.

As IES públicas localizadas na Região Alentejo, ainda que dotadas de autonomia, atuam de acordo com as normas ditadas pelo Ministério, quer em termos das formações ministradas, quer em termos do número de alunos que podem receber, ou seja, atuam de acordo com a estratégia da política pública seguida, centralmente, para o sector do ensino superior. Assim, podemos afirmar que a oferta, das instituições públicas é determinada pelos Governos. Sob a perspetiva da “procura” de ensino superior, não podemos deixar de referir como “determinantes” fundamentais a evolução demográfica negativa, o comportamento da taxa de abandono escolar, a tipologia de “públicos” que procuram ensino superior bem como a forma como os diplomados se integram no mercado de trabalho.

O facto de grande parte do território da região Alentejo ser “interior”, faz com que os elementos do sistema de ensino superior instalados, enfrentem as características dos territórios de “baixa densidade”, quer demográfica quer económica, que se fazem sentir, acentuando o carácter negativo associado às características anteriormente apresentadas como determinantes da procura de ensino superior.

No quadro seguinte, sintetizo os aspetos mais relevantes no que concerne às Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades no domínio do Ensino Superior na Região Alentejo.

---

<sup>6</sup> Atualização e adaptação dos extratos do trabalho co-coordenado por mim e referentes à área do ensino superior, com a colaboração de Saudade Baltazar e Conceição Rego, cuja referência é a seguinte: Albergaria, H., Castro, J. & Silva, C, Gabinete de Iniciativas Transfronteiriças (2010). Euroace 2020. Uma estratégia para a euroregião Alentejo-Centro-Extremadura. Coimbra: CCDR Centro.

### Matriz SWOT <sup>7</sup> do Sector do Ensino Superior no Alentejo <sup>8</sup>

<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Evolução desfavorável do mercado de trabalho</p> <p>Decréscimo da procura no grupo etário 17-18 anos</p> <p>Falta de sustentabilidade do financiamento público</p> <p>Debilidade sócio económica da região</p>	<p>Aumento da oferta de e-learning</p> <p>Melhoria das relações das IES com o território</p> <p>Aplicação de novos projectos de ID&amp;T</p> <p>Crescente valorização dos recursos endógenos.</p>
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<p>Colaborações para aumentar a credibilidade da formação de pós graduação</p> <p>Qualificação científica dos docentes</p> <p>Inter-relação entre as IES das regiões</p> <p>Transferência de conhecimento entre as IES e as outras instituições relevantes</p>	<p>Dependência do financiamento público</p> <p>Fraca articulação entre a investigação desenvolvida e o meio envolvente</p> <p>Fraca ligação com a sociedade através das actividades de extensão</p> <p>Número insuficiente de estudantes, nos vários graus de ensino para garantir a respectiva sustentabilidade</p>

Fonte: adaptado de Silva et al. (2010)

<sup>7</sup> SWOT é acrónimo de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, em português Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

<sup>8</sup> Atualização e adaptação dos extratos do trabalho co-coordenado por mim e referentes à área do ensino superior, com a colaboração de Saudade Baltazar e Conceição Rego, cuja referência é a seguinte: Albergaria, H., Castro, J. & Silva, C, Gabinete de Iniciativas Transfronteiriças (2010). Euroace 2020. Uma estratégia para a euroregião Alentejo-Centro-Extremadura. Coimbra: CCDR Centro

# Programa de Ação

Tal como referi anteriormente, a minha candidatura é pautada por uma perspetiva de compromisso, sob o lema de **mais IPBeja (+IPBeja) com responsabilização, envolvimento e ética** na consolidação duma cultura participativa, de qualidade no ensino superior e de proximidade com a sociedade envolvente, o território e o mundo, comportando três ideias-chaves ou vetores que, caso seja eleito, irão iluminar a ação da equipa da presidência: **Externalizar** a *expertise*, **Envolver** as pessoas, Responsabilidade **Ética** com a sociedade.

Tendo em atenção, os problemas, necessidades, potencialidades e recursos disponíveis no território e na organização IPBeja, o programa de ação é igualmente atravessado por uma inevitável visão estratégica relacionada com as principais orientações do Processo de Bolonha, e as mudanças inerentes à construção de um Espaço Europeu do Ensino Superior. Em termos estritos, trata-se da construção dum programa que, por um lado, não pode negligenciar as mudanças nos paradigmas de formação, tais como a centralidade do aluno como agente ativo deste modelo de ensino-aprendizagem, com as implicações diretas e indiretas a nível de docência associadas a um conjunto de desafios conducentes à melhoria da qualidade da investigação desenvolvida e a sua relação com a formação, e por outro lado, coloca como prioridade a necessidade de promover a articulação entre ciência, o IPBeja e a sociedade, reforçando o princípio duma governação participada e empoderada de todos e a existência de uma territorialização de qualidade e com capacidade de afirmação e internacionalização, visando estabelecer trajetórias de desenvolvimento sustentável e de progresso, numa economia cada vez mais globalizada e uma sociedade cada vez cognitiva e solidária. Por outras palavras, o presente programa deverá servir como linha orientadora do IPBeja, na construção e consolidação duma trajetória de modernização e valorização do ensino superior politécnico, em que se destacam os seguintes compromissos:

- 3 orientações estratégicas de ação

- 9 medidas
- 25 ações concretas a curto prazo e médio prazo

## **Orientações estratégicas de ação, medidas e ações**

Caso seja eleito, comprometo-me com a equipa da presidência e com o apoio de todos e todas, a dinamização de um programa de ação com três orientações estratégicas que permitam potenciar as condições implementação de um conjunto de medidas e ações tendentes à renovação e modernização da dinâmica e organização interna, à estruturação da capacidade de ID&T segundo os melhores modelos nacionais e internacionais de referência no ensino politécnico, e melhorar e reestruturar a missão formativa.

Face ao exposto, proponho três orientações estratégicas de ação, suportadas pelas seguintes medidas:

### **1. Potenciação da Missão e Valores do IPBeja**

- 1.1. Reforço da qualidade do ensino-aprendizagem no ensino superior politécnico
- 1.2. Valorização da investigação e desenvolvimento, transferência do conhecimento e internalização
- 1.3. Consolidação dos recursos, infraestruturas, serviços e competências instaladas
- 1.4. Governação e compromissos: descentralização, participação e sustentabilidade económico-financeira

### **2. Promoção do Bem-Estar da Comunidade IPBeja**

- 2.1. Dinamização do espaço institucional socio-cultural, tecnológico e desportivo

2.2. Valorização da imagem e da comunicação organizacional

2.3. Reforço das políticas e estratégias de apoios à Comunidade IPBeja: estudantes e ex-estudantes, docentes e não-docentes

### **3. Valorização das Relações do IPBeja com o Território e o Mundo**

3.1. Relações externas e com as organizações sociais, culturais e empresariais

3.2. Mobilidade internacional e nacional: in & out

Decorrente destas propostas de orientações e medidas, considero como de fulcral importância, a implementação das seguintes **ações a curto e médio prazo**:

- 1) Fomentar uma política de presidência aberta, tendo em vista a implementação de uma governação pluri-participada e descentralizada;
- 2) Continuar a garantir uma gestão financeira do IPBeja proativa que consiga antecipar e corrigir os efeitos nefastos da (possível, mas não desejável) diminuição de alunos, de receitas próprias e/ou do orçamento de Estado;
- 3) Aplicar a todas as escolas, sem exceção, os melhores critérios de gestão académica e de gestão financeira, nos termos da legislação aplicável;
- 4) Preparar as condições de monitoria e avaliação da política de qualidade do IPBeja;
- 5) Implementar um sistema integrado de gestão documental suporte fundamental do sistema de gestão da qualidade;
- 6) Preparar a estrutura e a dinâmica de investigação do IPBeja no sentido de garantir a significativa melhoria dos níveis de produtividade científica, de prestação de serviços e de transferência de conhecimento. Inclui nesta ação, uma sub-ação concreta: Organizar e preparar as estruturas de investigação do IPBeja, a nível individual ou em consórcio com outras entidades, para o desafio da nova avaliação de unidades de I&D a desenvolver pela FCT;
- 7) Preparar a estrutura interna do IPBeja (ao nível da oferta formativa, da atividade docente e de dinâmica de investigação) para os desenvolvimentos

futuros ao nível da reorganização previsível da rede de ensino superior e da matriz dos consórcios regionais. Há que garantir evidências, nomeadamente ao nível da qualidade da oferta formativa, da relação com a comunidade, e da produtividade científica e de investigação aplicada do carácter distintivo e único do que se faz no IPBeja e de como esse trabalho é insubstituível quer para os alunos que nos procuram, quer para as empresas que nos contratam ou para todos os atores que reconhecem o valor e mérito do trabalho aqui desenvolvido;

- 8) Preparar e assegurar a renovação da oferta formativa, nomeadamente ao nível das licenciaturas, em função dos novos perfis de competências exigidos pelo mercado de trabalho, bem como, de novos perfis profissionais;
- 9) Garantir uma mais adequada articulação vertical entre os percursos formativos existentes na região e a oferta formativa existente no IPBeja, desde as opções formativas existentes no ensino secundário e/ou profissional aos nossos TESP, licenciaturas e mestrados;
- 10) Monitorizar, de forma mais frequente, os percursos de inserção profissional dos diplomados do IPBeja, bem como, recolher as suas opiniões para a melhoria da oferta formativa;
- 11) Aprofundar e enriquecer os laços de cooperação e de trabalho conjunto efectivo com todos os atores (públicos e privados) da região, das empresas às escolas, das comunidades intermunicipais às associações de desenvolvimento local, através de:
  - a. projetos e candidaturas conjuntas,
  - b. da mais expressiva prestação de serviços adequados às necessidades das empresas e demais organizações públicas e do setor social,
  - c. e trazendo de forma mais frequente e sustentada, para o *espaço da sala de aula*, o mundo real empresarial e profissional, setor público e social, através de *workshops* temáticos, seminários, colaboração na lecionação de unidades curriculares.
    - i. Neste âmbito, é fundamental consolidar e enriquecer as formas e os momentos de participação da comunidade externa ao IPBeja nos processos de atualização e renovação da oferta



formativa, de forma a que não se limitem aos momentos exigíveis por lei ou aos processos de avaliação e acreditação de cursos.

- 12) Promover e assegurar a avaliação das estruturas e recursos organizacionais, tendo em vista a aferição das condições ambientais, favoráveis à prática, contribuindo assim para a sedimentação duma cultura de saúde ocupacional e segurança no IPBeja, e o cumprimento das medidas legislativas no que concerne o acesso à medicina do trabalho pelos docentes e não-docentes;
- 13) Promover uma governação participada, tornando mais transparente o processo de gestão e de decisão internos, assim como, tornando públicas as atas do conselho de gestão, do conselho técnico-científico, do conselho geral, do conselho coordenador da atividade académica e do conselho coordenador da qualidade;
- 14) Enriquecer os procedimentos e fluxos de comunicação interna, nomeadamente, através da definição e implementação de regras conhecidas e adotáveis por toda a comunidade do IPBeja;
- 15) Construir e implementar uma verdadeira cultura de valorização do mérito destacando-se e valorizando-se as boas práticas desenvolvidas por docentes e não docentes que contribuam para a melhoria do desempenho do IPBeja (ao nível da formação, investigação e contributo para o desenvolvimento regional);
- 16) Criar condições para abertura de concursos para pessoal docente e não docente, tendo por base uma análise cuidada da necessidade de reforço da capacidade científica /sustentabilidade;
- 17) Assegurar a melhoria da dinâmica de investigação, considerando em termos específicos:
  - a) Criação e consolidação de macroestruturas agregadoras de suporte à investigação, desenvolvimento e prestação de serviços, denominadas centros. Cada centro deverá reunir um conjunto de estruturas já existentes e desenvolver investigação numa, ou mais, das áreas de atuação do IPBeja.
  - b) Definição e publicitação de objetivos e resultados de investigação por departamento e por docente.
  - c) Criar e implementar regulamento de serviço docente.

- 18) Valorizar a imagem e comunicação, qualificando a cultura organizacional do IPBeja. É fundamental a assunção por todos de que o futuro do IPBeja depende, para além dos riscos externos não controláveis, da qualidade e da proatividade de cada um. Cada colaborador deve contribuir de forma ativa e positiva para o futuro e sustentabilidade do IPBeja, sendo criado e qualificados os espaços e os procedimentos para que os colaboradores possam propor ações de melhoria de funcionamento dos serviços e/ou procedimentos;
- 19) Melhorar os incentivos (tipologia de apoios, regulamento de contabilização do serviço docente e não docente, etc.) e a forma de monitorização e de compensação dos níveis produtividade, de docentes e não docentes, ao nível da investigação e das atividades de prestação de serviços/transferência de conhecimento;
- 20) Construir e implementar uma verdadeira cultura de valorização do mérito através da revisão e melhoria dos sistemas de avaliação de desempenho docente e não docente (SIADAP3) de forma a que se tornem instrumentos impulsionadores da melhoria e da real distinção da qualidade da atividade desenvolvida pelos colaboradores do IPBeja;
- 21) Rever e adaptar de forma partilhada os pressupostos de aplicação do SIADAP 1, 2, 3, de forma a garantir a melhoria da qualidade e da cultura organizacional. O QUAR, o Plano Estratégico, os Planos e os Relatórios de Atividades devem ser verdadeiramente assumidos como instrumentos fundamentais orientadores da gestão e do desempenho do IPBeja;
- 22) Continuar a enriquecer os sistemas de acolhimento e de integração dos estudantes no IPBeja, nomeadamente através da aplicação de um programa de tutoria/mentorado a cada aluno, e do apoio à participação em atividades extra-curriculares de valorização da aprendizagem de natureza socio-cultural, científica e desportiva;
- 23) Estimular a mobilidade in&out, continuando a desenvolver os pressupostos e as dinâmicas já conseguidas ao nível da internacionalização do IPBeja de forma a tornar o IPBeja um local de formação e de investigação ainda mais interessante e acolhedor de potenciais alunos e investigadores de todo o mundo;

- 24) Promover e apostar na vertente da formação contínua, nomeadamente de professores como um dos vetores de atuação estratégicos para o IPBeja;
- 25) Melhorar e consolidar o posicionamento do IPBeja como pólo de conhecimento e de dinâmica favorável à promoção do empreendedorismo e do apoio às empresas.

### **Avaliação do programa de ações**

Caso seja eleito, comprometo-me com a equipa da presidência, a dinamização de um grupo de trabalho para auscultar todos e todas do IPBeja, no sentido da recolha de contributos para a melhoria do programa de ação e do desenho das atividades concretas a nível macro, meso e micro do quotidiano da vida institucional, em particular a aferição dos indicadores de realização e de resultado.

Todo o programa será submetido a um rigoroso critério de aferição e avaliação da sua adequabilidade, pertinência e viabilidade, cuja monitoria deverá ser assegurada por uma equipa a criar para o efeito.

### Avaliação do Programa de Ação

<b>Eixos estratégicos</b>	<b>Medidas / Linhas de ação</b>	<b>Metas</b>	<b>Avaliação</b>
Potenciação da Missão e Valores do IPBeja	Reforço da qualidade do ensino-aprendizagem no ensino superior politécnico	Cumprimento em função da quantificação anual dos objetivos e metas do plano de atividades	Excelente (80% ou +) Muito favorável (65 a 80%) Favorável (50 a 65%) Desfavorável (menos de 50%)
	Valorização da investigação e desenvolvimento, transferência do conhecimento e internalização		
	Consolidação dos recursos, infraestruturas, serviços e competências instaladas		
	Governança e compromissos: descentralização, participação e sustentabilidade económico-financeira		
Promoção do Bem-Estar da Comunidade IPBeja	Dinamização do espaço institucional socio-cultural, tecnológico e desportivo		
	Valorização da imagem e da comunicação organizacional		
	Reforço das políticas e estratégias de apoios à Comunidade IPBeja: estudantes e ex-estudantes, docentes e não-docentes		
Valorização das Relações do IPBeja com o Território e o Mundo	Relações externas e com as organizações sociais, culturais e empresariais		
	Mobilidade internacional e nacional: in & out		