

**IEP**

EUA— Programa de Avaliação Institucional

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR**

***RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO***

*Junho de 2010*

Equipa :

Carles Solà, Presidente

Hannele Niemi

Gheorghe Popa

Anita Liice

Don McQuillan, Coordenador

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Programa de Avaliação Institucional.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 O instituto Politécnico de Tomar e o Contexto Nacional .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 O Processo de Auto-Avaliação .....</b>	<b>5</b>
<b>1.4 A Equipa de Avaliação .....</b>	<b>5</b>
<b>2. CONDICIONANTES E NORMAS INSTITUCIONAIS .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Perfil do Instituto.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Autonomia.....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Administração e Organização .....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Missão, Visão Estratégica e Planeamento Estratégico .....</b>	<b>9</b>
<b>2.5 Garantia de Qualidade .....</b>	<b>11</b>
<b>2.6 Finanças .....</b>	<b>13</b>
<b>3. CAPACIDADE DE MUDANÇA INSTITUCIONAL .....</b>	<b>14</b>
<b>3.1 Ensino e Aprendizagem: Programas de Estudo, Apoio ao Estudante .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2 Investigação.....</b>	<b>17</b>
<b>3.3 Internacionalização, Processo de Bolonha .....</b>	<b>18</b>
<b>3.4 O IPT e a Região .....</b>	<b>19</b>
<b>4. CONCLUSÃO .....</b>	<b>20</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Este relatório é o resultado da avaliação do Instituto Politécnico de Tomar (IPT). A avaliação decorreu em duas visitas.

### 1.1 Programa de Avaliação Institucional

O Programa de Avaliação Institucional (IEP) é um serviço independente da Associação Europeia de Universidades (EUA) que realiza avaliações para dar auxílio às instituições participantes no desenvolvimento contínuo da sua gestão estratégica e da cultura de qualidade interna.

As características do Programa de Avaliação Institucional são:

- Uma forte ênfase na fase de auto-avaliação
- Uma perspectiva europeia e internacional
- Uma abordagem de revisão pelos pares
- O suporte à melhoria contínua

A característica principal da avaliação institucional é a instituição como um todo e não cada um dos programas de estudo ou departamento/unidade. Incide especialmente sobre:

- Os processos de tomada de decisão e as estruturas institucionais e a eficácia da gestão estratégica
- A relevância dos processos de qualidade interna e do grau com que os resultados são utilizados nos processos de tomada de decisão e na gestão estratégica, bem como as lacunas constatadas nestes mecanismos internos.

A avaliação incide sobre quatro questões essenciais com base numa abordagem de “adequabilidade e finalidade”:

- O que é que a instituição está a tentar fazer?
- De que forma é que a instituição está a tentar fazê-lo?
- Como é que sabe que isso vai funcionar?
- Quais as alterações que tenciona introduzir para conseguir melhorar?

### 1.2 O Instituto Politécnico de Tomar e o Contexto Nacional

O IPT está situado na região do Médio Tejo, entre Lisboa e Coimbra. Possui três escolas, duas em Tomar e uma em Abrantes: A Escola Superior de Gestão de Tomar, a Escola Superior de Tecnologia de Tomar e a Escola Superior de Abrantes. Possui, além disso, vários Centros criados em parceria com municípios, um dos quais é o Centro de Estudos Politécnicos de Torres Novas (CEPTON). A principal área de influência do IPT é, por isso, o triângulo formado por Tomar, Abrantes e Torres Novas.

A filosofia básica do IPT não mudou desde a sua criação a 1 de Janeiro de 1977. O Relatório de Auto-Avaliação (SER—Self-Evaluation Report ) salienta que desde as suas origens o instituto se tem caracterizado por uma combinação de programas de estudo assentes na realidade económica regional (Engenharia e Gestão) e programas inovadores e orientados para a realidade internacional (Arte e Arqueologia e Artes Gráficas).

O IPT tem um plano estratégico para o período de 2007-2013 com objectivos estratégicos centrados em três áreas fundamentais:

- Reestruturação do modelo organizacional e reposicionamento no contexto da oferta formativa de base.
- Abertura ao exterior;
- Expansão da sua área de influência e alargamento da oferta formativa.

O programa de avaliação institucional do instituto coincide com um período de reformas profundas no ensino superior português. Foi aprovada nova legislação que exigiu novos estatutos que afectam as estruturas de governação, gestão e pedagógicas das instituições de ensino superior. Foi criada uma nova Agência Nacional de Avaliação e Acreditação, bem como um novo Estatuto da Carreira Docente do Ensino Superior Politécnico. A diminuição da procura no ensino superior em consequência do declínio demográfico e dos cortes orçamentais em virtude da actual recessão mundial são também factores importantes a considerar.

Os novos estatutos do IPT foram aprovados em Assembleia Estatutária representativa, homologados por despacho ministerial e publicados em 30 de Abril de 2009. O IPT goza hoje de autonomia académica, cultural, científica, pedagógica e disciplinar. Goza igualmente de autonomia na gestão patrimonial, financeira e administrativa. Para além disso, as três escolas dispõem de autonomia pedagógica, científica e cultural.

A avaliação decorre no contexto de um escrutínio das instituições de ensino superior abrangente, sistemático, independente, voluntário e objectivo por parte do Programa de Avaliação Institucional com o apoio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (MCTES). O Programa de Avaliação Institucional realizou avaliações semelhantes em várias universidades portuguesas (todas as faculdades de medicina, 2002) Catalunha (todas as universidades, 2003/4), Irlanda (todas as universidades, 2005) e Eslováquia (2007). A avaliação realizou-se no contexto geral dos objectivos estratégicos do governo, a saber:

- Garantir um sistema de ensino superior totalmente integrado a nível europeu em termos de qualidade, níveis de participação e empregabilidade dos seus diplomados
- Proteger e melhorar a qualidade do ensino e aprendizagem de forma a promover a participação em redes internacionais de ensino superior e o reconhecimento das instituições e dos graus de ensino superior portugueses
- Promover um sistema de ensino superior diversificado a fim de promover a qualidade nos vários tipos de instituições
- Reconhecer a importância crescente da investigação, desenvolvimento e inovação na sociedade do conhecimento
- Desenvolver as práticas e processos de garantia de qualidade de acordo com as melhores práticas internacionais
- Aumentar a oferta a nível de formação contínua.

### **1.3 O Processo de Auto-Avaliação**

O processo de auto-avaliação foi organizado e gerido pela Comissão de Coordenação da Auto-Avaliação criada pelo Presidente do IPT. A comissão era constituída por dez membros representantes dos docentes, funcionários e alunos. Embora a versão definitiva do relatório de auto-avaliação tenha sido aprovada por todos os sectores da instituição, parece ter havido pouco envolvimento da comunidade académica no processo. Além disso, segundo a comissão de coordenação, o processo de auto-avaliação revelou algumas dificuldades na obtenção de dados quantitativos e qualitativos relativos à actividade da instituição devido, em parte, ao facto de o IPT não ter sido submetido a processos de avaliação entre 2005 e 2009, não tendo havido por isso, recolha sistemática de dados.

### **1.4 A Equipa de Avaliação**

O relatório de auto-avaliação e respectivos anexos foi enviado à equipa de avaliação em tempo oportuno. As visitas da equipa de avaliação ao IPT decorreram nos períodos de 15-16 de Outubro de 2009 e 12-14 de Abril de 2010. Entre visitas, a equipa de avaliação solicitou e recebeu documentação adicional.

A equipa de avaliação era constituída por:

- Professor Carles Solà, ex-Reitor, Universidade Autónoma de Barcelona, Espanha
- Professor Hannele Niemi, ex-Reitor, Universidade de Helsínquia, Finlândia
- Professor Gheorghe Popa, ex-Reitor, Alexandru Ioan Cuza Universidade de Iasi, Roménia
- Anita Liice, Associação dos Estudantes Europeus, Letónia
- Professor Don McQuillan, antigo Presidente do Comité de Qualidade das Universidades Irlandesas

O Professor Bert Hoogewijs foi membro da equipa inicial tendo participado na visita preliminar. Depois disso abandonou a equipa e foi substituído pelo Professor Niemi.

Não podemos deixar de salientar a excelente cooperação e a forma hospitaleira com que fomos recebidos pelo pessoal do IPT durante as visitas. Queremos agradecer ao Dr. António Pires da Silva, que formalizou o convite, ao vice-presidente Dr. Eugénio Almeida e aos restantes responsáveis pelo excelente apoio que nos deram e a todos os funcionários e alunos e outros intervenientes externos à instituição pela seu útil contributo para as discussões. O nosso agradecimento especial vai para o Dr. Valentim Nunes pela eficiência que demonstrou na organização da documentação o que contribuiu de forma significativa para a comunicação com a equipa e o cumprimento do calendário. Finalmente, os nossos agradecimentos também à Dra. Hermínia Sol pelo excelente serviço de interpretação e à Dra. Catarina Morgado pelas suas valiosas indicações no decurso das visitas. Estamos convictos de que estes esforços conjuntos constituirão uma base sólida para que o IPT consiga ultrapassar os novos desafios que se avizinham.

## 2. CONDICIONANTES E NORMAS INSTITUCIONAIS

### 2.1 Perfil do Instituto

O Instituto Politécnico de Tomar iniciou a sua actividade em Outubro de 1982 num antigo edifício na zona histórica de Tomar. Em 1990, foi construído um novo campus na zona ocidental da cidade albergando duas das três escolas que integram o instituto: a Escola Superior de Gestão de Tomar (ESGT) e a Escola Superior de Tecnologia de Tomar (ESTT).

O campus possui amplas instalações de ensino, incluindo excelentes laboratórios, biblioteca, livraria, reprografia, residência de estudantes, etc. Possui também instalações desportivas e áreas de lazer. Em 1999, foi criada a Escola Superior de Tecnologia de Abrantes (ESTA). Actualmente a ESTA encontra-se a funcionar num edifício no centro da cidade com uma residência de estudantes nas proximidades. Mas também aqui novas instalações se encontram em construção na zona moderna da cidade.

O IPT criou vários Centros, ou Unidades de Formação, em parceria com câmaras municipais:

- Os Centros de Estudos Politécnicos de Torres Novas, da Golegã, da Sertã e de Mação
- O Centro de Estudos de Formação Especializada de Ferreira do Zêzere
- Instituto de Terra e Memória de Mação

A **ESGT** oferece cursos de gestão nas áreas de Gestão de Empresas, Turismo, Recursos Humanos, Saúde, Administração Bancária, Auditoria, Fiscalidade e Administração Pública.

A oferta formativa da **ESTT** inclui cursos de Artes e Engenharia. No campo das Artes incluem-se as áreas de Conservação e Restauro, Arqueologia, Artes Plásticas, Fotografia e Artes Gráficas. No campo da Engenharia são oferecidos cursos de Química e Bioquímica, Ambiente, Engenharia Civil e Electrotécnica e Informática.

A **ESTA** oferece programas de estudo nas áreas de Comunicação, Cinema Documental, Tecnologias de Informação, Design e Engenharia Mecânica.

A actual oferta formativa do IPT inclui 23 cursos de Licenciatura, 7 de Mestrado e 3 de Pós-graduação, bem como 16 cursos tecnológicos (CET), possuindo um total de 3728 alunos. Destes, 1239 são da ESGT, 1734 da ESTT e 755 da ESTA.

O instituto criou o regime “Maiores de 23” que permite o acesso de alunos com mais de 23 anos de idade. Facto este que se veio a revelar muito importante, pois no ano académico de 2008-2009, foram admitidos 133 alunos através deste regime, o que representa 13% do número de ingressos naquele ano. De um total de 251 docentes, 66 pertencem à ESGT, 130 à ESTT e 55 à ESTA. Isto dá um rácio estudante/docente de 15:1, o que coloca a instituição em situação de paridade com a maior parte das instituições.

## 2.2 Autonomia

De acordo com a recente legislação nacional, o IPT goza de plena autonomia académica, cultural, científica, pedagógica e disciplinar. Goza também de autonomia de gestão patrimonial, financeira e administrativa. A EUA apoia vivamente a autonomia das instituições de ensino superior que, nos dias de hoje, têm de se adaptar a um contexto em rápida evolução e enfrentam desafios que são por demais conhecidos: aumento da competitividade e baixos recursos, massificação da educação, globalização económica e consequente exigência por parte do governo e da sociedade de profissionais mais qualificados, especialmente no campo das ciências, a necessidade de melhorar as competências de investigação no sentido de dar resposta à competitividade nacional. A autonomia é um pré-requisito necessário para responder rapidamente a estes desafios. Por outro lado, é sabido que a autonomia implica responsabilidade perante a sociedade e que, para isso, é necessário implementar as mudanças e melhorias adequadas. Por isso, as instituições de ensino superior têm de utilizar a sua autonomia e independência no desenvolvimento estratégico e interação com a sociedade de acordo com as suas expectativas e necessidades.

Na Declaração de Graz, a EUA salienta que “o ensino superior continua a ser acima de tudo uma responsabilidade pública de manter os valores académicos e cívicos fundamentais, estimular a excelência a nível global e permitir que as universidades desempenhem o papel de parceiros essenciais na evolução social, económica e cultural. Por isso, os governos têm de conferir poder e reforçar a autonomia essencial das instituições criando conjunturas legais e financeiras estáveis. As universidades aceitam a responsabilização e assumem a responsabilidade de implementar as reformas em colaboração estreita com os estudantes e com as partes interessadas, melhorando a qualidade institucional e a capacidade de gestão estratégica”.

Estas observações são de particular importância para o Instituto Politécnico de Tomar pela responsabilidade enorme que possui como motor do desenvolvimento cultural, social e económico da região em que se insere. A equipa frisa a necessidade de o IPT trabalhar em conjunto com as autoridades regionais e locais no desenvolvimento de políticas e estratégias que possam reforçar simultaneamente a instituição e as estruturas fundamentais da sociedade. Recomendamos vivamente que o instituto tenha estas ideias em linha de conta quando reformularem a sua missão institucional, o plano estratégico e as recomendações contidas neste relatório.

Os novos estatutos conferem autonomia às Escolas e às Unidades de Investigação. Isto não é usual e, caso não haja uma gestão apropriada, esta autonomia poderá criar entraves ao futuro desenvolvimento do IPT. Voltamos a este importante tópico na próxima secção sobre administração e organização.

## 2.3 Administração e Organização

A nova lei, adaptada pelo IPT, estipula as seguintes estruturas:

O **Conselho Geral**, com 21 membros, dos quais 11 são representantes eleitos dos professores/investigadores, 3 são representantes eleitos dos alunos, 1 é representante eleito dos funcionários e 6 são representantes da comunidade cooptados por funcionários e alunos.

O **Presidente** é um membro externo eleito pelo Conselho. O Conselho organiza a eleição do Presidente, aprova os planos estratégicos e orçamentais, fixa as taxas e emolumentos, aprova os relatórios financeiros consolidados e realiza as transacções patrimoniais. O Presidente convoca e preside às sessões do Conselho. O Conselho normalmente reúne quatro vezes por ano e pode convidar membros sem direito de voto. O Presidente não tem direito de voto. O Presidente, que é a autoridade máxima da instituição, é eleito pelo Conselho Geral por um mandato de quatro anos renovável e pode ser destituído por maioria de dois terços. O Presidente apresenta ao Conselho Geral para aprovação: uma proposta de plano estratégico de médio-prazo, uma proposta de políticas de investigação e pedagógicas, propostas de planos de actividades anuais, propostas orçamentais e taxas e emolumentos, propostas de transacções patrimoniais, de criação e encerramento de unidades orgânicas. Aprova a criação e encerramento de cursos, fixa as vagas de acesso, é responsável pela gestão financeira e de recursos humanos e garante o bom funcionamento da instituição. O presidente nomeia um vice-presidente e um administrador para as questões administrativas e financeiras, ambos em regime de requisição.

O **Conselho Administrativo** é constituído pelo presidente, o vice-presidente e o administrador. A função do Conselho é promover acções e tomar decisões em matérias do foro administrativo e financeiro.

Para além de autonomia científica e pedagógica, as escolas gozam de autonomia de gestão.

Existe um Serviço de Acção Social (SAS) que goza de autonomia financeira e administrativa. O SAS tem estatuto legal e "garante o apoio social". Desenvolve acção social nos termos da lei e dá apoio a actividades culturais, desportivas e outras favorecendo o acesso ao ensino superior e o sucesso nos estudos.

Relativamente à composição do Conselho Geral, a equipa congratula-se com a inclusão de representantes da sociedade civil. Esta opção tem muitas vantagens: A plena autonomia conferida ao politécnico é equilibrada por uma responsabilização perante a sociedade; o IPT terá um canal directo para o desenvolvimento social e económico da região e poderá aceder rapidamente a recomendações e pareceres regionais aquando da preparação do seu plano estratégico. A equipa congratula-se também com a inclusão de um representante dos funcionários que são cruciais no bom funcionamento diário do politécnico e na implementação eficaz de estratégias futuras. Darão um contributo valioso para a discussão no Conselho.

No que diz respeito às funções do Presidente e do Conselho Geral, parece-nos que o efeito estratégico e operacional das novas estruturas será o Presidente passar a ser o dirigente máximo do IPT trabalhando em estreita colaboração com o Conselho Geral, de forma a conduzir o politécnico à fase seguinte da sua evolução. Da análise SWOT apresentada no Relatório de Auto-Avaliação e das várias reuniões que tivemos no instituto, podemos concluir que existe consciência das oportunidades e desafios que poderão surgir no futuro. Operar a mudança no contexto de um plano estratégico institucional global do IPT será o primeiro e mais importante destes desafios. O reforço do papel regional da instituição intensificando o seu perfil regional, nacional e internacional, a optimização dos seus limitados recursos e a obtenção de mais financiamentos externos constituem igualmente desafios importantes. Tudo isto exigirá a aproximação e a colaboração generosa de todos os sectores do instituto.

Existem várias comissões a nível da instituição e das escolas que gerem, organizam e orientam as actividades do IPT nas suas várias dimensões. Neste ponto será útil consultar os organogramas incluídos nas páginas 25-29 do SER. A equipa pergunta-se se esta complexidade



será necessária numa instituição com menos de 4000 alunos e 251 professores. Face à quantidade e variedade de comissões que participam no processo de tomada de decisão do instituto, a equipa questiona-se se o IPT terá capacidade para conseguir responder com a rapidez necessária aos desafios que se colocam às modernas instituições de ensino superior, já referidos anteriormente. A necessidade de obter consensos num processo consultivo desta natureza poderá levar ao atraso das decisões e dos compromissos o que, em última análise, será prejudicial aos interesses do instituto.

Se analisarmos a evolução do IPT ao longo do tempo verificamos que as escolas têm vindo a ganhar cada vez mais autonomia e o poder central tem vindo a diminuir na mesma proporção. Isto poderá conduzir a uma “mentalidade de fortaleza” em que as escolas se tornam, do ponto de vista académico e administrativo, isoladas umas das outras. Este perigo foi abordado nas reuniões que tivemos em Abrantes em que vários docentes frisaram os atrasos burocráticos nas comunicações entre a sede do instituto e a ESTA. A equipa mais uma vez receia que esta situação possa criar dificuldades quando o IPT tiver de responder rapidamente a novas situações e desafios.

Em particular a transferência da autonomia do Conselho Geral para as Escolas e para as Unidades de Investigação é demasiado extrema ou encontra-se mal definida levando à sobreposição de funções decisórias e, conseqüentemente, a conflitos e atrasos. Além disso, a estrutura matricial das Escolas e das Unidades de Investigação é susceptível de gerar conflitos e atrasos.

#### **A equipa recomenda que:**

- **Os níveis da autonomia conferida ao IPT e às Escolas e Unidades de Investigação devem ficar definidos de forma clara nos estatutos do instituto.**
- **A natureza das relações de trabalho entre as Escolas e as Unidades de Investigação devem ficar estipuladas de forma clara nos estatutos do instituto.**

#### **2.4 Missão, Visão Estratégica, Planeamento Estratégico**

Na legislação portuguesa, a missão das instituições de ensino politécnico consiste na "criação, transferência e disseminação de conhecimentos profissionais combinando ensino, aprendizagem, investigação aplicada e desenvolvimento experimental". Esta descrição do papel das instituições de ensino politécnico é demasiado sucinta e redutora, não apenas em Portugal, mas em qualquer parte do mundo.

O SER acrescenta que o IPT pretende criar recursos e capital humano para responder às necessidades da sociedade global do conhecimento e participar na produção e desenvolvimento de conhecimento científico e tecnológico. Esta é uma pretensão com potencial de desenvolvimento. Mas, a equipa é de opinião que ela é demasiado vaga, poderia ser aplicada a qualquer politécnico em qualquer parte do mundo. Não reflecte a situação especial do IPT na sua área de influência, nem as suas responsabilidades para com a comunidade envolvente, nem a sua visão estratégica para o futuro.

**A equipa recomenda que o IPT desenvolva uma missão e visão estratégica que sejam específicos do IPT e da região em que insere.**

O relatório de auto-avaliação define seis objectivos estratégicos a concretizar nos próximos anos. Baseiam-se no "Plano de Desenvolvimento do IPT" preparado por consultores externos e que define linhas gerais para o desenvolvimento futuro da instituição. No entanto, o instituto ainda não desenvolveu um plano estratégico adequado para os concretizar. Na verdade, a falta de um plano estratégico é referida na análise SWOT como um ponto fraco do IPT.

Por isso, a criação de um plano estratégico realista é crucial para o desenvolvimento da instituição. O IPT tem de considerar de forma crítica e analítica quais são os objectivos que pretende atingir a médio-prazo, definindo-os com precisão, e qual a posição que pretende ocupar nos contextos regional, nacional e internacional. Como é que uma instituição recente, de pequenas dimensões e com fracos recursos consegue desempenhar a suas funções de ensino e desenvolvimento da região em que se insere? Qual a melhor forma de trabalhar com a comunidade local e com o governo regional? Como é que define prioridades e se concentra num pequeno número de áreas de investigação sustentáveis?

Planeamento estratégico é "o exercício prospectivo contínuo e colectivo no processo integrado de tomada de decisões com impacto no futuro". É fundamental que a instituição tenha consciência daquilo que implica a preparação de um plano estratégico. Um plano estratégico não é uma lista de desejos, uma mera recolha de resultados desejáveis sem a indicação da forma como eles podem ser atingidos, nem a compilação de planos departamentais. Pelo contrário, o processo de desenvolvimento de um plano estratégico eficaz é complexo e intensivo. Sugerimos que o IPT tenha em mente três questões básicas:

- Qual é a actual posição do IPT?
- Onde é que o IPT pretende chegar?
- Como é que o IPT chega lá?

A primeira questão foi respondida em grande medida na análise SWOT do relatório de auto-avaliação. Sugerimos que o IPT reformule, à luz da experiência de avaliação do Programa de Avaliação Institucional (IEP), a sua visão estratégica, metas e objectivos, pontos fortes e pontos fracos, bem como as oportunidades e ameaças com que se depara. É importante frisar, no entanto, que o planeamento é um processo contínuo. E por isso, o plano em si e a análise SWOT têm de ser actualizados continuamente. Isto requer dados sólidos para suportar as conclusões e posicionar o politécnico de forma a conseguir responder aos desafios seguintes.

**A equipa recomenda que o IPT crie a capacidade de recolha sistemática de dados que sirvam de suporte ao planeamento estratégico.**

A segunda questão diz respeito à visão estratégica e à missão do IPT e aos objectivos a alcançar, digamos no período de 2010/2014, com base nos seis objectivos estratégicos e na análise SWOT. Mais uma vez, recomendamos vivamente que o IPT atente na formulação de uma missão e de uma visão estratégica que reflectam de forma clara as suas aspirações a nível departamental, das escolas, institucional, local, nacional e internacional.

A terceira questão requer uma apresentação detalhada das medidas a tomar para concretizar os objectivos. Uma boa organização e uma harmonização das práticas são fundamentais. Deve haver uma definição de prioridades em termos de objectivos e cada objectivo deverá ser definido de forma clara e inequívoca. Deve ser criado um plano para cada objectivo, definindo a(s) pessoa(s) que ficarão responsáveis pela sua concretização e os recursos que

serão atribuídos. Para cada objectivo deverá ser estipulado um prazo de concretização, definindo antecipadamente e com precisão os respectivos indicadores de sucesso.

**A equipa recomenda que o Presidente do IPT crie e presida a uma Comissão de Coordenação institucional com o objectivo de preparar um plano detalhado com base nos seis objectivos estratégicos.**

É fundamental para o sucesso do processo que toda a comunidade académica sinta o plano como seu. Isto pode ser conseguido utilizando uma metodologia relativamente comum. Primeiro, cada uma das escolas deverá elaborar um plano acordado com base nos contributos de cada departamento. Estes planos podem depois ser confrontados com a visão e objectivos do politécnico e harmonizados pela Comissão de Coordenação de forma a produzir um plano global para toda a instituição. O plano deve ser discutido por todos e depois concluído e aprovado pelos órgãos competentes.

Trata-se de uma tarefa complexa e difícil, na medida em que implica a comunicação sistemática entre as instâncias superiores e as inferiores. Inevitavelmente haverá agendas conflitantes e tensão entre os vários elementos da instituição. É sempre difícil chegar ao consenso global necessário para que o processo seja bem sucedido. Os líderes terão um papel crucial na persuasão dos menos convictos e na criação da convicção de que vale a pena o esforço. Este processo poderá ser particularmente difícil numa instituição como o IPT onde as subunidades poderão zelosamente proteger a sua autonomia de ensino e aprendizagem.

## **2.5 Garantia de Qualidade**

A nova lei obriga à auto-avaliação regular das universidades portuguesas e nesta linha os objectivos estratégicos do governo referidos na secção 1.2 incluem a necessidade de as universidades desenvolverem práticas e processos de garantia de qualidade de acordo com as melhores práticas internacionais. O relatório de auto-avaliação refere que o IPT criou um Gabinete de Avaliação de Qualidade que iniciou a sua actividade em Fevereiro de 2008 e salienta as várias medidas de qualidade em curso, incluindo a aplicação de questionários a alunos e professores. A equipa felicita o IPT por estas importantes iniciativas. No entanto, o relatório admite que "os resultados deste processo são geridos de forma algo casuística" e acrescenta que "embora existam alguns processos internos destinados a melhorar os processos de ensino e aprendizagem, eles não são do conhecimento, ou partilhados pela comunidade académica".

A qualidade do ensino superior surgiu como um elemento-chave na criação da Área Europeia de Ensino Superior e no progresso e competitividade nacionais. Por isso, a garantia de qualidade é uma das linhas de acção principais do Processo de Bolonha. Nos Comunicados de Berlim e de Bergen os ministros europeus do ensino superior comprometeram-se a apoiar o desenvolvimento da garantia de qualidade a nível institucional, nacional e europeu e salientaram a necessidade de desenvolver critérios e metodologias comuns em matéria de garantia de qualidade. Salientaram também que a responsabilidade principal pela garantia de qualidade no ensino superior é das próprias instituições e isto constitui a base da responsabilização do sistema académico perante o sistema nacional de qualidade. Convencionaram que os sistemas nacionais de garantia de qualidade deverão incluir a avaliação dos programas de estudo ou das instituições incluindo avaliação interna, avaliação externa, participação dos estudantes e publicação dos resultados.

A EUA propõe uma política de garantia de qualidade para a Europa baseada na convicção de que a autonomia institucional gera e exige responsabilidade e de que as instituições de ensino superior são responsáveis pelo desenvolvimento de culturas de qualidade interna. Com o contributo activo dos alunos, as instituições de ensino superior devem monitorizar e avaliar *todas* as suas actividades, incluindo os programas de estudo, a produtividade da investigação, a inovação, a competitividade, a gestão, os sistemas e serviços de financiamento. As práticas têm de promover a qualidade académica e organizacional, respeitar a autonomia institucional, desenvolver culturas de qualidade interna, ser eficazes em termos de custos, minimizar a burocracia e os custos e evitar o excesso de regulação. As práticas de garantia de qualidade externa devem verificar, através de auditoria institucional, se a monitorização interna foi realizada de forma eficaz.

Para a EUA e para os Ministros da Educação, os elementos chave do processo de garantia de qualidade são:

- auto-avaliação pela unidade que é objecto de avaliação
- avaliação e visita in loco pelos pares incluindo os externos
- publicação do relatório de avaliação pelos pares
- acompanhamento eficaz na adopção das recomendações
- burocracia mínima
- melhoria de qualidade
- participação dos estudantes e outros interessados.

Aconselhamos a consulta de duas publicações:

‘EUA’s Quality Assurance Policy in the Context of the Bergen Communiqué’,

‘European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area’ (publicação da ENQA), vulgarmente chamadas de ESG.

**A equipa recomenda que o IPT**

- **Estipule práticas de garantia de qualidade interna comuns a toda a instituição e crie uma Comissão de Acompanhamento para assegurar a sua implementação.**
- **Crie um Gabinete de Qualidade para supervisionar os processos operacionais.**

É de salientar que já foram desenvolvidos em vários países por toda a Europa excelentes sistemas de garantia de qualidade, por isso o IPT não deverá perder tempo a reinventá-los. No entanto, a criação de um sistema de garantia de qualidade desta natureza demora tempo e exige compromissos e poderá haver uma relutância inicial da parte de alguns membros do pessoal em enfrentar o desafio da mudança ou mesmo reconhecer que ela é necessária. O diálogo entre os membros da comunidade institucional é fundamental para a criação da boa vontade para cooperar, ou mesmo de uma atitude entusiástica. Note-se que o objectivo é criar uma cultura de qualidade em todas as actividades através da melhoria contínua e não de

atribuição de culpas pelos fracassos. Mais uma vez o papel da direcção do IPT é crucial na condução do processo e na facilitação do trabalho sistemático necessário para converter os cépticos.

É da máxima importância articular o processo de garantia de qualidade com o processo de planeamento estratégico da instituição. A avaliação interna anual de todas as suas actividades fornecerá ao IPT informações valiosas sobre a forma como o instituto está a trabalhar que serão imprescindíveis para a alteração e adaptação do plano estratégico.

Outras práticas afectam a qualidade do desempenho do IPT tais como o nomeação de novos professores, a qualidade e número de alunos que ingressam na instituição e a questão da sua formação e motivação durante o período de frequência do curso.

O interesse em estudar no IPT mostra uma tendência saudável; o número de candidatos aos cursos do IPT aumentou de 2195 em 2005/2006 para 3170 em 2007/2008. Os candidatos são na sua maioria da região, mas um número significativo vem de mais longe. A grande maioria dos alunos com que falámos estão satisfeitos por terem decidido estudar no IPT e têm uma ideia positiva dos professores. Relativamente aos professores, foi unânime a opinião de que são acessíveis e disponíveis. A maioria dos alunos com que falámos dominavam o inglês. Por outro lado, há várias questões de qualidade relacionadas com os ambientes de ensino e de aprendizagem como, por exemplo, a elevada taxa de insucesso em algumas disciplinas. Estas problemáticas serão abordadas na próxima secção.

As práticas de nomeação de professores parecem ser bastante abertas e transparentes e da exclusiva responsabilidade da instituição. É fundamental que esta importante componente da autonomia se mantenha e que os processos sejam aplicados de forma escrupulosa. A distribuição etária do pessoal docente é auspiciosa para o futuro do IPT: O relatório de auto-avaliação refere que "cerca de 45% tem entre 30 e 39 e 34% entre 40 e 50 anos de idade". Estes números são notáveis quando comparados com a actual distribuição etária do pessoal docente da maioria das instituições de ensino superior europeias. No entanto, embora o número de titulares de doutoramento do instituto esteja a aumentar, representando hoje 14% na totalidade, ainda se encontra abaixo do número exigido por lei. De acordo com o relatório, pelo menos 15% dos docentes e investigadores devem possuir o grau de Doutor e pelo menos 35% deve possuir o grau de Mestre, na proporção de "pelo menos um professor com grau de doutor ou um professor com grau de mestre" para cada 30 alunos. O IPT está no bom caminho para satisfazer estes requisitos: actualmente, 74 docentes estão inscritos em programas de doutoramento em várias universidades e 62 prevêem terminar dentro dos próximos três anos. A equipa felicita o IPT por esta dinâmica no sentido de cumprir os requisitos legais e, conseqüentemente, melhorar a qualidade do ensino e da investigação.

**A equipa recomenda que o IPT continue a desenvolver esforços para aumentar o número de docentes com grau de doutor.**

## **2.6 Finanças**

O orçamento do IPT é gerido centralmente. A distribuição interna do orçamento é decidida em reunião do Presidente com os Directores das Escolas e ajustado de acordo com vários parâmetros, nomeadamente, o número de alunos e características dos cursos. Embora as Escolas não tenham autonomia financeira, têm autonomia limitada para produzir receitas que

são depois geridas centralmente. Os Directores das Escolas podem autorizar as despesas até 500 Euros. As despesas de valor superior têm de ser autorizadas pelo Presidente.

O orçamento total do instituto em 2008 foi de 15.05 milhões de euros. Destes, 10.1 milhões vieram do estado, 3.1 milhões das propinas e o resto de várias fontes incluindo projectos de investigação. Os números para 2006 foram 13.6 milhões e 1.9 milhões respectivamente.

O relatório de auto-avaliação refere que em 2008 as despesas totais com pessoal atingiram os 9.6 milhões. Há agora uma pressão acrescida de financiamento resultante do facto de o IPT ter de passar a suportar os 11% do Fundo Geral de Pensões dos funcionários públicos.

O orçamento dos SAS é fixado pelo ministro da tutela e gerido de forma autónoma pelo seu conselho administrativo.

O Relatório refere que a capacidade de produzir recursos próprios é limitada. Neste contexto, pode ser importante salientar que os problemas resultantes do sub-financiamento não se resolverão apenas com a geração de receitas. É necessário também rentabilizar os recursos existentes e fazer os possíveis por reduzir as despesas e aumentar o rácio custo/benefício. A equipa chama a atenção do instituto para a possível duplicação de esforços nas duas Escolas do campus de Tomar em áreas administrativas, bem como em algumas actividades académicas como, por exemplo, os sistemas de informação e o ensino de cursos com disciplinas comuns.

Muitas instituições criaram uma Comissão de Angariação de Fundos para tentar procurar financiamentos de forma sistemática. Estas comissões regra geral são muito bem sucedidas na angariação de fundos, especialmente na obtenção de apoios para projectos especiais. Neste aspecto, as boas ligações que o IPT já possui com a comunidade poderão ser importantes no sentido de atrair individualidades para fazerem parte dessa comissão. Esta actividade ajudará também a reforçar a imagem do IPT face ao exterior.

**A equipa recomenda que o IPT desenvolva uma estratégia de angariação de fundos a fim de aumentar os recursos provenientes de fontes não-governamentais para as suas actividades académicas.**

### **3. CAPACIDADE DE MUDANÇA INSTITUCIONAL**

#### **3.1 Ensino e Aprendizagem: Programas de Estudo, Apoio ao Estudante**

O IPT está de parabéns pela implementação das reformas introduzidas pelo Processo de Bolonha. O instituto obteve o selo de qualidade de boas práticas na utilização do sistema ECTS (ECTS label) e o selo de qualidade do Suplemento de Diploma (DS). Todos os cursos ministrados no instituto foram adaptados ao modelo 3-5. A listagem dos prémios e menções honrosas locais, nacionais e internacionais atribuídos a estudantes do instituto pode ser consultada no Anexo X do relatório de auto-avaliação. Este sucesso confirma os padrões e a qualidade de trabalho dos alunos alcançado pelo IPT num curto espaço de tempo. O objectivo agora deverá ser consolidar e aperfeiçoar este excelente começo.

O ensino e a aprendizagem, assim como o apoio ao estudante, devem constituir componentes fundamentais do plano estratégico. O plano deve definir, de forma clara e inequívoca, os

objectivos a atingir e os planos de acção necessários à sua concretização. Este trabalho deverá prosseguir em linha com o rápido desenvolvimento do processo de garantia de qualidade, com a cooperação activa dos estudantes.

Mesmo com os enormes progressos já conseguidos num curto espaço de tempo, o IPT, à semelhança de todas as instituições de ensino superior de pequenas dimensões, enfrenta problemas graves tais como:

Ao tentar acompanhar as tendências do mercado, o IPT oferece actualmente demasiados cursos ou está prejudicado pelo número limitado de cursos autorizados pelo governo? A sustentabilidade dos cursos tornou-se problemática devido à decisão por parte do governo de não financiar cursos com poucos alunos? Existe tensão entre ensinar para satisfazer as necessidades regionais de formação técnica, por um lado, e a investigação científica, por outro?

Os alunos de Abrantes levantaram as duas primeiras questões. Parece que alguns alunos não conseguiram frequentar disciplinas anunciadas, ou porque não havia alunos suficientes interessados na disciplina ou porque não havia professores disponíveis para a leccionar. Alguns gostariam de ter frequentado disciplinas que não estavam disponíveis. A terceira questão surgiu em discussões com os investigadores, em particular com os que estavam a frequentar um doutoramento, que sentiam que não tinham tempo para a investigação em virtude de compromissos relacionados com o ensino.

O IPT tem claramente de resolver esta questão que se coloca a todos os institutos politécnicos de pequenas dimensões: uma vez que não conseguimos ser excelentes em tudo, em que áreas é que nos devemos concentrar para maximizar a nossa eficiência? Para o IPT esta questão é complicada, não apenas devido à alteração das tendências de mercado, mas também pelo papel central que tem de desempenhar no bem-estar e desenvolvimento económico da sua área de influência. Na qualidade de agentes externos, a equipa não pode oferecer recomendações úteis nesta matéria, mas aconselha o instituto a reforçar a sua colaboração com as autoridades locais e especialistas em planeamento como parte integrante das práticas de planeamento estratégico.

Há várias questões interligadas que precisam de intervenção rápida. Tal como foi referido na secção sobre garantia de qualidade, há uma elevada taxa de insucesso em algumas disciplinas. O IPT está consciente das suas responsabilidades e deveres em matéria de apoio e formação pessoal dos alunos; com excepção do aspecto humano, há um desperdício dos escassos recursos existentes. O atendimento às aulas das disciplinas teóricas é baixo, o que poderá contribuir para as taxas de insucesso. Os alunos que ingressam no instituto estão muitas vezes mal preparados a Matemática e Física e, como muitos professores promovem aulas de recuperação, a presença nas aulas não é obrigatória. Poucos alunos respondem aos questionários e, segundo os alunos com quem falámos, o feedback por parte dos professores é escasso. Por esta razão, os alunos sentem que as suas opiniões e pontos de vista não são ouvidos e discutidos, o que resulta em falta de motivação.

É evidente que estes problemas não são exclusivos do IPT. No entanto, apontam para a necessidade de uma reavaliação urgente da estratégia do instituto da área de ensino/aprendizagem. O relatório de auto-avaliação salienta que o IPT, tal como muitas outras instituições, tem consciência desta necessidade de adoptar uma nova mentalidade que permita a passagem de um sistema centrado no ensino para um sistema centrado no aluno. O IPT já deu os primeiros passos neste sentido e o Relatório sugere várias abordagens inovadoras

que já foram introduzidas. No entanto, nas nossas discussões com os alunos ficou claro que estas inovações não foram introduzidas de forma sistemática em todo o instituto. A título de exemplo, alguns alunos referiram nunca ter tido aulas práticas.

O IPT sabe o que há a fazer. Deve haver uma redução das aulas teóricas e um aumento de aulas práticas bem organizadas e orientadas com trabalhos individuais ou em grupo, aulas acompanhadas, workshops e um aumento dos trabalhos de projecto. Esta abordagem permitirá criar uma relação de proximidade entre professor e aluno. O Relatório refere que o desfavorável rácio professor/aluno do IPT dificulta a adopção desta abordagem.

De importância imediata é a introdução de um sistema formal de questionários aos alunos em todo o instituto para efeitos de avaliação das disciplinas e dos métodos de ensino, com feedback aos alunos em tempo oportuno. É crucial que este processo seja formativo e se destine a melhorar a qualidade do ensino/aprendizagem. Não deverá nunca ser sumativo, um jogo de culpas. Este sistema, se for implementado de forma eficiente e sistemática, poderá conduzir a um diálogo contínuo entre professores e alunos - um elemento importante no desenvolvimento de um ambiente onde será possível implementar a verdadeira mudança.

#### **A equipa recomenda que o IPT:**

- **tome medidas imediatas para resolver as elevadas taxas de insucesso em algumas disciplinas**
- **aumente a assiduidade dos alunos às aulas teóricas, se necessário impondo presenças obrigatórias**
- **organize práticas sistemáticas de avaliação por parte dos alunos das disciplinas e dos métodos de ensino. Os alunos deverão receber feedback em tempo oportuno sobre os resultados destas avaliações e deverão ser acordadas as respectivas medidas.**

A formação do pessoal docente é essencial para os pontos aqui analisados. Devemos salientar que é da maior importância que os docentes tenham acesso a formação pedagógica, incluindo às modernas técnicas de apresentação. Isto aplica-se sobretudo aos docentes que iniciaram a sua carreira no sector não universitário, como é o caso do IPT. A nova abordagem centrada na aprendizagem vai exigir dos docentes formação em novas metodologias, novos métodos de comunicação e numa forte interacção com os estudantes. A introdução de um sistema sabático para os docentes, conjugado com programas de intercâmbio com académicos nacionais e estrangeiros, será da maior utilidade na medida em que proporciona a possibilidade de contactar com as melhores práticas internacionais. Para isso, será necessário uma abordagem estruturada, boa organização e financiamento sistemático.

#### **A equipa recomenda que o IPT crie uma unidade especial responsável pela formação do corpo docente, incluindo os novos métodos de ensino/aprendizagem.**

A modularização das disciplinas é uma inovação que, se for utilizada em pleno, poderá ter um efeito profundo em muitas áreas da vida académica. É claro que a introdução de disciplinas modularizadas está avançada em determinadas áreas da instituição e é crucial que o IPT proceda à sua implementação nas restantes áreas académicas. A modularização irá influenciar



muitas das medidas previstas pelo instituto. Irá simplificar, a todos os níveis, a estruturação e organização de estudos interdisciplinares, quer para os alunos quer para o instituto, podendo abrir caminho a novas combinações para efeitos de trabalho interdisciplinar e multidisciplinar. Abre a possibilidade de uma utilização mais eficiente dos recursos através da identificação, ou mesmo da criação, de disciplinas que possam ser consideradas básicas ou nucleares para todos ou grande parte dos alunos de uma mesma escola ou de escolas diferentes.

A modularização irá também contribuir para a transparência nos processos institucionais relativos aos alunos e em particular para a mobilidade dos mesmos, uma vez que os alunos visitantes poderão facilmente construir um programa de estudos, pois a implementação do ECTS ficará bastante simplificada. Devem ser produzidos manuais para os alunos que incluam uma descrição dos conteúdos programáticos de cada módulo ministrado em cada semestre e em cada disciplina, devidamente organizados e identificando de forma clara os módulos com precedências. O manual deverá conter uma explicação dos objectivos gerais, dos objectivos de aprendizagem para cada disciplina, dados relativos aos resultados obtidos pelos alunos em cada ano, linhas de orientação claras sobre a elaboração de trabalhos escritos e projectos, princípios de avaliação e classificação e feedback aos alunos. Muitas universidades incluem uma listagem dos Direitos e Responsabilidades dos Alunos nos seus manuais, que facilmente são encontrados na internet.

O aumento da oferta de formação contínua é um dos objectivos estratégicos do governo. O IPT já implementou várias medidas neste sentido e estão previstas mais algumas. Por exemplo, acções de formação contínua tais como cursos intensivos de contabilidade e fiscalidade que conferem habilitação e acreditação profissional. Recomendamos que o instituto continue e, se possível, desenvolva este excelente trabalho, fundamental para o desenvolvimento da região. A acumulação de créditos ao longo tempo - uma prática amplamente utilizada - é facilitada pela adopção de disciplinas modularizadas.

Sugerimos que o apoio ao aluno continue depois da graduação. O politécnico deve criar um processo sistemático para acompanhar o percurso dos seus diplomados construindo uma base de dados que inclua o tipo de actividade que desempenham, local de emprego, o seu feedback sobre os cursos e o ensino, etc. Isto seria reciprocamente benéfico, na medida em que a ligação entre os antigos alunos e o instituto não se perderia e, simultaneamente, forneceria informações valiosas para as reformas curriculares e o apoio aos estudantes.

**A equipa recomenda que o IPT crie uma Associação de Antigos Alunos a fim de manter e reforçar o contacto com os seus diplomados.**

Este processo de manter o contacto com os antigos alunos contribui para a integração da instituição na comunidade e será útil na procura do primeiro emprego por parte dos novos diplomados.

### **3.2 Investigação**

A investigação e o desenvolvimento são actividades cruciais num instituto politécnico. Este aspecto está explícito no quarto objectivo estratégico do IPT: “reforçar a integração do IPT na rede nacional de investigação e desenvolvimento”. No entanto, o relatório de auto-avaliação refere uma actividade de investigação fraca. E apresenta várias razões para isso: falta de uma política de investigação interna centralizada e falta de incentivos à I&D em todo o

sector politécnico. Além disso, a perda de massa crítica em favor de outras instituições é um obstáculo enorme à criação de unidades de investigação, uma vez que grande parte da investigação realizada por pessoal do IPT é feita em colaboração com equipas de outras instituições. No entanto, a equipa ficou impressionada com a longa lista de publicações recentes de docentes do IPT, muitas delas em revistas de topo, um feito notável para uma instituição tão jovem. Existem grupos de docentes integrados em 18 laboratórios de investigação aplicada em áreas que "são fundamentais para o desenvolvimento estratégico da região"; existem 15 unidades de investigação organizadas por docentes individualmente ou em equipa e, obviamente, a actividade de investigação no âmbito dos programas de doutoramento.

Se o IPT pretender alcançar o seu objectivo estratégico na área de I&D, é essencial que o plano estratégico contenha uma definição clara dos objectivos do instituto nesta importante área e os planos de acção para os concretizar. O IPT deve concentrar-se em áreas de investigação específicas e incentivar o pessoal mais jovem a realizar doutoramentos nessas áreas. A primeira medida a tomar será fazer o ponto da situação com o máximo rigor e apoiar os docentes já envolvidos em projectos de investigação e desenvolvimento. O apoio disponibilizado deverá ser adequado.

#### **A equipa recomenda que o IPT**

- **Crie uma base de dados para a investigação**
- **Desenvolva uma estratégia de investigação institucional que inclua áreas de investigação específicas**
- **Crie um sistema de apoio aos doutorandos**
- **Crie um Gabinete de Investigação**

### **3.3 Internacionalização, Processo de Bolonha**

Queremos felicitar o IPT, uma instituição tão jovem, pelos resultados conseguidos até à data em termos de actividade internacional e incentivamos a instituição a desenvolver esta área. O IPT possui um Gabinete de Relações Internacionais que trabalha de forma muito profissional coordenando uma enorme variedade de actividades importantes. O instituto criou parcerias com instituições de países de expressão portuguesa tal como o Brasil e Cabo Verde, e na Europa com a universidade de Rovira i Virgili de Tarragona e o Museu Nacional de Arte da Catalunha, o Instituto de Arqueologia da Universidade de Londres e o Museu de História Natural de Paris. Este último no âmbito do Mestrado Erasmus Mundus em Quaternário e Pré-História que envolve alunos de vários países. O relatório de auto-avaliação salienta que "neste domínio, o IPT recebeu o Golden Award da Comissão Europeia pela qualidade dos seus cursos intensivos na área de arqueologia e gestão do património cultural".

No Processo de Bolonha foram destacadas três linhas de acção para a criação da Área Europeia de Ensino Superior (EHEA). A garantia de qualidade é a primeira destas linhas de acção e a criação de um sólido sistema de GQ já foi referida em secções anteriores deste relatório. A segunda é a adopção de estrutura de graus nos dois principais ciclos. Felicitamos a instituição por já ter este sistema implementado. A terceira é a mobilidade de alunos e professores. A este respeito, os Ministérios afirmam que "a mobilidade de alunos, professores e pessoal administrativo é a base da criação de uma Área Europeia de Ensino Superior".

No ano académico de 2007/2008, no âmbito do Programa Erasmus, 35 alunos do IPT fizeram estudos no estrangeiro e a nossa instituição acolheu 17 alunos estrangeiros. Os números para 2005/2006 foram 16 e 13 respectivamente. Até à data, um número reduzido de docentes beneficiou do programa. Estes números relativamente baixos não são de admirar numa instituição jovem que necessita de se concentrar em questões básicas. Para estimular o interesse pelo Erasmus e incentivar os alunos a aderir ao programa, algumas instituições implementaram um Clube Estudante Erasmus onde os estudantes que estiveram no estrangeiro se encontram para partilhar experiências e dar a conhecer aos outros as vantagens de estudar noutro país. O facto de o IPT já ter obtido os selos ECTS e DS deve funcionar como um estímulo.

O quinto objectivo estratégico do IPT é "expandir e intensificar a presença da instituição na Europa e no mundo através da internacionalização dos seus produtos e actividades". Os objectivos principais, descritos na página 9, incluem:

- Intensificar a mobilidade internacional e a empregabilidade dos estudantes
- Intensificar a mobilidade e a formação do seu corpo docente
- Fomentar o intercâmbio cultural e a investigação a nível internacional
- Aumentar o fluxo de estudantes estrangeiros
- Reforçar o papel do Gabinete de Relações Internacionais (GRI).

Estes objectivos não passarão do papel, a não ser que o plano estratégico contenha medidas precisas e realistas para os implementar no período 2010/2014, com indicadores de progresso mensuráveis. O GRI deve desempenhar um papel central nesta matéria com o apoio total da Direcção do IPT.

**A equipa recomenda que o IPT, em estreita colaboração com o Gabinete de Relações Internacionais, dê início de imediato à elaboração da secção do plano estratégico que diz respeito ao quinto objectivo estratégico.**

### **3.4 O IPT e a Região**

A influência do IPT na região em que se insere não pode ser sobrevalorizada. Este foi um tema central das nossas reuniões com os sectores do instituto e com as entidades políticas, culturais e empresariais da região. O papel crucial que desempenha no progresso económico do triângulo Tomar-Abrantes-Torres Novas e redondezas foi destacado principalmente nas discussões com os profissionais das empresas. Neste contexto, a inclusão de seis representantes da comunidade no Conselho Geral é de extrema importância, como já referimos na secção relativa à administração e organização.

O IPT pretende reforçar e expandir as parcerias locais "de forma a manter a oferta de produtos que responde às necessidades da região (oferta formativa, investigação aplicada e prestação de serviços)", aumentar a divulgação de conhecimentos/tecnologia e promover parcerias na sua área de influência". Para consolidar e reforçar a interacção com as estruturas industriais e institucionais da região, o IPT criou um Comité Consultivo com a participação de

individualidades do sector industrial e comercial. Trata-se de uma medida importante e a equipa felicita o IPT por esta iniciativa.

**A equipa recomenda que o IPT reforce a colaboração com os parceiros externos como por exemplo:**

- **Desenvolver e expandir o trabalho do Comité Consultivo**
- **Articular a formação e potencialidades dos alunos com as necessidades dos empregadores da região**

O IPT dispõe de um Gabinete de Emprego para facilitar a empregabilidade dos diplomados. A equipa acha que o trabalho deste gabinete seria bastante melhor se expandisse a sua esfera de actividades à semelhança do que se faz noutras instituições. O que normalmente inclui: estabelecer ligações entre os alunos e a indústria para troca de informações sobre as vagas disponíveis e os diplomados qualificados para preencher essas mesmas vagas, ajudar os alunos a preparar-se para as entrevistas, convidar empregadores para falar sobre as expectativas dos empregadores, promover entrevistas e construir uma base de dados sobre as respectivas actividades. Esta é outra forma eficaz de integrar o IPT na vida activa da comunidade e manter a ligação com os antigos alunos e os empregadores.

**A equipa recomenda que o IPT expanda e reforce a esfera de actividades do Gabinete de Emprego.**

#### **4. CONCLUSÃO**

Gostaríamos de agradecer de novo a excelente cooperação e hospitalidade com que fomos recebidos durante as visitas. Agradecemos ao presidente do IPT, Dr. António Pires da Silva, que formalizou o convite, ao vice-presidente Dr. Eugénio Almeida e aos directores das escolas pelo excelente apoio que nos deram durante as duas visitas, assim como a todos os funcionários e alunos e outros intervenientes externos à instituição pelo seu útil contributo para as discussões. Foi para nós um prazer discutir as orientações futuras do instituto. Numa altura de profundas e abrangentes alterações no ensino superior, o instituto está de parabéns pela avaliação isenta que fez da sua capacidade de responder aos desafios e oportunidades que se apresentam. Em todas as reuniões, ficámos impressionados com a forte determinação do IPT em atingir o seu pleno potencial. Esperamos que o Instituto considere úteis os nossos comentários e sugestões e desejamos que seja bem sucedido na próxima etapa do seu desenvolvimento.