

caso de estudo
case study



IPL

instituto politécnico de leiria



UNISUL

Planeamento estratégico no Politécnico de Leiria

globADVANTAGE – Center of Research in
International Business & Strategy



Planeamento estratégico no Politécnico de Leiria

Manuel Portugal Ferreira, (portugal@estg.ipleiria.pt)
Fernando A. Ribeiro Serra, (fernando.serra@unisul.br),

O IPL havia apresentado há um ano o seu Planeamento Estratégico para o período de 2001 – 2006, quando o seu Presidente, Dr. Luciano de Almeida, declarou na sua candidatura para o segundo mandato o objectivo de “consolidar a mudança e construir o futuro”. Assegurar a visão do IPL assentava na “Consolidação no espaço nacional e europeu, sem perder de vista as características da região onde está inserido”. O plano 2001-2006 era a base para atingir este objectivo.

Nas palavras do presidente do IPL:

A elaboração do primeiro plano estratégico foi feita na sequência da mudança na Presidência do IPL e na percepção de que era necessário programar a actividade do Instituto a médio prazo. O Instituto encontrava-se algo debilitado em termos de imagem pública e adivinhavam-se dificuldades acrescidas, em grande parte resultantes de uma diminuição previsível do número de candidatos ao ensino superior. Isto apesar de nesta altura ainda se assistir a um crescimento do número de alunos no ensino superior. Por outro lado, havia uma clara consciência de que era necessário unir o Instituto em torno de objectivos comuns e partilhados por todos.

O Plano Estratégico 2001-2006, realizado na sequência do primeiro congresso do Instituto e de um outro estudo realizado pela sua maior Escola, veio permitir uma reflexão conjunta sobre os desafios que se colocavam ao IPL e sobre quais as medidas a desenvolver para vencer esses desafios.

O Instituto Politécnico de Leiria (IPL) é uma instituição de ensino superior destinada à criação, transmissão e difusão da cultura, da ciência, da tecnologia e das artes.

O IPL procura assegurar um ensino de qualidade e transmissão de valores aos alunos, que os prepare para a vida activa e para o exercício da cidadania. Mas, assegurar a sua razão de ser e as atribuições do seu estatuto não é tarefa fácil. O início do novo século trouxe grandes desafios para o ensino superior português, nomeadamente a redução crescente de candidatos a estudantes, o novo paradigma da educação continuada, o papel da tecnologia no ensino, a necessidade da pesquisa consolidada e a integração com a Comunidade Europeia e mundial.

Para cumprir as atribuições do seu estatuto face a estes desafios, o IPL elaborou, em 2001, o Plano Estratégico de Desenvolvimento para o quinquénio 2001-2006. Neste plano enunciou um conjunto de linhas de orientação estratégica e as medidas para a sua implementação. O documento reúne as principais prioridades definidas para o período 2001/2006 para o IPL.

O IPL

O Instituto Politécnico de Leiria (IPL) é uma instituição de ensino superior, fundada em 1980, em Leiria, como uma das primeiras instituições do Ensino Superior Politécnico em Portugal. Ao longo dos 27 anos de existência, o IPL passou por uma fase de instalação, consolidação e de crescimento. Actualmente, assume-se como uma instituição de âmbito nacional com forte influência na região em que se insere.

Actualmente, o IPL é dividido em cinco Escolas Superiores, e integra unidades de investigação, transferência de tecnologia, formação de nível intermédio e de e-learning, conforme a Figura EC 2.1.



Figura EC 2.1 – Organização do IPL

O Quadro EC 2.1 apresenta a evolução do número de cursos de licenciatura oferecidos no período de 2005 a 2008 nas escolas do IPL.

Quadro EC 2.1 – Evolução dos Cursos oferecidos pelo IPL

Escolas Superiores	2005/2006	2006/2007	2007/2008
ESE - Leiria	8	10	11
ESTG - Leiria	21	15	22
ESAD.CR - Caldas da Rainha	7	7	7
ESTM - Peniche	6	7	9
ESSLei - Leiria	2	2	2
TOTAL	44	41	51
Regime diurno	39	39	39
Regime pós-laboral	5	2	12

Determinado em responder de forma eficaz ao processo de qualificação profissional da população activa, o IPL e as suas Escolas souberam, num curto espaço de tempo, definir o seu papel no Ensino Superior, ao garantir aos 10 mil estudantes não só boas condições de trabalho, como boas instalações físicas, laboratórios e demais equipamentos, o apoio aos alunos mais carenciados, qualidade das cantinas e restaurantes, das residências, dos serviços médicos, o acesso a bibliotecas e à b-on (biblioteca científica digital) e a disponibilização de rede wireless em todos os seus campus.

Em 2000, ano em que foi elaborado grande parte do trabalho, o IPL encontrava-se num período de crescimento e expansão, sobretudo ao nível da formação de graduação. Havia uma necessidade de responder à procura dos alunos e, em paralelo, de responder às necessidades de quadros técnicos superiores, sobretudo na área de influência.

Por outro lado, o crescimento de alunos e cursos trazia consigo novas necessidades de instalações, de equipamentos laboratoriais, de bibliotecas, de docentes qualificados, entre outras.

No entanto, os indicadores demográficos apontavam para uma diminuição dos candidatos ao ensino superior, a médio prazo, começando-se já nesta data a antever a saturação de algumas áreas de formação.

A imagem do ensino superior politécnico na sociedade portuguesa era um problema, que nesta altura se fazia sentir sobretudo ao nível da captação dos melhores alunos do ensino secundário, mas que se antevia que seria mais grave com a diminuição do número de candidatos ao ensino superior. Era, pois, fundamental afirmar a qualidade do IPL. A realização do Plano Estratégico e a demonstração de que se podia planear estrategicamente, foram contributos

importantes para a afirmação do IPL na Região e no país. Constituiu um ponto de viragem e de afirmação da capacidade do Instituto.

Nuno Mangas – Vice-presidente do IPL

O Planeamento estratégico do IPL

O Planeamento Estratégico foi uma iniciativa da Presidência do Instituto e Conselho de Gestão, com o apoio da Sociedade Portuguesa de Inovação (SPI).

Segundo Nuno Mangas, vice-presidente do IPL:

Em 2000, o IPL e, em particular, os seus serviços centrais tinham uma equipa técnica de suporte às suas actividades muito reduzida, resultante da descentralização de grande parte das suas actividades nas suas Escolas Superiores.

Por outro lado, o seu corpo docente, maioritariamente muito jovem, encontrava-se em formação e não havia nenhuma experiência anterior nesta área, pelo que se entendeu que a melhor forma de realizar o Plano Estratégico era conseguir um parceiro externo credível que desse suporte à sua realização.

Relativamente ao critério de escolha, fez-se uma primeira selecção de um conjunto de entidades com experiência nesta área e depois realizou-se uma consulta pública de acordo com os requisitos legais em vigor na altura. O trabalho foi adjudicado à entidade que apresentou a melhor proposta.

Nuno Mangas, Vice-presidente do IPL

O Plano Estratégico foi elaborado com base numa ampla discussão que envolveu toda a comunidade académica (estudantes, funcionários docentes e não docentes), individualidades do meio empresarial, social, cultural, artístico e científico da região e do país.

A equipa interna foi constituída por todos os membros da Presidência e pelos Presidentes dos Conselhos Directivos das Escolas que integravam o IPL naquela data. Sempre que foi entendido como necessário, esta equipa era alargada a todos os membros do Conselho de Gestão e aos titulares de outros órgãos do Instituto.

Por ser a primeira vez que se iria realizar este tipo de trabalho, optou-se por membros da gestão de topo do IPL. Para além disso, existia uma percepção clara que era necessário haver uma grande sintonia entre os diferentes dirigentes do Instituto quanto ao caminho a trilhar no futuro.

Nuno Mangas, Vice-presidente do IPL

Isto foi ressaltado pelo presidente do IPL, Prof. Luciano de Almeida, em entrevista ao Jornal das Caldas, em 13 de Março de 2002.

Este responsável frisa que o programa com que então se apresentou “encontra-se, no essencial, em execução, o que só foi possível graças à participação sempre pronta e leal dos responsáveis das unidades orgânicas do IPL na formação e tomada de decisões, à participação das associações de estudantes e da comunidade académica do IPL, em geral, à intervenção de membros da sociedade civil e à cultura de gestão democrática e participada que tem caracterizado, desde então, a vida do IPL”.

Depois de elaborado, o Plano foi discutido em todos os órgãos de gestão do Instituto e suas Escolas Superiores, em reuniões especificamente realizadas para o efeito, e aprovado pelo órgão máximo de gestão do Instituto, o Conselho Geral, em Janeiro de 2001. Posteriormente, em Março de 2001, o documento foi apresentado à cidade, ao distrito e à região, num encontro público que juntou mais de 1200 pessoas, grande parte delas em representação da comunidade civil. Na mesma altura, foi editado um livro do Plano Estratégico, o qual foi distribuído a toda a comunidade académica e às entidades locais e regionais.

Os desafios do IPL

A análise SWOT tem sido uma ferramenta valorizada pelas instituições em geral e pela direcção do IPL. O Quadro 1 apresenta a análise SWOT do IPL apresentada no plano de 2001 e 2006.

Quadro 1 – Matriz SWOT do IPL 2001-2006

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posição de liderança do IPL no Ensino Superior na região, sendo a única instituição pública de ensino superior no distrito de Leiria. Em 1999/2000, o IPL ofereceu 52,4% das vagas na região. ▪ Forte investimento na formação do pessoal docente, em 2000, 30% dos docentes estavam em formação (75% a realizar mestrados, 4% pós-graduações, 2% doutoramentos). Valorização do seu quadro docente, com melhoria na qualidade do ensino e, aumento do prestígio da instituição. ▪ Genericamente, as instalações físicas das Escolas do IPL são bem equipadas mas insuficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldades em atrair os melhores alunos do país, pois apesar da liderança regional, não tem o prestígio das Universidades de Lisboa e Coimbra. Com excepção para alguns cursos da ESTGAD. ▪ Ainda limitada interacção com o meio envolvente, ainda muito restrita aos estágios curriculares, conferências, escassos projectos de I&D e serviços. ▪ Inexistência de estruturas especificamente vocacionadas para a prestação de serviços ao exterior, que poderiam reforçar as relações com a envolvente.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte motivação para responder às solicitações do mercado. Aposta na melhoria da qualidade do ensino prestado; planos curriculares ajustados às qualificações requeridas pelas empresas e organizações locais. As acções de formação contínua, a criação de novos cursos em novas áreas, bem como o investimento na melhoria das qualificações do corpo docente contribuem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixo nível de actividades de investigação e desenvolvimento (I&D), fraca cooperação nacional e internacional, ▪ Redes de cooperação, nacionais e internacionais, ainda muito débeis. Apesar de o IPL ter muitos acordos e convénios para o intercâmbio de professores e alunos e a cooperação científica, o seu impacto tem sido muito limitado. ▪ Fraca formação do corpo docente. Em 2000, apenas 25% dos docentes tem mestrado e 5% doutoramento. Impacto negativo sobre a qualidade do ensino e capacidade de intervenção do IPL na prestação de serviços e na I&D. ▪ Forte dependência da formação inicial no financiamento das actividades do IPL e dependente do financiamento do Ministério da Educação.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserção numa região com dinâmica empresarial acima da média nacional, grande número de PMEs e oferta de emprego. Prevê-se o aumento da procura de recursos humanos qualificados e de serviços de formação. É de esperar o aumento do mercado potencial do IPL para cursos relacionados com o sector dos serviços. ▪ Inserção numa região com forte actividade industrial, com um pólo industrial nos moldes e plásticos, que exige recursos humanos altamente qualificados – configura-se uma oportunidade para oferecer novos cursos, acções de formação contínua e pós-graduações. ▪ Fraca expressão do ensino privado é um ponto favorável à expansão do IPL na Região. ▪ Previsível instalação do novo aeroporto na Ota melhora as acessibilidades à região e poderá atrair novas indústrias, com novas necessidades de formação. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de permanente adequação da oferta formativa (cursos e planos curriculares) às necessidades do mercado, face às mutações no mercado de trabalho. ▪ Conotação algo pejurativa associada ao ensino politécnico na sociedade Portuguesa, que é ainda visto como de qualidade inferior e que afasta alguns alunos em benefício de universidades. ▪ Reduzida atractividade dos cursos de educação, de formação de professores, por falta de empregos, com reflexo nas candidaturas à ESEL. ▪ Oferta deficiente em termos de ensino secundário e elevado insucesso escolar na região, diminui candidatos potenciais ao IPL. ▪ Escassez de opções tecnológicas no ensino secundário na região condiciona as preferências dos alunos na escolha pelo curso no ensino superior – com maior reflexo

<ul style="list-style-type: none"> ▪ A Região de influência do IPL tem uma evolução positiva de aumento da população, que poderá aumentar o número de candidatos ao IPL. ▪ Crescente popularização do <i>e-learning</i>. O <i>e-learning</i> é uma ameaça ao ensino tradicional, mas uma oportunidade para a implementação de programas de formação on-line. 	<p>sobre as candidaturas à ESTG, nas áreas tecnológicas.</p>
--	--

Nota: alguns dados retirados de "O Impacto do Instituto Politécnico de Leiria na Região - IPL, 2000 e de Oportunidades Estratégicas de Ensino e Formação na Região de Leiria", Fundação da Universidade de Lisboa, 1999.

Fonte: Plano Estratégico de Desenvolvimento do Instituto Politécnico de Leiria, 2001-2006

O que era necessário fazer?

Consciente de seus desafios a partir do planeamento estratégico, o IPL pôde seleccionar os objectivos e acções para toda a instituição.

O Plano Estratégico foi, portanto, um marco de referência no processo de consolidação e desenvolvimento do IPL, no interesse da região em que se insere e do país, constituindo-se num verdadeiro programa de acção, proporcionando orientação clara aos seus órgãos de administração sem, contudo, ter sido considerado uma "amarra".

O nosso Plano Estratégico nunca foi encarado como um documento estático e fechado. Esteve sempre aberto a mudanças que permitissem a incorporação de novas estratégias e projectos.

Nuno Mangas, Vice-presidente do IPL

A missão do IPL é "assegurar aos alunos um ensino de elevada qualidade pedagógica e científica assente em saberes e valores, que os prepara para a vida activa e para a cidadania".

A Tabela EC 2.1 apresenta as linhas de orientação estratégica.

TABELA EC2.1 Linhas de orientação estratégica

O posicionamento geral**As áreas de intervenção**

O IPL deverá assumir-se como uma instituição de ensino superior vocacionada para intervir, a longo prazo, num leque alargado de áreas do conhecimento incluindo agricultura, agro-indústrias e floresta; arte e design; ciências; comércio e serviços; direito; educação e formação de professores; enfermagem e ciências da saúde; engenharias; gestão; turismo, privilegiando a curto e médio prazo (até 2006) o reforço das áreas já estabelecidas e o desenvolvimento das áreas emergentes.

Tipologias de intervenção

O IPL deverá assumir-se como uma instituição de ensino superior com uma forte componente de ensino a nível graduado e pós-graduado, com uma oferta de serviços (incluindo formação contínua) que satisfaça prioritariamente as necessidades da Região em que se insere e com um programa de I&D sintonizado com a sua estratégia de desenvolvimento.

O ensino formal

O IPL deverá ser uma instituição de ensino superior capaz de oferecer um leque diversificado de cursos a nível de bacharelato, licenciatura e pós-graduação (incluindo programas de mestrado), garantindo em cada caso elevados padrões de qualidade aferidos através dos procedimentos de avaliação actualmente disponíveis.

Prestação de serviços, incluindo a formação contínua**Prestação de Serviços**

O IPL deverá ser uma instituição capaz de dinamizar uma forte actividade de prestação de serviços, que se baseie no aproveitamento das competências existentes nas suas Escolas, concretizando em estreita articulação com recursos de outras instituições da Região, resto do País ou estrangeiro.

Formação contínua

O IPL deverá ser uma instituição capaz de implementar e gerir um moderno programa de formação contínua, organizado numa óptica de mercado, baseado nos recursos disponibilizados pelas novas tecnologias de informação e capaz de fomentar iniciativas de desenvolvimento de conteúdos.

Investigação e desenvolvimento

O IPL deverá ser uma instituição capaz de implementar uma actividade de Investigação e Desenvolvimento que desempenhe um papel estruturante na formação do seu corpo docente e que influencie de forma benéfica as suas actividades de ensino e de prestação de serviços.

Recursos humanos

O IPL deverá ser uma instituição dotada de um quadro de colaboradores altamente qualificados, reunindo competências em diferentes áreas do saber adquiridas em contexto académico e (ou) experiências de vivência profissional adquiridas em contexto não académico.

Estruturas

O IPL deverá ser uma instituição dotada de estruturas internas que lhe

permitam uma actuação eficaz nas suas diferentes vertentes de intervenção (ensino formal, prestação de serviços e I&D); tais estruturas poderão localizar-se no interior das Escolas ou posicionar-se a nível central sempre que a sua Missão obrigue à / (beneficie da) intervenção de diferentes Escolas.

Instalações e equipamentos

O IPL deverá ser uma instituição dotada de adequadas instalações e equipamentos, concretizando os investimentos já programados a nível de equipamentos escolares e serviços centrais e perspectivando novos investimentos, dando prioridade aos que reforcem as suas capacidades de intervenção nas vertentes de prestação de serviços e I&D.

Cooperação internacional

O IPL deverá atribuir uma forte prioridade à internacionalização das suas actividades, nas áreas do ensino, prestação de serviços e I&D, através de uma adequada inserção em redes internacionais e do estabelecimento de parcerias de colaboração com um número seleccionado de instituições.

Tecnologias de informação

O IPL deverá ser uma instituição capaz de aproveitar em toda a sua extensão as novas oportunidades associadas à utilização das Tecnologias de Informação nos processos administrativos e de gestão, a nível central e ao nível de cada uma das suas Escolas, conseguindo ganhos de produtividade e melhorias de qualidade no funcionamento interno dos serviços e no relacionamento destes com os alunos.

O IPL deverá ser uma instituição capaz de aproveitar em toda a sua extensão as novas oportunidades associadas à utilização das Tecnologias de Informação nos processos de ensino e aprendizagem (*e-learning*), afirmando-se neste domínio no panorama nacional, através da implementação de um número limitado de projectos inovadores.

Fomento do Empreendedorismo

O IPL deverá ser uma instituição vocacionada para a dinamização do ensino de temas ligados ao Empreendedorismo, assumindo nesta problemática um papel de destaque a nível nacional

O IPL deverá ser uma instituição fortemente empenhada no apoio continuado ao desenvolvimento de novas iniciativas empresariais, resultantes de esforços levados a cabo por alunos e docentes.

Financiamento

O IPL deverá ser uma instituição capaz de poder contar, na realização das suas diferentes actividades e iniciativas, com um leque diversificado de fontes de financiamento, responsáveis por proveitos complementares às dotações que lhe são atribuídas pelo Ministério da Educação.

Fonte: Plano Estratégico de Desenvolvimento do Instituto Politécnico de Leiria – 2001/2006, pp. 27-55, 2001.

Assim, foram estabelecidas dezanove linhas de acção no plano 2001-2006 do IPL identificadas a partir da análise SWOT face à visão da instituição e do posicionamento que desejava alcançar:

- 1) Redefinição/clarificação das competências centrais das várias Escolas do IPL;
- 2) Criação de mecanismos para a criação/extinção de cursos;
- 3) Elaboração de um plano anual de formação pós-graduada;
- 4) Criação de uma estrutura de prestação de serviços;
- 5) Elaboração de um plano anual de formação contínua;
- 6) Criação de um Gabinete de Projectos;
- 7) Reforço/implementação de programas de estágios para alunos;
- 8) Implementação de Tecnologias da Informação na gestão dos processos administrativos do IPL;
- 9) Desenvolvimento de projectos de e-learning;
- 10) Criação de uma estrutura de incubação em parceria com outros agentes de desenvolvimento regional;
- 11) Desenvolvimento de cursos de Empreendedorismo nas Escolas do IPL;
- 12) Preparação de um plano de formação de quadros (mestres e doutores);
- 13) Preparação de um plano de acções de comunicação do IPL;
- 14) Diversificação das fontes de financiamento;
- 15) Desenvolvimento da cooperação internacional;
- 16) Criação da Escola Superior de Ciências Jurídicas Aplicadas, da Escola Superior de Animação e Artes do Espectáculo, da Escola Superior de Ciências Agrárias e Florestais de Pombal; reponderação da proposta de criação da Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Alcobaça na perspectiva da integração da Escola Superior de Enfermagem de Leiria;
- 17) Definição das competências centrais da Escola Superior de Enfermagem na perspectiva de evolução para a área das Tecnologias da Saúde (dependente da política para o ensino da Saúde a definir pela tutela);
- 18) Evolução do Instituto Politécnico de Leiria para Universidade;
- 19) Dotação do equipamento adequado e necessário no âmbito dos Serviços de Acção Social."

E os resultados...

A iniciativa de enfrentar os desafios e planear as estratégias não é solução para tudo. A escolha de rumo e de como chegar lá é fundamental para a gestão de

qualquer organização, também para o IPL como instituição de ensino superior, mesmo sendo pública.

Entre os benefícios está o facto de se pensar o futuro do Instituto de forma global e estratégica, envolvendo quer a comunidade académica, quer a comunidade exterior ao IPL. Constituiu um momento de aproximação interna e, em simultâneo, de ligação ao exterior. Também o facto dos objectivos serem partilhados e conhecidos por todos foi importante para o desenvolvimento do IPL.

Quanto aos entraves, foram sobretudo de natureza externa. A grande oscilação das políticas de ensino superior em Portugal, com mudanças sucessivas de Governos e de Ministros neste período, dificultou em muito a concretização de algumas medidas.

Luciano de Almeida, presidente do IPL.

A maioria das acções acima descrita foi realizada durante o período. Hoje, o IPL tem uma revista que edita – A Politécnica, tem uma unidade para o ensino à distância – A UED, um centro para a formação de nível intermédio – O FOR.CET, quatro centros de investigação coordenados por uma unidade criada que centraliza também a formação pós-graduada (o INDEA) – Centro de Investigação Identidades & Diversidades (CIID), Centro para o Desenvolvimento Rápido e Sustentado de Produto (CDRSP), Center of Research in International Business & Strategy (globADVANTAGE), Grupo de Investigação em Recursos Marinhos (GIRM), Núcleo de Investigação e Desenvolvimento em Educação (NIDE), e o Grupo de Investigação em Artes e Estudos Cénicos (GIAE/C). e duas delegações, uma do Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores de Coimbra (INESCC) e uma do Instituto de Telecomunicações (IT). Criou, ainda um gabinete para a transferência do conhecimento – a OTIC.

Um conjunto de novas construções e adaptações permitiram melhorar as infra-estruturas físicas. A Escola de Enfermagem tem agora novas instalações modernas e adequadas, concluídas em 2006. Há um novo refeitório. Participa, com o NERLEI e a Câmara Municipal de Leiria, na incubadora de empresas D.Dinis, cuja construção fica concluída em 2008. E tem desenvolvido um plano de formação graduada e pós-graduada, alguma desta em parceria com outras instituições.

Os índices de produção científica também tem verificado um crescimento consistente que é acompanhado por um plano de formação agressivo do seu quadro docente.

Projectar o futuro a partir de 2007

O planeamento estratégico do IPL para o período 2001 a 2006 permitiu uma melhor organização e orientação das actividades da instituição, além disso, permitiu estabelecer objectivos com maior rigor e definir estratégia e acções para a alcançar.

Em 2006, o IPL iniciou a preparação do Plano Estratégico para o período de 2007 a 2011 com o apoio técnico da Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria da Universidade Politécnica da Catalunha, Espanha. Este plano é o documento orientador da instituição para o período. Um período conturbado pelas mudanças que se avizinham a nível da definição de uma nova carreira docente, da possível junção entre instituições, da redução do orçamento da tutela, da diminuição do número de alunos e mesmo da aparente aposta do governo nos cursos de nível intermédio (técnicos ou profissionalizantes).

Nuno Mangas, Vice-presidente do IPL

Em 2007, o processo de Bolonha, que veio afectar a organização e funcionamento do ensino superior e a tendência para a redução do número de candidatos ao ensino superior, a par com o relativo desinvestimento do governo no ensino superior, veio levantar novos desafios ao IPL. No entanto, a instituição tem sido pró-activa em antecipar as mudanças e os planos de desenvolvimento estratégico reflectem a atenção que os seus líderes dão quer à sua envolvente externa, quer interna.

Em 2007, o IPL encontra-se num patamar completamente distinto. O período anterior foi de afirmação da Instituição, sobretudo ao nível da formação de graduação e de criação de condições de trabalho idênticas para toda a comunidade académica. O actual e futuro é o de dotar o IPL de um corpo docente altamente qualificado, que permita o alargamento das suas actividades nos diferentes domínios de intervenção.

O alargamento da oferta formativa a novas áreas e a novos públicos numa perspectiva de educação e formação ao longo da vida, a consolidação das actividades de investigação, a transferência e valorização do conhecimento, a internacionalização e a ligação ao tecido empresarial e institucional da região e do país, são, entre outras, áreas às quais será dada particular atenção neste novo período.

Luciano de Almeida – Presidente do IPL

Questões

1. Qual a importância do planeamento estratégico para uma organização?
2. A realização do plano estratégico deve ser centralizado no topo da hierarquia? Comente sobre as vantagens de a organização envolver trabalhadores a todos níveis no planeamento estratégico.
3. Porque é importante dar a conhecer o plano estratégico a todos os stakeholders da organização?
4. (trabalho de grupo) Crie as linhas gerais para o plano estratégico de uma organização. (dica: pense numa organização fictícia e analise quais os factores externos e internos que deveria analisar.)
5. No caso, o IPL definiu eixos estratégicos de actuação. Porque estes são importantes para orientar a organização?



Sobre os autores

Manuel Portugal Ferreira

Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business, da Universidade de Utah, EUA, MBA pela Universidade Católica de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Leiria, onde dirige também o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy do qual é fundador. A sua experiência académica contempla a grande área de Estratégia Empresarial, lecionando disciplinas de Estratégia e Gestão Internacional. A sua produção académica inclui artigos publicados em revistas nacionais e internacionais, capítulos de livros, e dezenas de apresentações nas melhores conferências mundiais de Gestão. A sua investigação centra-se fundamentalmente na estratégia de empresas multinacionais, aquisições internacionais de empresas, estratégias e dinâmicas regionais, empreendedorismo, e a actuação de subsidiárias de empresas multinacionais. O foco teórico fundamental assenta na competição baseada nos recursos.

Address: Manuel Portugal Ferreira, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Leiria, Morro do Lena – Alto Vieiro, Leiria – Portugal, tel: 48-32291914, portugal@estg.ipleiria.pt

Fernando Antonio Ribeiro Serra

Doutor em Engenharia pela PUC-Rio - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. É professor da UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, onde dirige a Unisul Business School e é pesquisador do Mestrado em Administração. Participa do grupo de pesquisa de cenários prospectivos da UNISUL e S3 Studium (Itália). Sua experiência académica inclui a coordenação do Mestrado em Administração da UNISUL e a atuação como professor no IBMEC/RJ, PUC-Rio, FGV, Universidade Candido Mendes e UFRRJ. É conselheiro da Tropical Brasil (Florianópolis – Brasil) e da Fundação FSM Internacional (Montalvo, Portugal). Sua experiência inclui cargos de direção e consultoria. Sua área de pesquisa é Estratégia, Inovação e Empreendedorismo com ênfase na abordagem RBV. É autor dos livros Administração Estratégica (Reichmann & Affonso Editores, 2002) e Estudos de Caso (EditoraLab, 2005).

Address: Fernando A. Ribeiro Serra, Unisul Business School, Universidade do Sul de Santa Catarina, Rua Trajano, 219 – Centro, Florianópolis – SC, Brazil, tel: 48-32291914, fernando.serra@unisul.br

globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy

E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

