

PROGRAMA DE ACÇÃO

DA CANDIDATURA À
PRESIDÊNCIA DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA

VITO JOSÉ JESUS CARIOCA



Vito José Jesus Carioca

*Doutor em Pedagogia e Professor Coordenador
com Agregação do Instituto Politécnico de Beja.*

I – DOS FUNDAMENTOS DO PROGRAMA

As mais recentes opções de política governamental a nível nacional (e.g. o Programa Operacional Ciência e Inovação 2010, as Orientações para a reforma do sistema de ensino superior em Portugal – Fev. 2007; o Quadro de Referência Estratégico Nacional, com os Programas Operacionais Temáticos 2007-2013 e os programas operacionais regionais; o Plano Tecnológico; a Iniciativa para as Novas Oportunidades; o Documento Estratégico do MCTES - Um Compromisso com a Ciência para o Futuro de Portugal, 2006; o Programa MIT- Portugal, Out.2006, entre outras) e os *benchmarks* estabelecidos, identificam três grandes temáticas prioritárias para a concretização de uma economia sustentável: o Conhecimento, a Tecnologia e a Inovação, o que implica que as instituições de ensino superior se preparem para reflectir os novos paradigmas, procurando adoptar medidas que permitam entender esta dinâmica e assumir uma posição estratégica.

Na região Alentejo, nomeadamente no Baixo Alentejo, embora sejam já visíveis alguns sinais de potencialidades próprias dos recursos naturais e da concretização de grandes investimentos (entre os principais o Projecto Sines, a transformação da Base Aérea de Beja e o Empreendimento de Fins Múltiplos do Alqueva), são ainda evidentes as fragilidades (Oliveira das Neves *et al.*, 2002)¹:

- Reduzida diversidade dos tecidos produtivos sub-regionais e fraco potencial do mercado de emprego regional;
- Fraco dinamismo de novos investimentos em actividades produtivas e potencial de inovação insatisfatório por parte do tecido empresarial existente;
- Insuficiente efeito dinamizador dos grandes projectos regionais sobre a iniciativa económica e o emprego,

resultantes, entre outros factores, do comportamento recessivo da demografia alentejana nas últimas décadas, com implicações na diminuição da procura da formação, na iniciativa empresarial, na criação de emprego e na fixação de competências. Igualmente, importa assumir que a renovação do perfil e da *praxis* formativa, a intervenção comunitária e os projectos de investigação e desenvolvimento serão um suporte importante para o incremento de acções

¹ Plano Estratégico de Formação para a Região Alentejo. Vol. I. Évora: IESE- Delegação Regional do Alentejo

sustentadas e participadas em rede para o desenvolvimento da região. Em consequência a capitalização das comunidades para o desenvolvimento deve assumir-se como uma das forças motrizes da política educativa do Ensino Superior Politécnico, numa lógica de envolvimento e colaboração com a sociedade, enquanto parceira na busca de soluções inovadoras para os problemas.

Por outro lado, se o desenvolvimento da região e a articulação com as estruturas regionais e os projectos de desenvolvimento actuais constituem um dos pilares da missão do Instituto Politécnico de Beja (IPB), reflectir acerca da sua organização interna no momento presente, em que o mesmo experiencia o processo de Bolonha e enfrenta um novo enquadramento jurídico, constitui um factor essencial para que outro pilar da Missão do Instituto se concretize, isto é, se torne uma organização eficiente, competitiva, reconhecida pelos pares e com um clima e uma cultura que impliquem uma identificação dos recursos humanos que nela se inserem.

Neste quadro, em nossa opinião, as opções estratégicas para o futuro devem ser reflectidas tendo sempre presente um conjunto de interrogações, a saber:

- i) que modelo organizacional deve ser considerado no IPB para uma resposta efectiva aos ambientes complexos e dinâmicos em que se “move” hoje o Ensino Superior Politécnico?
- ii) que ofertas formativas deve o IPB promover no sentido de se tornar um efectivo parceiro no desenvolvimento regional/nacional?
- iii) que atitude deverá assumir o corpo docente para ser “o motor do processo de mudança”?
- iv) que mudanças é necessário realizar na cultura, nos objectivos e nos processos da instituição para assumir a ideia de “o aluno - cliente para toda a vida”?
- v) como será possível oferecer acessibilidades aos alunos, em contextos não formais de sala de aula?

Os pressupostos enunciados, configurados pelo recente edifício legislativo em matéria do ensino superior, nomeadamente o Decreto-Lei nº107/2008 de 25 de Junho (que concretiza o modelo de organização do ensino superior e respectivos ciclos de estudos), a Lei nº62 de 2007 (que estabelece o regime jurídico das instituições de ensino superior) e a Lei nº38 de 2007 (que

define o regime jurídico da avaliação da qualidade do ensino superior), suportam e fundamentam a presente candidatura.

Assumimos assim a vocação profissionalizante do ensino politécnico, a importância da sua ligação ao território envolvente na partilha de soluções para os contextos próprios da região Alentejo (e.g. na promoção de uma estratégia cultural com as Autarquias e outras organizações, que contribua para gerar motivações que permitam fixar as populações e novos quadros à região) e o seu papel fulcral na concretização de uma estratégia regional para o desenvolvimento sustentável.

Igualmente, se assume a ideia do Instituto Politécnico de Beja (IPB) enquanto organização aprendente, numa lógica de que o eixo principal deve assentar na importância atribuída às pessoas, elemento fundamental para a construção de uma identidade colectiva supra, que é a própria organização, para a qual devem convergir todos os contributos e esforços individuais e colectivos.

O quadro de motivações de ordem externa apresentado, que justifica a presente candidatura, deve ser entendido, igualmente, tendo como complemento o nosso percurso profissional na instituição IPB e que permitiu adquirir um conhecimento profundo das suas estruturas, potencialidades, limitações e necessidades. Em consequência, este programa resulta também da reconstrução retrospectiva de diferentes etapas do nosso percurso profissional, desde o início da actividade (12 de Janeiro de 1975) até à presente situação de professor coordenador na área das Ciências da Educação/Tecnologia Educativa.

É nossa convicção, de que nas distintas mas complementares etapas e vertentes de desempenho profissional, é possível reconhecer um enorme investimento em torno das questões emergentes do Sistema Social/Sistema Educativo, Políticas do Ensino Superior, problemáticas da análise e organização do sistema educativo, da avaliação do desempenho das organizações e dos agentes educativos, do paradigma tecnológico e sua configuração, com as suas particularidades e opções ao nível do aprofundamento destas temáticas.

Neste âmbito, importa também destacar a experiência na gestão académica (Vice-Presidente do Conselho Directivo, de 1996 a 2004; Presidente do Conselho Directivo, a partir de 2004 e até à data) e na gestão científica e pedagógica, particularmente ao nível da coordenação de estruturas e de projectos de educação e formação de carácter nacional e internacional.

É igualmente nossa opinião, porque seria ousado não o considerar, que nos percursos desenvolvidos limitações foram identificadas e não resolvidas... Esses são os riscos do profissional mas, também, os desafios que a procura da inovação sempre nos suscitou e através dos quais sempre procurámos contribuir para as mudanças e transformações no ensino e na educação no seu sentido amplo.

E, principalmente, porque sempre estivemos disponíveis para reflectir os sucessivos rumos do IPB, aceitamos agora fazer parte do seu maior desafio...

II – O ENSINO SUPERIOR POLITÉCNICO EM PORTUGAL, CENÁRIOS E DESAFIOS

III1 – INTRODUÇÃO

O espaço europeu tornou-se um campo de actuação em que confluem, em matéria de educação e ensino, as distintas políticas nacionais vectorizadas para a assunção de estratégias comuns. A Declaração de Bolonha, enquanto suporte jurídico-legislativo e enquadramento das novas políticas e intenções, ao nível do subsistema de ensino superior, fez emergir uma rede alargada de desafios a que urge responder, relacionados com a adaptação daquele à sociedade tecnológica, à produção de conhecimento científico necessário à inovação, ao reforço das competências dos profissionais e ao desenvolvimento de uma cultura de empreendedorismo e de competitividade para a qualidade.

Diversos grupos multidisciplinares de especialistas têm debatido as características, constrangimentos e oportunidades do ensino superior, tentando identificar os pontos de viragem que permitirão às instituições europeias adquirir reconhecimento à escala mundial. Neste contexto, os processos de Bolonha e de Lisboa ou as avaliações de grupos de peritos, como a ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education), ajudaram a definir essa mudança. Nas reuniões de Lisboa (2000) e de Barcelona (2002), os responsáveis dos países envolvidos na Estratégia de Lisboa, acordaram como meta de desenvolvimento estratégico, transformar a Europa na «economia do conhecimento mais competitiva e mais dinâmica do mundo, capaz de um crescimento económico e duradouro acompanhado de uma melhoria quantitativa e qualitativa do emprego e da maior coesão social»².

No contexto português, a publicação muito recente de dois documentos fundamentais – a Lei nº. 62/2007, de 10 de Setembro 2007, que aprova o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), e a Lei nº. 38/2007, de 16 de Agosto de 2007, que regulamenta o Regime Jurídico de Avaliação do Ensino Superior (RJAES) – traduzem a necessidade reforçada por diversas avaliações a nível europeu, que produziram importantes recomendações ao Governo português, no que diz respeito à «organização, método e processos de um novo sistema de acreditação»³, que permita a qualidade, por via da avaliação e da qualificação.

² Disponível em www.dges.mctes.pt

³ Disponível em www.mctes.pt.

A conjuntura actual é marcada por realidades estruturais, que configuram, elas próprias, as mudanças que as instituições de ensino superior necessitam de aprender a gerir. Diremos, então, que as seguintes vertentes são especialmente importantes nos contextos actuais e futuro do ensino superior, nomeadamente o politécnico com especial pertinência na conjuntura nacional⁴ actual:

- As alterações decorrentes da Declaração de Bolonha, que pretende, globalmente, a harmonização dos sistemas de educação e de formação superior europeus, com vista à livre mobilidade e circulação dos profissionais no espaço europeu;
- A implementação de uma cultura de qualidade assente na prática da avaliação, conduzida por cada instituto politécnico (interna) e por outros peritos e entidades independentes da instituição (externa);
- A aposta em processos de investigação aplicada aos contextos de trabalho e em articulação/integração com as actividades empresariais e outras;
- O aumento das qualificações dos docentes, com vista à criação de um corpo estável e altamente competente, nas áreas de referência técnico-científica de cada instituição, sustentando uma lógica de educação ao longo da vida em todos os campos do saber e dos profissionais que o constroem;
- A definição de uma estratégia consistente de implementação de sistemas de informação e de ensino a distância;
- O reforço da competitividade das instituições, face às exigências e características do mercado de trabalho, equacionado à escala nacional e internacional, o que implica o desenho de *curricula* orientados para o desenvolvimento de competências para a empregabilidade.

II2 – Contextos e Desafios próprios do Ensino Superior Politécnico

O processo de Bolonha, iniciado oficialmente, em 1999, por mais de 40 países, traduz ao nível do ensino superior, a necessidade de uma Europa mais homogénea nas qualificações e sistemas de educação e de formação dos seus estados membros, em particular nas

⁴ Embora estas temáticas sejam mutuamente derivadas e interdependentes, diferenciarmo-las aqui por uma questão de clareza da nossa exposição. É sobre o seu impacto no ensino superior politécnico que importa direccionar a nossa reflexão.

qualificações dos diplomados. Complementarmente aos princípios de competitividade e de modernização pressupostos na Estratégia de Lisboa, as instituições de ensino superior foram convocadas à reestruturação das formações existentes para os futuros profissionais, no sentido de uma maior homogeneização dos perfis de qualificação e de formação disponibilizados, para consolidar a construção de um «espaço comum europeu de ciência e de ensino superior, com capacidade de atracção à escala europeia e intercontinental»⁵.

Os efeitos desta reforma já se fizeram sentir, de que é exemplo a divisão dos planos de estudos em ciclos e a implementação do sistema de créditos ECTS⁶. Mas, a médio prazo, as consequências de Bolonha serão amplamente diversificadas, com impacto ao nível macro, implicando a (re)definição de cada uma das áreas profissionais e, ao nível micro, na oferta curricular e na gestão diária dos contextos educativos.

Sintetizamos algumas das consequências imediatas e paralelas de Bolonha:

- **Abertura ao cenário internacional:** Bolonha quer significar a Europeneidade dos cidadãos, os quais podem estudar e trabalhar em qualquer estado-membro, sem entraves ao reconhecimento da sua formação e profissão. Como tal, os próprios profissionais precisam contactar com os desafios, exigências e características das suas profissões em contextos internacionais. Este passo em frente implica uma forte aposta no domínio de línguas e do contacto com outras culturas, assim como das disciplinas comparadas, em que é possível o conhecimento mais ou menos aprofundado do modo como funcionam os sistemas em diferentes países. A abertura à realidade internacional deve ser incentivada em docentes e alunos, através da participação em espaços de formação e intercâmbio, em projectos, em redes temáticas, entre outras iniciativas, que figuram já no conjunto de oportunidades que a Comissão Europeia disponibiliza às instituições e aos cidadãos individualmente.
- **Funcionamento integrado das instituições,** em particular das que pertencem aos 45 países que integram o desafio de Bolonha. Estas devem incentivar os processos de mobilidade de profissionais e alunos, e são convocadas a implementar processos de trabalho e de formação cada vez mais articulados, com conhecimento e entrosamento nas realidades dos diversos países.

⁵ Disponível em www.dges.mctes.pt.

⁶ European Credit Transfer and Accumulation System.

- **A aposta na Investigação e Desenvolvimento (I&D).** Em Berlim (2003), o grupo de trabalho de Bolonha firmou a necessidade de, cada vez mais, aproximar as realidades ensino superior e investigação, com vista a fortalecer a qualidade e atractividade deste nível de ensino. A exploração do seu potencial de expansão do conhecimento foi estabelecida como porta para tal processo, ideia que viria a ser novamente retomada como basilar em Maio de 2005 em Bergen. A I&D deve suportar-se na aposta em equipas de docentes/investigadores, na criação de núcleos, unidades ou centros de I&D, que funcionem como pontos nevrálgicos das instituições. Estas unidades devem ser estimuladas em cada instituição, para a concepção e desenvolvimento de projectos, que funcionem como atractivas e inovadoras plataformas de trabalho para docentes e alunos e de ligação à comunidade⁷. A I&D, em contexto do ensino politécnico, necessita de orientação no sentido da transferência de inovação obtida, potencializando os produtos e resultados dos projectos, recorrendo à sua aplicação em outros contextos. Assume-se assim que se encontra ainda, numa fase de exploração do potencial de criação e da aproximação às expectativas do contexto. O reforço das candidaturas a projectos, através da captação de fundos nacionais e internacionais, torna-se, por isso, uma tarefa de aposta prioritária⁸.
- **(Re)Adaptação do perfil de competências dos docentes.** A alteração nas metodologias de trabalho/contacto com o aluno pressupõe reajustamentos, no sentido de lhe proporcionar uma docência sustentada em mecanismos de acompanhamento e de tutoria, fundamental para desenvolver e avaliar as suas competências. Esta nova visão pressupõe a Reformulação do papel do aluno em duas vertentes: i) por um lado, a atribuição de maior autonomia e maior responsabilização ii) por outro, é necessário redefinir os resultados académicos através da valorização dos trabalhos dos alunos, via exposição pública, apresentações, ligação a instituições, participação em iniciativas e projectos, centrados nos resultados de aprendizagem.

⁷ Em nossa opinião, o fortalecimento dos processos de investigação permitirá a progressiva diferenciação institucional, tendo em atenção as suas áreas de especialidade. Isto não significa, que se compromete o trabalho em parceria ou que se abandonam as perspectivas interdisciplinares. A ideia é a necessidade de se encontrarem nichos que, pela sua especificidade ou pertinência para o contexto imediato e/ou alargado, se tornam privilegiados e permitem diferenciar positivamente a instituição.

⁸ Referenciam-se, neste âmbito, os apoios concedidos pela Comissão Europeia, através do 7º Programa Quadro (FP7), nas suas diferentes vertentes «Ideas», «Cooperation», «People», «Capacities» e «Euratom», e pelo o Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida (Lifelong Learning Programme).

Pensar Bolonha implica reflectir quais os desafios à profissão docente. Esta mudança impõe ao docente a (re)interpretação do seu papel, tendo em conta:

- a dimensão europeia da educação, com vista à concretização dos objectivos comunitários, envolvendo o estímulo da aprendizagem ao longo da vida, o fomento da mobilidade e o aumento das condições de empregabilidade;
- a necessidade de um desenvolvimento profissional consciente e reflexivo que conduza à adaptação e integração dos novos papéis a desempenhar;
- A sociedade do conhecimento, caracterizada pelo aparecimento e difusão de ambientes de aprendizagem virtuais (e-learning, b-learning e m-learning).

Os professores, formadores e outros agentes educacionais são os promotores dos objectivos europeus nos sistemas de Educação e Formação, fomentando a cultura, a integração e a cooperação europeias. Na sequência do pressuposto que “os recursos humanos constituem o principal património da União Europeia, sendo essenciais para a criação e a transmissão do conhecimento e um factor determinante do potencial de inovação de cada sociedade” (Conselho Europeu, 2004:1)⁹, o Relatório Intercalar do Programa de Trabalho “Educação e Formação para 2010” (Conselho Europeu, 2004:9-10) salienta que:

- “os docentes e formadores devem estar preparados para a evolução das suas funções na sociedade baseada no conhecimento e para a transformação dos sistemas de educação e de formação”;
- “os docentes e formadores deverão ser incentivados a adaptar os seus métodos de aprendizagem e de ensino por forma a ter em conta a evolução das suas funções”.

Um dos principais desafios do Ensino Superior Politécnico a curto prazo é a avaliação interna e externa das suas instituições. No que respeita ao cenário internacional, particularmente, europeu, a avaliação figura entre as temáticas de urgência. As directrizes para as instituições de ensino superior, trabalhadas por reconhecidos grupos de peritos interdisciplinares e transnacionais, como o ENQA¹⁰ ou a EUA (*European University Association*), salientam a necessidade de se trabalhar numa cultura de qualidade, para a cultura de excelência.

⁹ Educação e Formação para 2010 – a urgência das reformas necessárias para o sucesso da estratégia de Lisboa. Jornal Oficial da União Europeia, 30 de Abril de 2004

¹⁰ Este organismo é composto por um núcleo de especialistas na área da avaliação e acreditação do ensino superior, com o objectivo de promover «a qualidade do ensino superior, designadamente através dos procedimentos de

O RJAES, fixado pela Lei nº. 38/2007, estabelece «o desenvolvimento de uma cultura institucional interna de garantia de qualidade» (art.5º, alínea c), como um dos objectivos centrais da avaliação. O mesmo diploma regulamenta esta prática, estabelecendo que «as instituições do ensino superior devem estabelecer, nos termos dos seus estatutos, mecanismos de auto-avaliação regular do seu desempenho» (Art. 147º, ponto 1), estando ainda sujeitas a procedimentos de avaliação externa e de inspecção estatal.

Dos parâmetros de avaliação da qualidade, determinados pelo RJAES, transparece a realidade incontornável e inadiável de que, só as instituições assentes nos pilares de consistente e constante qualificação docente e discente, da produção técnico-científica ajustada aos desafios das sociedades, da política de aproximação à comunidade num espírito de serviço, da sinergia e permuta de esforços e experiências, podem ser instituições atractivas e marcadas pela qualidade.

Um outro desafio é a articulação da investigação com o Desenvolvimento Local/Regional. O Ensino Superior Politécnico tem um estatuto próprio, enquanto subsistema e, por isso, importa identificar formas de reconhecimento que exponham os seus contributos para a profissionalização qualificada de recursos humanos e para o estreitamento das relações com o mercado empregador através da produção da inovação. A concretização deste requisito implica que seja assegurada uma ligação com a sociedade local, empresarial e cultural, o que se alcança com a valorização do papel do Instituto, enquanto “vértice de uma comunidade activa e fortemente articulada, em que se integram as escolas superiores” (Reis, 2000)¹¹.

Os objectivos para a investigação e a inovação no ensino politécnico caracterizam-se pela importância e pertinência que adquirem para o desenvolvimento local e regional, tendo em conta a satisfação das necessidades no domínio tecnológico, educacional e no sector dos serviços (CCISP, 2000)¹² e a transferência de tecnologia e saber para as empresas e meio envolvente.

Vários autores têm colocado em destaque a constituição de redes ou parcerias interdisciplinares de trabalho, entre diferentes agentes (externos ou internos à comunidade,

avaliação e de acreditação dos estabelecimentos de ensino superior e dos seus ciclos de estudos, bem como o desempenho das funções inerentes à inserção de Portugal no sistema europeu de garantia da qualidade do ensino superior»¹⁰.

¹¹ Reis, J (2000). Um elogio do Ensino Superior Politécnico. Revista do Instituto Politécnico de Leiria, nº1, Março.

¹² Ensino Superior Politécnico – algumas reflexões (versão preliminar), disponível em <http://www.ipleiria.pt>

públicos ou privados), enquanto estratégia central. De facto, como defende Arns (2003: 540)¹³, “um dos pontos principais para o desenvolvimento local sustentável é o envolvimento de parcerias fortes, com divisão de responsabilidades e tarefas”, o que pressupõe um projecto comum.

Os estabelecimentos de ensino superior politécnico são elementos privilegiados para a promoção de parcerias e de inovação no território, dado que congregam em si um cada vez maior número de actores sociais, frutos das exigências colocadas sobre o processo educativo e de uma mudança de perspectiva quanto ao posicionamento das escolas no espaço local, progressivamente consideradas como um prolongamento da própria comunidade. A estas instituições cabe uma missão profissionalizante na formação de quadros empresariais, esperando-se que estes últimos sejam capazes de actuar enquanto agentes pró-activos de mudança e de inovação nas empresas e organizações do meio envolvente, tendo recebido uma cultura de investigação aplicada durante a aprendizagem técnico-científica.

Um último aspecto a reflectir prende-se com o reforço da competitividade entre as instituições. Esta problemática figura entre os objectivos de diversas agendas europeias e foi fortemente impulsionado pelos processos de Lisboa (2000 e 2007) e de Bolonha, que constituem dois processos distintos com elevada impacto sobre o futuro do ensino superior. Embora possamos distinguir posicionamentos diferenciados perante alguns aspectos da orientação a dar às instituições de ensino superior, a centralidade dos processos de certificação e de qualificação do capital humano, de investigação e de avaliação, bem como os conceitos de excelência, de competitividade, de potencialização de recursos e de abertura internacional, convergem em ambos os processos na rota da competitividade.

Esta lógica comum de pensamento tem sido corroborada por grupos de peritos e por entidades empresariais. Num relatório recente, elaborado conjuntamente pela Lisbon Council e pela Accenture¹⁴ acerca das competências necessárias para futuro, afirmava-se que «existe uma grande correlação entre a prioridade que uma organização coloca no seu capital humano e a sua performance global (...) assumindo-se que as pessoas estão no coração de uma economia

¹³ Arns, S. (2003). Desenvolvimento Local Sustentável. Ecopar, nº2. Maringá: 534-546

¹⁴ O Lisbon Council – www.lisboncouncil.net - é um «think tank», uma organização sem fins lucrativos e não partidária, que pretende o envolvimento das forças políticas na mudança económica e social da Europa. A Accenture – www.accenture.com - é uma organização de consultoria de gestão e de tecnologia, que se posiciona no sentido da alta performance dos negócios e governos, a partir do lema da inovação.

de competitividade (...). Neste tempo de mudança, uma liderança robusta é necessária. A Europa tem a possibilidade de criar oportunidades significativas para os seus cidadãos»¹⁵.

Um ensino superior competitivo, à luz da Sociedade do Conhecimento, necessita proceder a um exercício de prospectiva, relativamente às profissões e/ou perfis profissionais que podem emergir e, nesta medida, criar novas respostas educativas e formativas adequadas. Assumimos assim, para a realidade do IPB as seguintes palavras:

“O que será necessário para suceder na altamente-competitiva economia do século 21? (...) a resposta é bastante óbvia: temos de continuar a concretizar produtos de qualidade-topo e serviços de valor acrescentado (...) isto coloca sobre todos nós uma grande responsabilidade» (*Accenture and the Lisbon Council*, 2007: 2)¹⁶.

Por outro lado, uma das consequências directas do processo de Bolonha será a competição alargada entre as instituições de ensino superior, ao nível nacional e internacional, com o sentido de captar públicos. Em consequência, é nossa opinião, que as instituições de ensino politécnico devem orientar a sua acção no sentido de:

i) oferecer *curricula* compatíveis com o emergente quadro europeu de qualificações, reconhecendo também as aprendizagens informais;

ii) oferecer *curricula* orientados para a empregabilidade, contextualizados nas necessidades emergentes e prospectivas dos contextos regional, nacional e internacional, entre os diversos ciclos.

Outrora, um curso constituía um passaporte para um emprego qualificado: era um sinal do nível de conhecimento e de capacidade intelectual. Actualmente, tal já não acontece, em consequência das mudanças organizacionais e do alargamento do número de licenciados. Embora o número de empregos qualificados esteja a aumentar, a oferta de profissionais com formação superior também está. Por outro lado, muitos empregadores estão também à procura de experiências muito diversificadas. Assim, um curso já não constitui uma garantia de um emprego e, muito menos, de uma carreira, e só deve ser entendido como representando a “primeira base” do processo de recrutamento.

¹⁵ *Skills for the future*, 2007, p.1.

¹⁶ Accenture and the Lisbon Council (2007). *Skills for the future*, disponível em www.accenture.com

No contexto actual, em que as certezas de outrora são postas em causa e se dá por esgotado o pressuposto da empregabilidade imediata e garantida, a relação entre formação inicial e emprego é tendencialmente difusa (Carneiro, 2001)¹⁷. Os períodos de transição ganham novos contornos e diferentes são as estratégias/estilos de vida, adoptadas, na moratória que se estabeleceu entre a saída da escola e a entrada no mundo do trabalho.

O mundo das actividades profissionais, por seu lado, ganhou também novos contornos, apelando para formações de base mais abrangente e com grande versatilidade para lidar com a mudança. Em consequência, os referenciais para determinar os perfis de competências a promover pela formação de nível superior, já não podem ser os postos de trabalho, as profissões em sentido estrito, mas antes, referenciais bem mais amplos, como sejam as funções e as áreas profissionais, os contextos empresariais e tecnológicos, os mercados de trabalho e os papéis sociais de adulto activo (Knight e Yorke, 2004)¹⁸. Neste alinhamento, os objectivos formativos do ensino superior politécnico devem incluir, além da preparação para o mundo do trabalho, a preparação para a vida adulta. Incluem-se preocupações com o desenvolvimento das pessoas e não apenas com a aquisição de conhecimentos ou técnicas específicas que, a curto prazo, se podem tornar obsoletas.

A empregabilidade está associada à capacidade de obter um emprego e de o manter, isto é, tem também inerente o potencial de “ser um bom profissional”. De acordo com Le Boterf¹⁹ (2005:109) “o profissional é a pessoa em quem um responsável ou um destinatário podem confiar para que tome a iniciativa de fornecer respostas pertinentes numa situação-problema”.

Assim, em vez de acessória, a preocupação com o desenvolvimento de componentes mais humanistas e sociais, durante o processo formativo, passa a ser condição essencial na medida em que sustenta e dá sentido aos conhecimentos mais técnicos e operativos. Responde-se dessa forma à rápida obsolescência dos saberes, mais práticos, e desenvolve-se nos indivíduos a capacidade de continuarem a aprender nos mais diferentes contextos das suas futuras trajetórias profissionais, pessoais e sociais.

¹⁷ Roberto Carneiro, Fundamentos da Educação e da Aprendizagem. Lisboa: FML

¹⁸ Knight, P e Yorke, M. (2004). Learning, curriculum and employability in Higher Education. London: Routledge Falmer

¹⁹ Le Boterf, G. (2005). *Construir as competências individuais e colectivas. Resposta a 80 questões*. Porto: Asa Editores S.A.

Em consequência, não basta que as instituições de ensino e formação se preocupem em incluir nos seus currículos, de forma mais explícita ou mais implícita, componentes e estratégias destinadas à promoção das competências essenciais para a empregabilidade dos seus alunos; é igualmente necessário verificar até que ponto é que isso está a ser efectivamente conseguido e, para tal, é naturalmente importante perceber o modo como docentes, alunos, empregadores e comunidade em geral o sentem.

III - O TERRITÓRIO DA ZONA DE INFLUÊNCIA DO INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA (ZIDIPB) - CARACTERIZAÇÃO

No âmbito da caracterização sócio-económica que se apresenta situamo-nos no quadro geográfico global que corresponde à Região Alentejo. Entendemos que esta visão macro-geográfica - não confinada ao território tradicionalmente associado à Zona de Influência Directa do Instituto Politécnico de Beja (ZIDIPB) que, grosso modo, corresponde às NUTS III do Baixo Alentejo e Alentejo Litoral - traduz uma das assunções básicas da nossa candidatura, que é a de que devemos ultrapassar uma lógica fechada e apostar numa estratégia de diálogo e de trabalho conjunto com todos os agentes e actores, públicos e privados, dos diversos sectores de actividade, para que, em rede, em consórcio e individualmente, seja possível contribuir para o pleno, sustentado e sustentável desenvolvimento da região Alentejo²⁰ e do país.

A análise que se segue constitui uma síntese dos principais dados de caracterização territorial²¹ que nos ajudam a compreender bem como somos, o que fazemos, as nossas principais potencialidades e debilidades.

III.1. POPULAÇÃO E DEMOGRAFIA

O Alentejo dispõe, segundo as últimas estimativas do INE²², de uma população residente de 760.933 habitantes o que face aos dados registados nos Censos de 1991

²⁰ O Alentejo é a maior NUTS II de Portugal, ocupando uma área global de 31.550,9 km², o que representa 34,3% do território nacional. O mesmo é composto por 5 NUTS III: Alentejo Central, Alto Alentejo, Baixo Alentejo, Alentejo Litoral e Lezíria do Alentejo, sendo o Baixo Alentejo a área mais extensa com um total de 8.542 km².

²¹ Tivemos como suporte orientador, para além de outros, os seguintes documentos:

- Programa Operacional Regional do Alentejo 2007-2013 (FEDER) – Setembro de 2007 – disponível em www.ccdr-a.gov.pt e acedido em 11 de Maio de 2008;
- *Plano Regional de Inovação do Alentejo* (2005) de Augusto Mateus *et al.* Évora: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo;
- Plano Estratégico Orientador da Formação para a Região do Alentejo (2002) do Instituto de Estudos Sociais e Económicos. Évora: Delegação Regional do Alentejo;
- Projecto “Região de Conhecimento Sul” candidato ao Programa Operacional Ciência e Inovação 2010, na medida VI.2, Acção VI.2.1. pela Universidade do Algarve e pelo Instituto Politécnico de Beja, Dezembro 2005.

corresponde a um acréscimo de 211.571 habitantes (+38,5%) explicado pela inclusão da sub-região Lezíria do Tejo na NUTS II Alentejo. Não contabilizando o efectivo populacional desta NUTS III, constatamos que o Alentejo evidencia, pelo contrário, no período de 1991 a 2007 um decréscimo populacional na ordem dos 6,86%, sendo mais expressivo nas sub-regiões do Alto Alentejo e Baixo Alentejo.

Adicionalmente estamos perante uma população que envelheceu significativamente nos últimos 17 anos: “Em 2001, o índice de envelhecimento da região cifrava-se em 168 (ou seja, 168 residentes com mais de 65 anos por 100 jovens com menos de 15 anos), ao passo que a média nacional era de 105. (...) em 1991, o índice de envelhecimento da região era de 107” (PORAL, 2007:28).

III.2. EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

As questões de “stock” e de falta de vitalidade demográfica que naturalmente se colocam face aos dados existentes associam-se (ou reflectem-se) na dinâmica de qualificações, onde é visível um maior peso, face ao Continente, dos níveis de escolaridade mais baixos. De facto, no Alentejo, e nas sub-regiões do Baixo e do Alto Alentejo em particular, manifesta-se o predomínio de pessoas sem nenhum nível de ensino e/ou habilitadas unicamente com o 1º ciclo do ensino básico: em 2001, 56,8% dos habitantes detinham, no máximo, o 1º nível do ensino básico (a média em Portugal é de 49,4%).

No Alto Alentejo e Baixo Alentejo estes valores são ainda mais expressivos, correspondentes a, respectivamente: 58% e 57,7%. No que diz respeito às habilitações de nível médio e superior, no Alentejo a média de população registada situa-se nos 8%, face a uma média nacional de 11,2%.

O comportamento demográfico e o padrão de baixo nível de habilitações caracterizam fortemente o perfil dos recursos humanos da região e sub-regiões, assumindo-se com um factor de estrangulamento do seu desenvolvimento, para o qual se exigem medidas concretas que possam contribuir para a inversão desta “tendência pesada” (PORAL, 2007; Mateus *et al*, 2005; IEEP, 2002).

²² Dados referentes a 2007, cálculos efectuados a partir do portal www.ine.pt em 30 de Julho de 2008 – última actualização dos dados feita em 29 de Maio de 2008.

III.3. EMPREGO E DESEMPREGO

No âmbito do mercado de trabalho, os indicadores mais relevantes reflectem as debilidades da economia regional. Assim, “ (...) o Alentejo regista a mais baixa taxa de actividade das regiões do Continente, com um valor de 49,0% em 2004 (a média nacional é de 52,2%)” (PORAL, 2007:31).

No capítulo do emprego, o Alentejo continua a ser a região com maiores índices de desemprego. De acordo com os últimos dados disponibilizados pelo INE (referentes ao 1º trimestre de 2008), a região apresenta uma taxa de desemprego de 8,3%, estando acima 0,7% da média nacional (que se cifra em 7,6%). Subjacente a este cenário de desemprego mais expressivo, constata-se (PORAL, 2007; IEP, 2002):

- Baixo índice de escolaridade da população empregada e desempregada (cerca de metade dos empregados têm escolaridade igual ou inferior ao 1º ciclo do ensino básico e 74% dos desempregados não possui a escolaridade obrigatória de 9 anos);
- O desemprego jovem tem tido nos últimos anos oscilações significativas, situando-se em 2004 em 22,1%, 6,8% acima da média nacional que se situava nos 15,3%.
- A taxa de desemprego feminina é a mais elevada do país: em 2004, 11,5% da população activa feminina do Alentejo estava sem emprego; a média nacional era, nessa data, de 7,6%.
- Elevado peso do emprego público na administração local e nas funções sociais ligadas, sobretudo, à educação, à saúde, à assistência social e à segurança. A título de exemplo, “(...) em alguns concelhos, as autarquias surgem como os maiores empregadores, devido ao escasso dinamismo empresarial” (PORAL, 2007:21).

III.4. ECONOMIA

Os indicadores macroeconómicos da Região revelam, por sua vez, a sua “(...)dificuldade “crónica” (...) em despoletar e sustentar um processo efectivo de convergência, quer no plano nacional, quer no plano europeu” (PORAL, 2007:18) comprovado pelo reduzido peso da produção regional no conjunto nacional, correspondente em 2003 a apenas 6,5% do PIB português.

“O indicador PIB per capita mostra um posicionamento globalmente desfavorável da região: 11% abaixo da média nacional (PIB per capita = 89 pontos em 2003). Em termos intra-regionais, são visíveis diferenças significativas entre as NUTS III: o Alentejo Litoral é a única sub-região com resultado superior à média do país (PIB per capita = 113). Por outro lado, o Baixo Alentejo apresenta o pior desempenho, estando o seu PIB per capita 28% abaixo da média nacional” (PORAL, 2007:19).

Numa visão de conjunto sobre a actividade económica regional destacam-se, paralelamente, algumas potencialidades que tardam a repercutir-se na promoção da iniciativa empresarial e económica e na criação de emprego qualificado, são elas:

- As potencialidades próprias (patrimoniais, culturais, geomorfológicas, ambientais...) da região. Este vector engloba genericamente tudo o que o Alentejo faz bem e pode fazer melhor que encontra mercado de valorização: produções regionais, de aproveitamento de recursos naturais (artesanato, vinho azeite, queijos, carnes, enchidos, pão, mel, entre outros) e exploração de recursos turísticos (paisagem natural, vestígios arqueológicos, monumentos históricos, arquitectura tradicional, paisagem rural...entre outros);
- As potencialidade que decorrem e/ou irão decorrer da concretização de grandes investimentos, em que se destacam:
 - O Grande Lago de Alqueva, com o desenvolvimento de um conjunto de oportunidade económicas associadas às valias produtivas do espaço, no domínio agrícola, energético, turístico ...;
 - O projecto de Sines, a conhecer uma nova fase de investimentos estruturais com papel crucial na internacionalização e no desenvolvimento de efeitos de arrastamento sobre o *hinterland* alentejano;
 - A transformação da Base Aérea de Beja para utilizações de tipo comercial em apoio à actividade turística, e/ou para o transporte de carga (produtos agro-alimentares...), a manutenção de aeronaves e a criação de um pólo de fabricação aeronáutica em rede, com um investimento previsto para o aeródromo de Évora, tendo subjacente a criação de um *cluster* na área, na região;

- A instalação de diversos projectos de investimento produtivo, nomeadamente o Pólo Mineiro em Castro verde e a reactivação de Aljustrel; o projecto de central de Energia Solar Fotovoltaica de Brinches-Serpa, bem como as centrais de energias renováveis de Ourique e Ferreira do Alentejo; a Rede ECOS (Energia e Construção Sustentáveis), coordenada pelo concelho de Moura e que pretende promover a construção sustentável e a criação e divulgação de centros produtores de energias renováveis; os empreendimentos de biocombustíveis em Sines;
- A inclusão da região na Rede nacional de plataformas logísticas através de duas infra-estruturas: Sines e Elvas/Caia. Em Sines, a inclusão surge na sequência dos investimentos já realizados e em curso no porto de Sines e na Zona Industrial e Logística associada. Em Elvas/Caia perspectiva-se a implantação de uma plataforma fronteiriça articulada com Badajoz;
- As excelentes condições geográficas do Alentejo que propiciam oportunidades especiais para um investimento em Agro-Indústria (relevo plano, clima, culturas de regadio), condições que permitem um leque de culturas vasto e de ciclos médios/longos.

Da capacidade de aproveitamento efectivo destas oportunidades depende, simultaneamente, a possibilidade de valorizar as potencialidades próprias existentes – pelo efeito escala resultante da ampliação de mercado induzido pelos grandes projectos - e a possibilidade de gerar progressivamente as condições de prolongamento dos efeitos de projectos de maior envergadura, na Região.

III.5. Alentejo, uma reflexão síntese

De acordo com os constrangimentos e ameaças próprias da envolvente, e tendo em atenção as debilidades da região, colocam-se ao Alentejo problemas (situações negativas que afectam gravemente o desenvolvimento deste sistema territorial), e desafios (actuações a concretizar para debelar esses problemas).

Tendo em atenção as oportunidades (externas), e as potencialidades/pontos fortes (internos), que se perfilam para o Alentejo, exige-se a explicitação e a concretização duma

estratégia de desenvolvimento durável, conducente a um posicionamento favorável da região no contexto nacional e internacional.

Vencer estes desafios implica mobilizar as energias disponíveis na região em torno de um projecto comum para a região assente em propostas de mudança que se situam a dois níveis:

1º)- ALENTEJO: DESENVOLVIMENTO COM EQUIDADE E PRESERVAÇÃO DA IDENTIDADE CULTURAL.

Este desiderato poderá corresponder à visão de sucesso mais provável para a região, e deverá concretizar-se mediante a enunciação de premissas, seguida da criação das condições que consolidem uma efectiva vontade dos residentes na região de aqui permanecerem com gosto, e de muitos outros portugueses para aqui desejarem transferir a sua residência e actividade profissional. Na sua essência, a ideia é proporcionar a melhor qualidade de vida aos residentes, continuando a garantir um ambiente saudável, propiciando uma satisfação razoável das necessidades fundamentais relacionadas com: i) emprego/ocupação com um rendimento satisfatório; ii) acesso a cuidados de saúde; iii) melhoria das habilitações literárias e das qualificações profissionais; e iv) oportunidades de convívio e lazer.

Poderão ser estas as premissas básicas para as quais converjam os esforços dos principais decisores e outros actores relevantes da região, o que implica uma coordenação regional e a formulação de uma estratégia geral (de entre as várias possíveis) implícita ou explícita, que pode para efeitos de estudo ser subdividida em estratégias no âmbito da organização territorial, e em estratégias no âmbito do desenvolvimento.

2º) -ALENTEJO: REGIÃO EM CRESCENTE PROGRESSÃO NO PORTUGAL E NA EUROPA DO SÉCULO XXI.

Visão com uma exequibilidade menos provável, e na qual têm predomínio a eficácia e a eficiência, traduzidas na afirmação do desempenho económico da região no conjunto das regiões do país e da UE (o que arrastará vantagens para alguns dos residentes no Alentejo, como por exemplo o aumento do nível de vida de estratos melhor posicionados socialmente, e que supõe como condições e opções de base: i) capacidade de decisão política a nível regional (e apoios alargados por parte do poder central e da autoridades comunitárias); ii) aposta agressiva na dinamização e modernização do tecido empresarial endógeno mais promissor; iii) atracção de actividades económicas geradoras não só de emprego directo, mas também de

emprego indirecto e de fluxos turísticos de gama alta e média alta; e iv) crescimento rápido do PIB regional. Esta visão para se concretizar requer uma dinâmica de forte expansão por parte das envolventes (nacional e internacional).

As duas visões são suportadas pela vontade expressa da região Alentejo, em equacionar estratégias para o seu desenvolvimento, com base em alguns princípios fundamentais (Arns, 2003; Ávila²³, 2003):

- Valorização do território (considerado mais do que um mero espaço em que as actividades se desenrolam), e valorização da cultura dos valores comuns, das vivências participadas e das possibilidades de interacção capazes de gerar sinergias (*Desenvolvimento a partir do território*);
- Ênfase na satisfação das necessidades internas dos habitantes da região como um dos principais motores do desenvolvimento, evitando a subserviência à procura externa (*Importância do sistema de necessidades endógenas para o desenvolvimento*);
- Valorização das comunidades, das suas organizações e dos seus habitantes como raízes do desenvolvimento endógeno (*Desenvolvimento comunitário*);
- Fortalecimento das relações entre os sectores produtivos locais, desenvolvendo-se o uso de recursos endógenos, e valorizando-se os saberes e técnicas tradicionais, baseados em conhecimentos e competências existentes (*Valorização dos recursos locais*);
- Procura de um desenvolvimento que integre os aspectos técnicos, económicos, sociais, culturais, agrícolas, industriais (*Desenvolvimento integrado*);
- Reforço das relações entre as pequenas empresas, as pequenas povoações, e as pequenas comunidades (*Pequena escala*);
- Aproveitamento das potencialidades imateriais do meio enquanto fonte de tradições e de experiências, raízes indutoras da permanente criatividade (*Inovações de carácter local*).

²³ Ávila, V. (2003). "Pressupostos para a Formação Educacional em Desenvolvimento Local". In *Interacções – Revista Internacional de Desenvolvimento Local*. Vol.1, nº1, pp.63-79

Para que os cenários optimistas se consolidem é necessário, em nossa opinião, que se verifiquem algumas condições, a saber:

- i) uma efectiva concertação entre os actores políticos, económicos, educativos, sociais e culturais sobre as grandes linhas estratégicas de desenvolvimento e de ordenamento para o Alentejo, e a existência e funcionamento de órgãos de decisão política a nível regional;
- ii) a efectiva e actuante articulação dos estabelecimentos de ensino superior e não superior, acompanhada do aprofundamento da ligação à envolvente regional;
- iii) o pleno aproveitamento das infra-estruturas “estruturantes” de carácter estratégico (Alqueva, aeroporto de Beja, porto de Sines e cluster aeronáutico do Alentejo).

IV – O INSTITUTO POLITÉCNICO DE BEJA, CONTEXTO E DESAFIOS

IV.1 – Estado Actual de Desenvolvimento

O Instituto Politécnico de Beja é uma instituição de ensino superior criada pelo Decreto-Lei n.º 513-T/79, de 26 de Dezembro, que só surgiu em Agosto de 1987, data da tomada de posse do primeiro Presidente da Comissão Instaladora, tendo então integrado as Escolas já existentes – Escola Superior Agrária e Escola Superior de Educação²⁴. Em 1995, integrou a Escola Superior de Tecnologia e de Gestão e, em Janeiro de 2001, a Escola Superior de Enfermagem, hoje Escola Superior de Saúde, no sentido de dar resposta às necessidades de formação de profissionais altamente qualificados, à semelhança do verificado à escala nacional.

Nos termos dos seus Estatutos (Despacho Normativo n.º 32/95, de 19 de Junho, publicados no Diário da República I Série-B, n.º 161, de 14 de Julho), assumiu como objectivos estratégicos:

- “a) Proporcionar uma sólida formação cultural, científica e técnica, bem como desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica;
- b) Ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática, e suas aplicações, com vista ao exercício de actividades profissionais altamente qualificadas;
- c) Desenvolver actividades, no quadro da investigação, conducentes à criação e transferência do conhecimento científico;
- d) Promover uma estreita ligação entre as suas actividades e a comunidade em que se integra.”

O Plano Estratégico definido em 2000 (p.3), impôs por sua vez, ao IPB um renovar do olhar em relação ao seu âmbito de acção, tendo sido assumida como Missão a

“Transmissão de conhecimento e promoção de actividades de investigação aplicada, desenvolvimento experimental e novas tecnologias de informação, visando uma oferta de formação actualizada e de alta qualidade, orientada para o

²⁴ Viviam-se, na altura, tempos de mudanças rápidas resultantes da necessidade urgente de reformas e de modernização. E modernização significava elevar o nível de educação da população portuguesa, que se encontrava muito aquém do nível médio dos seus parceiros da CEE e, ao mesmo tempo, contribuir para o progresso técnico e científico e para a inovação da mais importante actividade económica da região – a agricultura – que se encontrava então num estado de profundo atraso relativamente aos níveis europeus (<http://portal.ipbeja.pt/ects/apresentacao.html>, acedido em 15 de Maio de 2008).

saber fazer e dirigida a uma população escolar, cujo desempenho profissional tenha por meta a sua participação no desenvolvimento da região e do país”,

que se materializa, na actualidade, na oferta de um leque diversificado de cursos (17) de formação inicial (1º ciclo Bolonha), contínua, pós-graduada e Cet's a uma população de aproximadamente 3000 alunos. Contando com uma equipa de cerca de 250 docentes e 120 agentes não docentes, a instituição tem como meta fundamental a promoção de um sólida formação científica e cultural, bem como o desenvolvimento de competências técnicas e profissionais, numa perspectiva de aprendizagem ao longo da vida.

Para além desta oferta formativa, são indicados como vectores prioritários de investimento as questões relacionadas com a internacionalização, a investigação e o desenvolvimento e a garantia de qualidade, condições estruturantes para o desenvolvimento regional, nacional e internacional no contexto da globalização e da implementação do processo de Bolonha. Para o efeito, o Instituto criou outros serviços específicos, como é o caso do Gabinete de Relações Externas (GRE), cuja principal missão é a promoção da cooperação internacional e a mobilidade de estudantes e docentes, pela coordenação de dois programas de mobilidade: o programa Socrates/Erasmus e o programa Vasco da Gama – um programa de mobilidade nacional. Para além disso, o GRE tem a seu cargo a projecção da imagem da instituição, produzindo e distribuindo informação e estabelecendo contactos e ligações com a comunidade.

Em 2004, foi criado o Grupo Dinamizador da Implementação do Processo de Bolonha (GBIPB), com a missão de desenvolver linhas de orientação e desenvolver acções que visam introduzir, nas diferentes escolas e serviços, as reformas e mudanças necessárias ao desenvolvimento de uma maior convergência e harmonização entre os sistemas educativos do espaço europeu, proposta pelo processo de Bolonha.

A criação do Observatório do Emprego para a recolha e análise de dados sobre a taxa de empregabilidade dos diplomados das diferentes Escolas constituiu também um passo importante para prosseguir a agenda de qualidade, prioridade da filosofia e do modelo de desenvolvimento estratégico do IPB.

Considerando a importância da investigação e de projectos orientados para a produção de novos conhecimentos e de novas soluções para os problemas actuais, o Instituto promoveu a criação do Centro Vasco da Gama, uma infraestrutura de I&D (Investigação e Desenvolvimento)

para coordenar e implementar projectos de investigação, em parceria com outras instituições e organizações nacionais e internacionais.

Na actualidade, o IPB integra 4 unidades orgânicas de ensino e investigação (Escola Superior Agrária, Escola Superior de Educação, Escola Superior de Tecnologia e de Gestão e Escola Superior de Saúde) e 3 de apoio à formação e ao desenvolvimento, a saber: Biblioteca, Museu Botânico e Oficina de Transferência de Tecnologia e Conhecimento. Os novos estatutos publicados em 2 de Setembro de 2008 determinam, para além de uma reconfiguração da estrutura organizacional, uma procura de resposta ao desafio de tornar o IPB uma instituição educativa mais ágil, flexível e pró-activa no quadro da sua missão de “produção e difusão do conhecimento, de criação, de transmissão e difusão da cultura e do saber de natureza profissional e da investigação orientada e do desenvolvimento experimental (...)” (Diário da República, 2008: 38465).

Dentro do princípio que devemos existir e trabalhar em estreita ligação com a comunidade, detectando e suscitando necessidades e criando valor acrescentado, cumpre ao IPB nesta nova fase, um papel central nos processos de fomento do partenariado, de desenvolvimento de projectos, de criação de inovação, de capacitação e de animação do seu território de influência directa. Em nossa opinião, conforme se identifica nos Pontos Fracos, o novo quadro organizacional tem subjacente estes objectivos; é fundamental a curto prazo satisfazê-los a fim de inverter os indicadores menos positivos que se têm vindo a perfilar e actualmente ainda influenciam a forma e o contexto de acção do IPB.

2 – Instituto Politécnico de Beja – um retrato síntese

A longa experiência de trabalho na instituição permite-nos ter um conhecimento detalhado e completo acerca dos seus principais pontos fortes e pontos fracos. Ao reflectir acerca do que são e irão ser, a curto/médio prazo, os principais desafios do IPB, é fundamental ter um retrato preciso e actual.

A análise que a seguir se apresenta evidencia os pontos fortes e fracos com as principais tendências do meio envolvente (oportunidades e ameaças), com o objectivo de gerar vectores estratégicos de intervenção, contextualizados na Missão Institucional.

Os aspectos identificados, que não esgotam o universo de possibilidades, resultam de fontes diversas de informação, nomeadamente a análise documental (e.g. Relatório Final – Avaliação

Prospectiva do Plano Estratégico de Desenvolvimento do Instituto Politécnico de Beja -2008-, de IMPROVECONSULT e Quaternaire Portugal; CESO -2001- Plano de Desenvolvimento do IPB 2000-2006. Beja: Edição IPB; Projecto “Região de Conhecimento Sul” candidato ao programa Operacional Ciência e Inovação 2010, na medida VI.2, Acção VI.2.1. pela Universidade do Algarve e pelo Instituto Politécnico de Beja, Dezembro 2005), bem como da ponderação das orientações da política educativa que reconfiguram permanentemente os processos organizacionais e, também, da avaliação dos actores institucionais (Associações de Estudantes, docentes, pessoal não docente, alunos em geral):

PONTOS FORTES

- Oferta formativa adequada às necessidades da região com forte componente profissionalizante incluindo estágio curricular;
- Gestão financeira transparente;
- Corpo docente habilitado e perspectivas de investimento na sua formação;
- Serviços de apoio social ao estudante bem estruturados e com um papel relevante na articulação com os alunos;
- Boas relações com instituições locais, regionais e nacionais, que se concretizam, entre outros aspectos, na concretização de projectos comuns;
- Pessoal não docente qualificado;
- Potencialidades e possibilidade de optimização das explorações agrícolas afectas ao IPB;
- Esforço em alargar a capacidade de prestação de serviços à comunidade consubstanciada nas infraestruturas de investigação existentes em cada escola e no Centro Vasco da Gama;
- Esforço na diversificação dos acordos de colaboração a nível internacional.

PONTOS FRACOS

- Peso excessivo das despesas com o pessoal no orçamento da instituição;
- Deficiências ao nível das instalações dos Serviços Centrais;
- Limitações no funcionamento da rede informática;
- Instabilidade do corpo docente;
- Fraca disseminação dos resultados da investigação;
- Investigação insuficiente face às necessidades do público-alvo;
- Estratégia de *marketing* pouco estruturada e consistente;
- Escassa base internacional e de cooperação para além do Programa Erasmus e de alguns projectos de Investigação e Desenvolvimento;
- Número reduzido de doutorados.

OPORTUNIDADES DO IPB

- Possibilidade de rentabilização dos perfis formativos para a inovação e prestação de serviços à comunidade;
- Integração na designada “região do conhecimento sul”, com as possibilidades que derivam do eixo Algarve-Huelva-Sevilha;
- Impacto sócio-económico dos investimentos previstos e dos já em curso no complexo logístico de Sines, aeroporto de Beja e do Empreendimento de Fins Múltiplos de Alqueva;
- Necessidades crescentes de formação ao longo da vida;
- Possibilidade de criação de uma rede alargada de ensino superior tendo em vista a exploração de projectos sinérgicos;

- Optimização e rentabilização da prestação de serviços à comunidade e dos projectos de I&D em curso e/ou já realizados;
- A tradição e a ligação histórica aos Palop e ao Brasil pode configurar novos cenários de intervenção;
- Riqueza e diversidade do património cultural, histórico e natural da região.

AMEAÇAS AO IPB

- Probabilidade de constrangimentos no sistema de articulação transversal proposto pelos novos estatutos;
- Limitações orçamentais;
- Manutenção da impossibilidade legal de ter um corpo docente estável;
- Agudização da retracção do financiamento público;
- Regressão demográfica sobretudo ao nível da população mais jovem;
- Crescente concorrência no sistema de ensino superior;
- Mercados de trabalho e de emprego muito frágeis na região;
- Falta de atractividade da cidade para o candidato a estudante que não mora na região;
- Agravamento da periferização do Alentejo no espaço nacional e europeu;
- Incapacidade de estabelecer a curto prazo uma rede forte de cooperação regional/nacional inter-institucional.

O território em que o IPB se insere sofre dos estrangulamentos dum modelo socioeconómico e de organização espacial desigual e propiciador de desequilíbrios e exclusões, em que são mais difíceis os exercícios de dinamização, de vitalização e até de capacitação. As dificuldades são maiores, os recursos são mais escassos, mas, simultaneamente, o desafio é, quanto a nós, mais interessante e estimulante. Teremos que trabalhar de diferente forma, numa lógica de meso e

micro-escala, em que a excelência tem que ser procurada não só pelo valor acrescentado quantitativo mas também, e fundamentalmente, pela diferença, pela qualidade, pela especialização.

Para o conseguir fazer temos que “crescer” organizacionalmente ao nível do conhecimento do território, das suas características e necessidades, temos que nos tornar, mais ainda, agentes, parceiros reais dos seus processos de desenvolvimento, quer através do contributo ao nível da formação, quer ao nível das respostas em matéria de serviços, investigação e experimentação necessária nas diferentes áreas que são os nossos “clusters” de acção por excelência (tecnologia, agricultura, cultura, património, gestão, turismo, saúde...) e noutras, desenvolvendo para o efeito as parcerias necessárias. O IPB tem fundamento a partir do seu território; é para a formação e capacitação do mesmo que devemos trabalhar.

V - PLANO DE ACÇÃO/INTERVENÇÃO PARA O IPB (2009-2013)

V.1 – Questões de ordem geral

Planear é uma das tarefas chave em qualquer modelo de gestão moderno e eficaz. Importa assim, determinar claramente a função de cada instituição, o que representa para a sociedade onde está inserida e, em consequência, a sua missão e a visão institucional, de forma a definir objectivos claros, realistas e exequíveis, de acordo com os meios disponíveis ou disponibilizáveis, tendo essencialmente em atenção as reais necessidades dos nossos potenciais “clientes”. E, numa Instituição de Ensino Superior, como o Instituto Politécnico de Beja, que agrega várias Unidades Orgânicas/Serviços, com objectivos específicos em termos de oferta formativa e de prestação de serviços à comunidade, estes aspectos têm que ser cuidadosamente analisados.

Por outro lado, importa ter em conta, na análise das propostas que a seguir se apresentam, a apreciação feita aos actuais Estatutos do IPB (Despacho normativo nº47/2008), onde se prevê a criação de estruturas (órgãos e serviços), suporte importante para a concretização do corpo de actividades indicado.

No contexto do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES) e de todas as restantes alterações normativas, funcionais e de procedimentos pedagógicos registadas ultimamente, o IPB e suas Unidades Orgânicas, para além do desenvolvimento das suas actividades normais, terão de reflectir e reformular hábitos e práticas adquiridas.

Esta mudança de atitude e sobretudo de renovação da acção, já preconizadas nos novos estatutos, exigem o repensar do que fazemos, do como fazemos e da forma como poderemos fazer mais, melhor e também diferente. Esse é o nosso principal e grande desafio que exige a colaboração e o apoio de todos. O IPB deverá ser o palco onde se deverão operar mudanças estratégicas, de forma a Consolidar uma Imagem de referência nas comunidades educativa e científica nos espaços Bolonha, Ibero-Americano e junto da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP).

A instituição deve assumir-se como um espaço privilegiado e estratégico de cooperação regional, profundamente comprometido com as necessidades e as perspectivas de desenvolvimento do contexto envolvente. Deve, simultaneamente, aspirar a ser uma referência de qualidade a nível pedagógico, educativo, da investigação e desenvolvimento e da prestação

de serviços à comunidade. É esta a nossa visão para o IPB. Como uma organização cujos pilares fundamentais de acção se devem balizar no princípio máximo da melhoria e enriquecimento contínuos dos mecanismos de funcionamento interno, assentes nos valores da transversalidade, da transdisciplinariedade e da unicidade de metas e objectivos partilhados por todos.

Subjacente à dinâmica referenciada, assumimos como fundamentais os valores que se seguem, e que devem nortear, por igual, os fins prosseguidos:

- *a excelência* na acção, que deve ser assumida como um compromisso de todos;
- *a inovação* constante nas práticas, acompanhando as novas exigências formativas e de actuação no quadro de um novo paradigma em que se perspectivam as instituições de ensino superior enquanto organizações empreendedoras e sustentáveis;
- *a internacionalização* da acção e do espaço de intervenção, em benefício da captação de novos públicos, do enriquecimento científico e pedagógico e da rentabilização das “boas práticas” existentes;
- *a credibilidade*, na lógica de que o IPB deve procurar assumir-se como uma “marca de qualidade e de referência” local, regional, nacional e internacional do ponto de vista pedagógico, científico e organizacional;
- *a competência e capacidade de aprendizagem contínua*, em prol da garantia da Qualidade de todos os processos (pedagógicos, administrativos, científicos...).

Adicionalmente, entendemos que a missão educativa do IPB necessita de estar ligada à transformação das condições sociais necessárias para o progresso económico e social. Essa é a razão que deve levar o IPB a promover a construção de uma visão de formação, baseada na concepção da educação/formação para o desenvolvimento, assente em vários pontos, a saber:

- a formação é um **processo social**, que articula uma componente técnico-pedagógica com valores sociais, nomeadamente, a participação, a inclusão e a promoção de capacidades individuais e sociais;
- a formação tem uma **dimensão local**, não é indiferente aos contextos onde se realiza, nem às perspectivas de mudança em que se insere e que pode potenciar;

- a formação visa a qualificação dos indivíduos, mas realiza-se num contexto grupal e, desse modo, é um **processo colectivo**, de interacções múltiplas e de desenvolvimento em comum;
- o indivíduo em formação não é uma tábua-rasa, mas é portador de competências, que importa validar e reconhecer e de uma **experiência social** que pode e deve constituir a matéria a mobilizar e transformar no processo formativo;
- a formação tem dimensões cognitivas e de promoção das competências e capacidades, mas insere-se também no domínio da **construção de valores e de atitudes**.

V.2 – COMPROMISSOS PARA 2013

“ Em 2015, Portugal tem um acesso à informação, capital e mercados semelhante aos outros países da Europa Comunitária. Mas apostou na «aventura» como nenhum outro país europeu fez nos últimos oito anos” (António Câmara, Prémio Pessoa 2006)

As palavras de António Câmara transportam-nos num sonho de um país novo, diferente... “Sonhamos” também que o IPB seja um actor de mudança na construção de novos contextos, novas dinâmicas...

E, para 2013, assumimos o compromisso de que o IPB seja:

- um pólo promotor de desenvolvimento, criando oportunidades e condições que facilitem o empreendedorismo dos diplomados e a fixação de empresas na região, potenciando as sinergias geradas pelos actuais investimentos na região Alentejo;
- promotor de eventos culturais de qualidade em articulação com as instituições da região;
- um pólo dinâmico na oferta de estruturas operacionais na prestação de serviços à comunidade, suportados pela investigação e desenvolvimento (e.g. laboratórios de investigação);

- uma instituição proactiva nas decisões e projectos para a região Alentejo e, em simultâneo, estar disponível para relações consistentes de parceria;
- uma referência no contexto das redes nacionais e internacionais de investigação científica;
- uma instituição modernizada nos processos administrativos, baseados num arquivo documental e workflow, suportados pelas Tecnologias da Informação;
- uma instituição com uma imagem corporativa sólida, reconhecível e associada a uma cultura de qualidade;
- uma instituição com um Campus qualificado e orientado para vivências saudáveis e culturalmente enriquecedoras;
- uma instituição indutora da participação cívica, com elevado apreço pela dimensão social e pelos valores humanistas.

É nesse pressuposto da mudança, da inovação, da excelência e da qualidade que definimos o conjunto de propostas que consideramos necessárias para o IPB, para o período de 2009-2013.

Vectores estratégicos	Linhas de acção/intervenção	Actividades
Vect.01. Estrutura organizacional	LA.01. Consolidar a organização e a gestão	ACT.01. Garantir a eficiente e a eficaz aplicação dos pressupostos organizativos definidos pelos estatutos.
		ACT.02. Efectivar os processos de centralização/fusão de serviços/departamentos, minimizando os focos de tensão que daí possam resultar.
		ACT.03. Realizar sessões de reflexão com pessoal docente, não docente e alunos acerca das implicações/efeitos da aplicação dos novos estatutos.
		ACT.04. Melhorar o sistema de comunicação interna e externa, através de canais acessíveis e com a informação integralmente actualizada, nomeadamente com recurso a plataformas em ambiente www.
	LA.02. Melhorar o sistema de comunicação interno	ACT.05. Desenvolver a imagem e comunicação do IPB, projectando todos os exemplos de boas práticas.
VECT.02. Funcionamento/ Dinâmica Organizacional	LA.03. Apostar na diversificação e no aumento das fontes de financiamento	ACT.06. Promover a cultura de co-responsabilidade na gestão e geração de receitas e despesas
		ACT.07. Incentivar o desenvolvimento de projectos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) financiados por fundos externos (nacionais e internacionais) e a prestação de serviços à comunidade/consultoria
		ACT.08. Apostar na melhoria da atractividade do IPB para a inscrição de mais alunos para os cursos de 1º

		ciclo, 2ºciclo, CET'S, cursos livres e/ou estudos pós-graduados.
		ACT.09. Reorganizar a missão e os objectivos do Gabinete de Mobilidade e Cooperação, a fim de que possa assumir a responsabilidade pela promoção/gestão das relações do IPB com a comunidade empresarial envolvente em articulação com o Centro Vasco da Gama.
		ACT.010. Promover a criação de condições para a incubação de empresas.
		ACT.011. Incentivar as acções de mecenato, reforçando os laços de colaboração estratégica e operacional com a comunidade envolvente
	LA.04. Melhorar a dinâmica de funcionamento interno	ACT.012. Melhorar a rede informática, tendo subjacente o reforço da operacionalidade do Campus virtual através da implementação de plataformas Web
		ACT.013. Melhorar a comunicação entre as unidades orgânicas e serviços através do Gabinete de Imagem e Comunicação (ACT.4)
		ACT.014. Consolidar a cultura de avaliação e de melhoria contínua, entre todo o pessoal (docentes e funcionários) através da concretização e desenvolvimento operacional da missão e objectivos do Gabinete de Avaliação da Qualidade.

		ACT.015. Estimular a criação de uma cultura de excelência e de compromisso com a qualidade junto de todos os prestadores e utilizadores dos serviços do IPB.
	LA.05. Promover o desenvolvimento e a organização da investigação aplicada	ACT.016. Incentivar o desenvolvimento de projectos de I&D por parte do pessoal docente através da definição de um conjunto de incentivos que podem passar pela integração em componente horário, apoio à formação, apoio na aquisição de bibliografia, entre outros.
		ACT.017. Promover a definição de metas operacionais anuais de realização de projectos de I&D, por departamento.
		ACT.018. Consolidar a acção desenvolvida pelo Centro Vasco da Gama, promovendo, numa fase inicial, o balanço da actividade desenvolvida e, num segundo momento, a definição de um plano estratégico de reforço na sua relação com a comunidade.
		ACT.019. Estimular a transferência dos resultados dos projectos de I&D, a desenvolver ou já desenvolvidos, para os seus potenciais beneficiários e utilizadores.
		ACT 020. Promover a integração dos alunos nas equipas de projectos de investigação
		ACT.021. Reforçar a cooperação com os agentes

		loais (nomeadamente autarquias) e comunidade empresarial em geral, em matéria de investigação aplicada.
		ACT.022. Proceder à identificação periódica de necessidades dos agentes locais e comunidade empresarial e monitorizar os projectos e acções em curso.
		ACT.023. Promover o desenvolvimento de projectos que respondam aos desafios e necessidades da sociedade civil (empresas, escolas, autarquias, associações)
	LA.06. Qualificar as instalações do IPB	ACT.024. Modernizar o Campus do Instituto Politécnico mediante a construção de um edifício para os Serviços Centrais
		ACT.025. Continuar a qualificar a biblioteca, os serviços de apoio documental e de utilização da internet, através da aquisição de mais recursos.
	LA.07. Desenvolver/ enriquecer a oferta formativa	ACT.026. Avaliar o processo de implementação das directrizes de Bolonha
		ACT.027. Avaliar a sustentabilidade das propostas formativas existentes no IPB, tomando em consideração o nível de procura registado nos últimos 4/5 anos, o interesse para a região/ país, o potencial de adaptação, entre outros.
		ACT.028. Realizar estudo(s) na região a fim de

		<p>sustentar a concepção de um plano estratégico de formação a garantir pelo IPB no período temporal de 4 anos</p> <hr/> <p>ACT.029. Proceder à análise e eventual revisão dos planos de estudo de 1º ciclo tendo em vista a sua actualização/melhoria face à necessidade de assegurar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uma forte componente formativa propiciadora do desenvolvimento do espírito e capacidade empreendedora dos alunos/formandos; <p>O domínio de pelo menos uma língua estrangeira, de preferência, a inglesa;</p> <ul style="list-style-type: none"> • O domínio com qualidade dos recursos e potencialidades das Tecnologias de Informação e Comunicação; • O domínio de competências sociais e de capacidade de gestão de grupos e de organizações; • Uma forte componente prática preconizando-se a adopção, a curto prazo, do modelo de formação em alternância com períodos de formação externa em contexto profissional e de formação interna no IPB, fruto de uma estreita colaboração com entidades empregadoras e comunidade empresarial em geral;
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Um maior comprometimento das entidades empregadoras e representantes socioeconómicos da região na definição/construção do perfil de competências e percurso formativo a desenvolver; • Uma forte componente de estímulo ao desenvolvimento de projectos de Investigação e Desenvolvimento; • Um forte estímulo à criação do próprio emprego e/ou iniciativa empresarial; <p>Uma dimensão internacional competitiva, através da colaboração protocolar com instituições estrangeiras (seminários, colóquios).</p> <hr/> <p>ACT.030. Promover uma gestão equilibrada ao nível das novas propostas formativas ao nível dos CET'S e planos de formação pós-graduados, através da definição de indicadores de realização por departamento, anualmente.</p> <hr/> <p>ACT.031. Promover a concepção de Cursos de Verão nas áreas-chave diagnosticadas no estudo a realizar sobre as necessidades/expectativas regionais, preferencialmente em formato bilingue.</p> <hr/> <p>ACT.032. Potenciar o ensino a distância e a progressiva adaptação das propostas formativas de 1ºciclo e pós-graduadas.</p>
--	--	--

		ACT.033. Consolidar os planos de formação contínua disponibilizados à comunidade.
	LA.08. Enriquecer os processos de acompanhamento de estudantes e ex-estudantes	ACT.034. Enriquecer o trabalho desenvolvido pelas estruturas de apoio aos estudantes, a saber: <ul style="list-style-type: none"> • Serviços de Acção Social • Gabinete de Apoio Psico-pedagógico • Gabinete de Apoio à Actividade Desportiva • UNIVA (Unidade de Inserção na Vida Activa)
		ACT.035. Apoiar e valorizar o trabalho desenvolvido pelas Associações de Estudantes (e.g. realização de reuniões bimestrais).
		ACT.036. Proceder anualmente à avaliação das expectativas, necessidades, sugestões e críticas dos estudantes relativamente á dinâmica e funcionamento interno (administrativo e pedagógico) do IPB, unidades orgânicas e cursos.
		ACT.037. Promover a realização de uma actividade especial de abertura do ano lectivo tendo em vista o enriquecimento do espírito de pertença à comunidade académica do IPB.
		ACT.038. Incentivar e disponibilizar as condições logísticas para a criação de uma Associação de ex-alunos do IPB.
		ACT.039. Proceder ao acompanhamento sistemático

		e à avaliação de 2 em 2 anos dos percursos pessoais e de empregabilidade dos alunos diplomados no IPB.
		ACT.040.(Re) estruturar o Gabinete de Empreendedorismo, conferindo-lhe também uma missão de dinamização da criação de projectos/serviços inovadores e de transferência de resultados (actual OTIC). Este Gabinete também deverá passar a funcionar como um espaço de incentivo e apoio ao desenvolvimento de iniciativas empresariais sustentáveis por parte de discentes e docentes e comunidade em geral.
		ACT.041. Apostar no enriquecimento da dinâmica cultural garantida/oferecida à comunidade estudantil, nomeadamente, apoiando o programa sociocultural da semana académica.
		ACT.042. Incentivar a participação dos alunos em processos Erasmus e/ou em experiências formativas de curta duração em outras instituições não nacionais de ensino superior.
		ACT.043. Melhorar os canais e formas de comunicação com os estudantes
		ACT.044. Estimular a participação dos estudantes na dinâmica organizacional do IPB, nos respectivos órgãos representativos, e a assunção da co-responsabilidade para a sua melhoria contínua.

VECT.03. Recursos Humanos	LA.09. Apostar na qualificação contínua do pessoal docente	ACT.045. Incentivar os processos de formação contínua do pessoal docente, nomeadamente, a realização de doutoramentos, mestrados, especializações e formações curtas, através da identificação de sistemas de apoio e protocolos.
		ACT.046. Incentivar a participação, preferencialmente com comunicação, em Seminários, Congressos, Colóquios, Conferências e outros encontros de reflexão e demonstração científicas e, igualmente, a elaboração de artigos científicos.
		ACT.047. Incentivar o desenvolvimento/reforço de competências ao nível do domínio da língua inglesa e do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação e plataformas de ensino-aprendizagem a distância.
		ACT.048. Promover a participação em processos Erasmus e/ou a realização de experiências formativas em outras instituições não nacionais de ensino superior
		ACT.049. Apoiar o desenvolvimento de projectos de Investigação e Desenvolvimento através da definição de um conjunto de incentivos que podem passar pela redução de horário, apoio à formação, apoio na aquisição de bibliografia, entre outros.
		ACT.050. Incentivar os processos de avaliação de desempenho na óptica da melhoria contínua e do

		diagnóstico de necessidades de formação
		ACT.051. Criar espaços de diálogo, de reflexão e de divulgação de boas práticas no espaço IPB e suas unidades orgânicas
		ACT.052. Criar mecanismos de registo e monitorização da produção científica
		ACT.053. Promover o diálogo e o desenvolvimento de espaços de convívio entre docentes e restante comunidade académica, discentes, pessoal administrativo e dirigentes
	LA.010. Apostar na qualificação contínua do pessoal não docente	ACT.054. Incentivar a formação contínua do pessoal não docente, nomeadamente, o desenvolvimento de competências ao nível do domínio da língua inglesa e das Tecnologias de Informação e Comunicação, bem como de áreas específicas face ao enquadramento profissional.
		ACT.055. Promover os processos de avaliação de desempenho na óptica da melhoria contínua e do diagnóstico de necessidades de formação e do clima organizacional
		ACT.056. Criar espaços de diálogo, de discussão e de reflexão de boas práticas ao nível da gestão e administração dos diferentes serviços

VECTOR.04. Relações com a comunidade	LA.011. Consolidar a imagem local, regional e nacional do IPB	ACT.057. Enriquecer e consolidar a iniciativa “dias abertos” enquanto projecto destinado à divulgação do que melhor se faz no IPB junto da comunidade estudantil local/regional mas, também, de demonstração da capacidade instalada de prestação de serviços à comunidade
		ACT.058. Consolidar e reforçar os laços de cooperação com a comunidade local, regional e nacional, por via, nomeadamente, das actividades do Centro Vasco da Gama
		ACT.059. Promover uma desejável e eficaz articulação com as Escolas do Ensino Secundário
		ACT.060. Tornar mais eficaz a prestação de serviços e o apoio à comunidade
		ACT.061. Fomentar os laços e espaços de diálogo e de reflexão conjunta em torno dos eixos formativos fundamentais necessários para a região com as escolas secundárias, agrupamentos de escolas, escolas profissionais, centros de formação, instituições de ensino superior instaladas no espaço geográfico envolvente e próximo do Alentejo e Algarve
		ACT.062. Estimular o desenvolvimento de redes de reflexão regional em torno dos desafios e caminhos desejados para o Alentejo, envolvendo todos os agentes sociais, económicos, educativos e políticos

		com responsabilidades na região
		ACT.063. Consolidar o papel do IPB enquanto agente promotor da riqueza e diversidade do património cultural, histórico e natural disponíveis na região através do desenvolvimento de projectos que os potencializem
		ACT.064. Criar uma Revista de divulgação científica
	LA.012. Apostar na consolidação dos laços de cooperação externa (internacionalização)	ACT.065. Potenciar as relações internacionais e a consolidação do processo de internacionalização do IPB
		ACT.066. Estruturar e desenvolver uma estratégia de marketing/ de divulgação internacional da missão, objectivos, actividades e serviços desenvolvidos no IPB
		ACT.067. Consolidar e reforçar os laços de cooperação com a comunidade científica internacional e com instituições de ensino superior não nacionais
		ACT.068. Promover a realização de Seminários/ Congressos/Colóquios e outros encontros científicos de âmbito internacional nas áreas de intervenção do IPB
		ACT.069. Apostar no reforço do número de docentes e discentes envolvidos em processos de formação/visitas a contextos internacionais de formação

		ACT.070.Desenvolver um plano de acolhimento académico e sociocultural para todos os visitantes nacionais e não nacionais que se desloquem ao IPB para processos de formação
		ACT.071.Apostar na concepção de cursos de verão enquanto oferta formativa atractiva á comunidade estudantil internacional
		ACT.072. Apostar no desenvolvimento de planos de estudo de formação pós-graduada em formato bilingue
		ACT.073. Participar em redes de concepção de <i>masters</i> internacionais
VECT.05 – Dinâmicas para o Desenvolvimento Territorial	LA.013. Desenvolver processos de investigação-acção em territórios/<i>clusters</i>	ACT. 074. Elaboração de estudos de identificação de clusters-âncora nos espaços Aeroporto, Alqueva, Litoral Alentejano e Médio/Baixo Guadiana
		ACT.075. Incentivar a realização de estudos de investigação pós-graduada conducentes a dinâmicas de desenvolvimento económico
	LA.014. Promover a articulação efectiva investigação- empregabilidade	ACT.076. Sedimentar e diversificar parcerias estratégicas para a consolidação do objectivo “empregabilidade”