

Condicionantes e soluções na gestão dos projetos uma visão crítica e prospetiva

NELSON MATIAS

nelson.matias53@gmail.com

Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Educação

MIGUEL FIGUEIREDO

miguel.figueiredo@ese.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Educação, CIEQV

Resumo

Neste artigo damos conta de algumas das principais condicionantes à concretização dos diversos projetos que decorreram em países de língua portuguesa em que a Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal tem participado, desde o seu início nos anos 80' do séc. XX. São referidas estratégias que poderão melhorar as situações mais problemáticas, com vista a uma melhoria na gestão deste tipo de projetos.

Palavras-chave: Projetos de formação, gestão de projetos, financiamento, overheads.

Abstract

In this article we discuss some of the main constraints to the implementation of the various projects that have taken place in Portuguese-speaking countries in which the Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal has participated, since its inception in the 1980s. Strategies that could improve the most problematic situations are mentioned, with a view to improving the management of this type of project.

Key concepts: Training projects, project management, financing, overheads.

Introdução

A gestão da participação dos docentes da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal (ESE/IPS) nos diferentes projetos desenvolvidos nos vários países da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) teve, desde o início, fortes condicionantes, em particular de natureza organizativa (logística, afetação de recursos humanos e estruturas de apoio aos projetos), administrativa e financeira, aspetos que serão abordados nos pontos seguintes. Trata-se de um artigo que dá conta de um percurso e que abre perspetivas para o futuro.

1. Garantir a existência e a disponibilidade de docentes, no quadro do serviço docente

A implementação destes projetos pressupôs sempre garantir previamente a existência e a disponibilidade oportuna dos docentes necessários aos diferentes projetos, o que foi sendo conseguido desde o início, de diferentes formas: através de uma gestão flexível das

disponibilidades dos docentes, do convite à participação de docentes de outras instituições, ou, mais recentemente, do recurso a docentes aposentados.

Sendo a ESE/IPS uma escola relativamente pequena no que diz respeito ao número total de docentes, tendo estes uma grande carga letiva, foi sempre difícil assegurar a participação simultânea da ESE/IPS em vários projetos, como aconteceu, principalmente, nos anos 90. Acresce a isso o facto de, nas áreas disciplinares mais solicitadas (língua portuguesa e matemática), não existirem recursos docentes em número suficiente para múltiplas solicitações.

Tendo em conta as cargas letivas e a afetação contínua dos docentes à lecionação na ESE/IPS, a disponibilidade dos recursos docentes para as deslocações aos países onde os projetos foram implementados, quando necessária¹, constituiu desde sempre uma dificuldade que foi sendo superada ou minimizada através de uma gestão flexível dos recursos – o que exigia concebê-la logo no momento do desenho do projeto - e que foi assegurada essencialmente por quatro vias: (i)

¹ Note-se que alguns dos projetos de formação desenvolvidos pela ESE/IPS nos anos 90 tiveram uma componente presencial realizada em Portugal, com a deslocação dos formandos a Setúbal, por vezes por longos períodos, que algumas das atividades desenvolvidas não implicavam deslocações e estadias prolongadas nesses países, nomeadamente as de consultoria e elaboração de programas,

manuais e outros materiais pedagógicos, e que, mais recentemente, muitos dos projetos passaram a integrar componentes de trabalho a distância, incluindo formação.

articular, nalgumas áreas, a deslocação de alguns docentes com a não deslocação de outros que realizavam apenas trabalho em Portugal; (ii) realizar as deslocações em momentos de pausa letiva na ESE/IPS (férias escolares, momentos de realização de estágios pedagógicos pelos alunos dos docentes que se deslocavam, etc.) ou nas férias de verão em Portugal, tendo em conta que o calendário escolar de Moçambique e de Angola, países do hemisfério sul, era diferente; (iii) trocar as aulas de alguns dias dos docentes que se deslocavam com as de outros colegas e/ou compensar/ realizar mais tarde, com o acordo dos alunos, as aulas não dadas; (iv) organizar as diferentes disponibilidades dos docentes da ESE/IPS, pessoais e/ou disciplinares, tendo em conta as áreas distintas do projeto e os momentos em que cada deslocação é necessária, e eventual recurso a outros docentes externos, de outras instituições ou, mais recentemente, de docentes aposentados, muitos deles verdadeiros especialistas neste tipo de projetos, muito experientes e com conhecimentos de situações específicas relativas às necessidades dos países em que o projeto será implementado, o que tem permitido,

também, transmitir essa experiência acumulada a alguns docentes novos na ESE/IPS e que mais recentemente se envolveram. Tal é indicativo de só se poder continuar a participar neste tipo de projetos mantendo-se o envolvimento de alguns docentes aposentados, até para prevenir algumas propostas mais eurocêntricas².

A este respeito, vale a pena referir que, em projetos relativamente longos, muitos deles de 3 ou mais anos, e em que o deslize temporal na sua execução é bastante provável, até por razões que se prendem com a fragilidade dos contextos políticos, sociais e educativos em que os projetos decorrem, a gestão flexível das disponibilidades nem sempre é fácil e, nalguns casos (poucos), exigiu mesmo a substituição de um ou outro dos docentes a meio do percurso.

Contudo, de um modo geral, é possível afirmar que os docentes da ESE/IPS mostram grande motivação para participar - e em muitos casos por se deslocar aos contextos e conhecer e aprender neles e com eles - pelo que sempre que surge uma oportunidade de apresentar uma proposta a um concurso ou de responder a um convite, não tem sido

² Por outro lado, é hoje requisito de muitos concursos a apresentação de parcerias com instituições locais ou a inclusão, no corpo de consultores ou formadores, de alguns nacionais do país beneficiário e o conhecimento e os contactos com essas entidades ou consultores não está “depositado” na

ESE/IPS antes continuam a ser os docentes da ESE que, fruto das suas relações pessoais, os detêm.

difícil formar uma equipa de docentes capaz de assumir a elaboração de uma resposta positiva e que integre, também, os princípios que têm orientado a visão da ESE/IPS nos projetos desenvolvidos nos países da CPLP. Também as várias direções da ESE/IPS se têm mostrado recetivas ao envolvimento dos docentes nestes projetos, colaborando no desenvolvimento das propostas e na sua implementação, nomeadamente nos domínios administrativo e financeiro.

Mas a natureza das condicionantes à disponibilidade dos docentes para a participação neste tipo de projetos irá necessariamente manter-se. Após uma distribuição anual do serviço docente que não tem nem pode ter em conta o volume da participação de cada docente num qualquer projeto, não é possível assegurá-la senão em regime de trabalho adicional, até porque não é possível saber se e quando o projeto se inicia e/ou quando termina e, na grande maioria dos casos, este tipo de projetos tem carácter plurianual. No passado foram ensaiadas algumas tentativas de superar estes constrangimentos, nomeadamente, com uma distribuição plurianual da carga horária do

docente que, como compensação pelo trabalho adicional num ano letivo poderia ter crédito de horas no semestre ou ano letivo seguinte ou, sem prejuízo das adequadas compensações financeiras pela colaboração técnica especializada num projeto, poder, em parte, ser compensado com apoios financeiros à participação em congressos.³

Muito recentemente foram de novo regulamentadas pelo IPS as modalidades de participação dos docentes nestes projetos de cooperação, bem como em projetos de outros tipos, numa perspetiva que parece apontar para a inclusão do tempo da participação de um docente no horário normal/ integral do docente na instituição, só tornado possível com a contratação pontual de docentes substitutos, em regime precário e por tempos limitados.

2. A estrutura de apoio técnico e administrativo

A existência de uma estrutura de apoio técnico e administrativo à conceção e implementação dos projetos - e que desejavelmente seja também capaz de fazer a pesquisa e identificação de novas

³ Quase todas as empresas hoje envolvidas neste tipo de projetos de cooperação não dispõem no seu pessoal permanente dos quadros necessários aos projetos que executam, recrutando-os na academia no âmbito de parcerias e subcontratações, por vezes informais, enquanto “protestam”

contra a concorrência, que dizem desleal, das instituições académicas que contratualizam diretamente os seus projetos que executam, pois os custos fixos e os riscos financeiros destas são menores.

oportunidades ou de concursos abertos - tem sido, desde sempre, uma das principais fragilidades da ESE/IPS, que se tem traduzido num certo zig-zag e experimentação de modelos.

Num primeiro momento, entre 1987 e 1992, esse apoio foi assegurado pelo secretariado da direção da ESE, com larga participação e orientação da própria direção de Raul Carvalho e de um ou outro docente diretamente envolvido em cada um dos projetos.

Mais tarde, já em velocidade de cruzeiro, quando em 1991 aumenta a diversidade de públicos, do âmbito dos projetos e de instituições parceiras ou financiadoras, viria a ser constituída em 1992 uma entidade de natureza associativa, o Centro de Estudos para o Desenvolvimento da Educação (CEDE), cujos associados eram os vários docentes da ESE/IPS, envolvidos nos projetos, e onde a Direção do CEDE era assegurada por associados eleitos, e por um elemento da direção da própria ESE/IPS (Solla, 2015).

O CEDE tinha as suas instalações no edifício da ESE/IPS e os seus

próprios funcionários administrativos, que não eram funcionários da ESE/IPS. Estes asseguravam as tarefas administrativas inerentes aos projetos, apoiando os docentes no processamento de texto, das propostas e dos materiais de formação, na organização de materiais didáticos, na logística das ações internas e externas dos projetos⁴, nas tarefas de natureza financeira e de aquisição de bens e serviços (viagens, alojamentos, alimentação, materiais e equipamentos, etc.). Nesta fase, a gestão operacional dos projetos, de cooperação com os países da CPLP, ou nacionais, por exemplo, financiados pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), tornou-se inteiramente autónoma da estrutura administrativa (e financeira) da ESE/IPS.

Contudo, anos mais tarde, o CEDE viria a ser desativado e extinto num momento em que, já com 3 funcionários, as responsabilidades pela sua existência implicavam a necessidade de “dar um passo maior do que a perna”, nomeadamente: (i) de se ser muito pró-ativo nas tarefas de busca e identificação de oportunidades de novos projetos, pesquisando de forma continuada a existência/abertura de concursos

⁴ Por exemplo, parte da formação de professores desenvolvida nos projetos “Consolidação dos Sistemas Educativos” (PALOP) e “Bacharelato em Educação Básica” (Moçambique) decorreu em Portugal, nas instalações da ESE, com presença de grupos de 25-30 professores africanos em Setúbal, por períodos que, para cada curso/ grupo, chegou a ser de 4 meses, e onde toda a logística das viagens

e alojamento dos professores africanos foi assegurada pela estrutura responsável pelo apoio à organização da formação.

na área da educação, junto de entidades financiadoras conhecidas e para as quais já se desenvolviam projetos (Banco Mundial (BM), Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), União Europeia (UE), Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD), Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF, etc.), e os funcionários do CEDE não detinham competências específicas para assumir essa tarefa; (ii) de ser necessário dotar o CEDE de uma “almofada financeira”, capaz de assegurar em permanência as responsabilidades com o pessoal, mesmo em momentos de baixo nível de atividade, o que implicaria não retirar, em cada momento, todas as disponibilidades financeiras existentes. A solução foi, portanto, desativá-lo, aproveitando a oportunidade proporcionada pela abertura de um concurso de recrutamento de pessoal administrativo para o IPS, e proceder a despedimentos com indemnização e vantagens para todas as partes.

Viveu-se então um momento de menor participação da ESE/IPS neste tipo de projetos, a que se associou uma endogeneização de todo o trabalho técnico e administrativo inerente, que passou a ser assumido pelos docentes envolvidos nos projetos, enquanto pela ESE e/ou pelo IPS, decorriam algumas tarefas administrativas (e financeiras) ligadas

à aquisição de bens e serviços, nomeadamente viagens e alojamentos, bem como o processamento de pagamentos de remunerações aos docentes. Já durante esta fase, o enquadramento institucional dos projetos passou a ser regulado pelo chamado regime de prestação de serviços especializados, as PSE, de acordo com os novos regulamentos existentes no IPS. A evolução entretanto verificada não pode ser dissociada das alterações introduzidas no Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), e nos novos estatutos do IPS que, a partir de 2009, se traduziram na perda de autonomia financeira das escolas do IPS, incluindo a ESE, ao mesmo tempo que o IPS evolui para um modelo centralizado de funcionamento dos serviços, que se inicia com os serviços financeiros, seguindo-se os serviços académicos e os recursos humanos, mas sem que se tenha dotado de uma estrutura de apoio técnico aos projetos, nacionais ou internacionais, de cooperação, investigação ou simples prestação de serviços.

O CEDE, enquanto esteve em funcionamento, assegurou um apoio eficiente à boa concretização dos projetos, e contribuiu para uma ótima imagem das competências da ESE/IPS neste campo, numa fase em que a ESE era (re)conhecida como uma das principais instituições

de formação de professores envolvida em projetos de cooperação com os países da CPLP e que foi convidada por várias instituições de natureza muito diferente, como parceira e/ou como executora de projetos com financiamento próprio (Fundação Calouste Gulbenkian, IEFP e Cooperação Portuguesa) ou de instituições como o Banco Mundial ou a União Europeia.

Após alguns anos de inexistência de qualquer tipo de estrutura de apoio à implementação deste tipo de projetos, atualmente é a Divisão para a Investigação e Cooperação Internacional (DICI)⁵, e muito recentemente, na ESE, o *Gabinete de Projetos* (ESE/IPS, 2025) que, entre outros serviços, também assegura o apoio administrativo aos diversos projetos em que a ESE/IPS está envolvida. Contudo, num e noutro caso, o seu âmbito de intervenção é muito mais restrito do que aquele que era assegurado pelo CEDE, sendo os coordenadores dos projetos e os docentes neles envolvidos quem assegura a maioria das tarefas técnicas e administrativas (apoio à edição de propostas e materiais, reservas de voos e alojamentos, e várias outras), em muitos

casos com a colaboração/ apoio da Direção.

Sendo desejável que, para além dos docentes envolvidos no desenho de um projeto, desde a sua conceção até à implementação, outros técnicos especializados integrassem o grupo de trabalho e contribuíssem com as suas competências e o seu *know how* não só na elaboração de orçamentos, mas também na redação das propostas finais a apresentar a concursos ou convites, isso ainda hoje não acontece.

3. Os estatutos da ESE nos diferentes projetos: de proponente/contratada a subcontratada

Ao longo do tempo, a ESE/IPS tem vindo a assumir diferentes estatutos no âmbito deste tipo de projetos. Já foi entidade proponente - única ou em parceria com outras entidades - nalguns concursos, ou em resposta a convites diretos de entidades financiadoras, por exemplo, da FCG; mais frequentemente tem sido entidade subcontratada por outras entidades que, numa parceria institucional

⁵ A DICI é a estrutura que no IPS (IPS,2024) assegura o apoio às atividades de Investigação, Desenvolvimento e Inovação e empreendedorismo e das relações internacionais com outras Instituições de Ensino Superior. É em articulação com este serviço do IPS que a coordenação de

projetos faz as propostas de deslocação, reservas de hotel e outros pedidos relativos às necessidades de cada projeto, de acordo com o planeamento previsto.

visível com a ESE/IPS, ou que, de forma menos visível, mobilizando docentes da ESE/IPS como formadores ou consultores, se apresentam em concursos promovidos pelo Banco Mundial, a União Europeia, a Cooperação Portuguesa ou outras entidades. Refira-se, contudo, que esta segunda situação não é nova e que já no início, em parcerias, por exemplo, com a Sociedade Nacional de Empreendimentos e Desenvolvimento Económico (SNEDE), uma empresa privada ligada à cooperação com África, tal ocorreu por razões facilmente identificáveis as quais, em alguns casos, persistem. Ser entidade subcontratada, ou entidade “menor” numa parceria⁶, é uma forma de: (i) externalizar muitas das tarefas e dos constrangimentos que se colocam a uma gestão administrativa e financeira realizada no seio da administração pública⁷; (ii) diminuir o “peso” das tarefas administrativas dos projetos, por natureza não correntes, nem permanentes, e que só com dificuldade poderiam ser asseguradas por uma estrutura administrativa que não está dimensionada, nem

vocacionada para lhes dar resposta, nem olha para estas tarefas como sendo do seu *core business*; (iii) garantir que são também externalizadas e asseguradas pela entidade parceira, muitas das tarefas inerentes à redação final, organização e apresentação oportuna à entidade financiadora de propostas a um concurso; (iv) assumir uma postura de menor proatividade na busca de oportunidades associadas ao conhecimento atempado e adequado de concursos para novos projetos e no conhecimento dos procedimentos mais adequados à apresentação de propostas ganhadoras; (v) poder envolver docentes aposentados que já não podem ser contratados e pagos pela administração pública, ou seja, pela ESE/IPS.

Esta opção de menorização do estatuto institucional da participação da ESE⁸ tem sido considerada, pela instituição e pelos docentes, como uma boa resposta aos constrangimentos de contexto existentes no domínio da gestão administrativa e financeira dos projetos, e à

⁶ E é, de facto, uma entidade “menor” na parceria, pois o contrato é feito com a entidade líder apesar de praticamente todos, se não todos, os recursos docentes e consultores poderem ser docentes da ESE.

⁷ É de referir o caso da dificuldade que foi contratar em pouco mais de 24 horas, um carro com condutor para realizar uma deslocação entre províncias no interior de Angola, o que só foi possível fazer pela entidade parceira (FCG). Ou a aquisição de voos intercontinentais ou de alojamentos em hotéis, ser obrigatoriamente feita pelas regras da administração pública, sempre mais caros do que o custo dos mesmos bens ou serviços adquiridos para os docentes da ESE, aposentados, pela entidade

parceira, externa.

⁸ A participação de docentes da ESE - e de outras escolas do IPS - no mais recente projeto desenvolvido em Angola, o RETFOP, dedicado à formação inicial e em serviço de professores do ensino técnico-profissional, só em parte é exceção a este perfil pois trata-se de um projeto desenvolvido no âmbito do CCISP, com participação de vários outros institutos politécnicos.

ausência no IPS de adequadas estruturas de apoio à apresentação e implementação de novos projetos. Mas essa opção é, em boa medida, justificável por quem considera que: (i) a participação nos projetos não é relevante e/ou afasta-nos do *core business* da ESE; (ii) salvo algumas (poucas) exceções, essa participação não foi geradora de investigação por parte dos docentes neles envolvidos⁹; (iii) foi reduzida a visibilidade do retorno para a ESE e para o IPS, no plano pedagógico e científico, da experiência vividas pelos seus docentes, que acabou por ficar submergida nas suas práticas pedagógicas, por natureza pouco visíveis, e na oferta de uma disciplina de opção nos planos de estudos¹⁰ da ESE designada “*Ensino, Cooperação e Desenvolvimento*”. Paradoxalmente, essa visibilidade foi quase sempre maior no exterior da instituição, em particular nos momentos em que a participação da ESE nesse tipo de projeto foi mais intensa, do que no interior. E, perante os constrangimentos administrativos e financeiros para uma gestão dos projetos e um estatuto institucional mais robusto e financeiramente mais interessante, esta opção tornou-se a solução mais cómoda para todos, sem prejuízo de ser importante

refletir sobre “*O que a ESE aprendeu, enquanto instituição formadora, no propósito de aprender com os outros*”, o tema do artigo seguinte, de Luísa Solla.

4. A gestão financeira, os *overheads* gerados e a compensação financeira aos participantes

A dimensão financeira dos projetos foi matéria de abordagem difícil e complexa por razões que ultrapassam os condicionalismos inerentes a essa gestão no âmbito de um organismo público, mesmo que dotado de autonomia administrativa e financeira, como foi a ESE/IPS e continua a ser o IPS. Se essa foi uma razão fundamental para a assunção da opção pelas parcerias/subcontratações, nomeadamente no início, sempre existiram outros condicionalismos e dificuldades a superar que impactaram a gestão financeira de todos os projetos, mesmo daqueles em que a ESE (aparentemente) liderou as propostas apresentadas a concurso.

Algumas dessas dificuldades foram sendo resolvidas, fruto da

⁹ Neste âmbito, ao fim de tantos anos, tudo se reduziu a uma tese de mestrado, meia dúzia de comunicações em congressos e, talvez, outros tantos artigos em revistas de reduzida circulação.

¹⁰De cursos anteriores ao Processo de Bolonha.

aprendizagem, de práticas de gestão diferenciadoras, bem como de outros entendimentos e de novos normativos, mas outras persistem.

Entre os fatores indutores de maior dificuldade e complexidade na gestão financeira dos projetos, para além dos já referidos nos pontos anteriores, podem referir-se, nomeadamente: (i) o regime de dedicação exclusiva dos professores do ensino superior e o entendimento que dele têm as suas instituições, expresso no controlo que fazem no cumprimento desse regime por parte dos seus docentes, e que impede a atribuição de uma compensação financeira aos docentes participantes nos projetos; (ii) a definição de um regime de *overheads* a que deveriam estar sujeitos todos os projetos, enquanto modalidades de prestação de serviços a uma entidade externa, só por vezes entidade financiadora, e que teria de se traduzir num retorno financeiro visível para a entidade que “cedia” os seus docentes; (iii) a inexperiência de algumas instituições, incluindo naturalmente a ESE e o IPS, na definição de regimes de *overheads*, claros e adequados,

expressos nos regulamentos de prestações de serviços especializados, que se foram elaborando e reformulando, num processo de quase autêntico tateamento e que ainda hoje continua; (iv) a dificuldade em valorizar outro retorno da sua participação nos projetos que não fosse retorno financeiro¹¹, expresso nos *overheads*, os quais no início surgiam mesmo como uma das rubricas do orçamento, bem visível e autónoma, situação que só terminou quando uma entidade financiadora disse que não pagava *overheads* e que o orçamento teria de ser reformulado¹².

As formas de superar algumas destas dificuldades e as aprendizagens daí resultantes podem ser facilmente compreendidas com a apresentação sumária de algumas dificuldades vividas e soluções construídas ao longo nas últimas décadas. Vejamos alguns casos.

Os primeiros projetos, em finais dos anos 80, foram feitos por convite e com financiamento de entidades públicas, por exemplo o Instituto de Cultura Portuguesa (ICALP) ou de reconhecido prestígio, a FCG, o que permitiu ignorar muitos dos condicionalismos e dificuldades

¹¹ Esta dificuldade é tanto maior quanto mais distante está o âmbito e a natureza do projeto do core business e do projeto de desenvolvimento estratégico das instituições.

¹² Questionada a legitimidade intrínseca da rubrica orçamental, os *overheads* mantiveram-se e, com

toda a legitimidade, tiveram de ser calculados e operacionalizados de outra forma, mas bastante menos prosaica, como veremos mais adiante.

atrás enunciadas.

Alguns dos projetos seguintes, no início dos anos 90, foram realizados em parceria / subcontratação com entidades privadas, a SNEDE e a FCG, com financiamento do Banco Mundial, o que “iludiu” algumas das dificuldades vividas e impulsionou a criação do CEDE¹³.

Mais tarde, a criação do CEDE permitiu à ESE responder diretamente a concursos ou a convites de diversas entidades apresentando-se como centro de estudos educativos da ESE de Setúbal, explorando uma ambiguidade assente na designação, no idêntico endereço postal e na existência de uma relação orgânica entre a direção do CEDE e a direção da ESE, mas que não dispensou a necessidade do CEDE apresentar garantias bancárias em seu nome, quando tal era exigido pelas entidades financiadoras. Esta autonomização da contratualização e da gestão financeira dos projetos relativamente à ESE, traduziu-se na construção de soluções, para outros dos condicionalismos, nomeadamente: (i) o pagamento pelo CEDE de compensações financeiras aos docentes envolvidos nos projetos, sem

prejuízo de um controlo por parte da ESE da origem dos valores recebidos, aquando do controlo do cumprimento da dedicação exclusiva; (ii) o pagamento à ESE do valor correspondente aos *overheads* foi sendo assegurado através da compra pelo CEDE e da doação à ESE de diversos bens que esta elencava (equipamentos informáticos, de áudio e vídeo, mobiliário, material didático, material desportivo, etc.).

A experiência com os *overheads*, em particular quando o IPS, em meados dos anos 90, passou a regular a sua existência, embora atribuindo-os à ESE, constituiu outra aprendizagem importante. Num primeiro momento as orientações do IPS apontavam para a definição de uma percentagem do montante global do orçamento, por exemplo 20%, o que rapidamente se revelou inadequado pois ela incidia sobre o custo das viagens e estadias nos países da cooperação e, mais gravoso, sobre os *per diem* para alimentação e estadia dos formandos em formação presencial em Setúbal. E quando a formação decorria nos países da cooperação não era possível imputar despesas com equipamentos, instalações ou limpeza, rubricas apropriadas para a

¹³ O projeto iniciado em 1991 na Guiné-Bissau integra-se ainda no perfil dos projetos atrás referidos. Para mais informação, pode consultar artigo deste dossier de Ana Pires Sequeira & Jorge Pinto e o

artigo de Luísa Solla.

obtenção de retorno financeiro pela participação nos projetos.

Facilmente se concluiu pela inadequação deste modelo, e de outros que se seguiram que iam ajustando a percentagem para os *overheads* ou excluindo algumas rubricas do orçamento no seu cálculo, mas que sempre tiveram dificuldade, em sucessivos regulamentos de prestação de serviços, de criar uma adequada tipologia de projetos que ajudasse ao seu cálculo e que ultrapassasse as imagens mais prosaicas da solução encontrada: calcular o *overheads* diretamente como uma percentagem das remunerações do trabalho dos docentes, com alguns inconvenientes visíveis (“alugados” à hora) e as inadequações resultante de uma indexação dessas remunerações à natureza, no tipo e no valor, das tarefas realizadas nos projetos - de coordenação, consultoria, formação ou produção de materiais, e que nem sempre implicavam deslocações aos países de cooperação – e/ou uma indexação aos salários brutos dos docentes, por vezes muito diferentes.

Finalmente, por mudanças legislativas e nos procedimentos de controlo do regime de dedicação exclusiva, tornou-se prática corrente, desde há alguns anos, o pagamento pelo IPS das compensações financeiras aos docentes envolvidos nos projetos sob a forma de

remuneração adicional, extraordinária, como colaboração técnica especializada.

As modalidades de participação dos docentes nestes projetos de cooperação, bem como em projetos de outros tipos, que muito recentemente foram de novo regulamentadas pelo IPS (Instituto Politécnico de Setúbal, 2024) e que referimos atrás a propósito de uma outra forma de gerir a disponibilidade de docentes para a participação nos projetos, aparentam ter uma preocupação com uma efetiva prestação do serviço docente. Contudo, parecem ter essencialmente preocupações de natureza financeira, de maximização do retorno financeiro para o IPS com a contratação de docentes substitutos, precários e com mais baixas remunerações e qualificações, sem garantir a manutenção da qualidade da formação realizada no IPS, nem assegurar o desenvolvimento da componente de prestação de serviços e/ou da cooperação para o desenvolvimento ou de eventuais projetos de investigação aplicada nestes domínios que lhes poderiam estar associados.

5. Notas finais

Este longo caminho de cerca de 40 anos permitiu aos docentes o

desenvolvimento de novas competências, com retorno e reflexos positivos nas suas práticas letivas e de formação em Portugal, e deu à ESE/IPS uma outra visibilidade externa, nacional e internacional, marcada também pelo reconhecimento da qualidade da sua formação e dos seus contributos para o desenvolvimento dos sistemas educativos dos diferentes países da CPLP. Este percurso constituiu também uma oportunidade para a aquisição e o desenvolvimento de competências específicas, na coordenação e gestão de projetos, que de outro modo não existiriam, pois raramente integram o conjunto das atividades dos docentes. Do ponto de vista institucional, este percurso marcou, também, de forma muito significativa, as várias fases e modalidades regulamentares de resposta à dimensão da prestação de serviços especializados que uma instituição de ensino superior também deve assegurar. Contudo, não tem sido possível travar e reverter a tendência para uma participação cada vez mais subalternizada no domínio institucional, caracterizada pela presença subalterna numa parceria ou pela subcontratação, mesmo quando 90% ou 100% dos recursos humanos especializados são docentes da ESE/IPS, atuais ou aposentados. Nem tem sido possível associar à execução dos projetos na ótica das entidades financiadoras e dos

beneficiários, uma dimensão de investigação, sobre os contextos e/ou a cooperação para o desenvolvimento, que uma instituição de ensino superior também deveria assumir.

Referências

- ESE/IPS. (2025). Organização interna. <https://ese.ips.pt/sobre-a-escola/organizacao-interna/servicos-de-apoio/gabinete-de-projetos/>
- Instituto Politécnico de Setúbal. (2024). Alteração ao Regulamento de Prestação de Serviços Especializados do Instituto Politécnico de Setúbal. Diário da República n.º 247/2024, Série II de 2024-12-20. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/regulamento/1464-2024-900840418>
- IPS. (2024). Organização. <https://ips.pt/conhecer/organizacao/divisao-investigacao-cooperacao-internacional/>
- Solla, L. (2015). Projetos no âmbito da cooperação internacional. In A. A. Costa & A. M. Pessoa (Coords). Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Setúbal – 30 anos (pp 79-87). Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Educação.

Notas curriculares

Nelson Matias, professor-adjunto aposentado, do Departamento de Ciências Sociais e Pedagogia da ESE/IPS.

Mantém atividade no âmbito da cooperação para o desenvolvimento em países de língua oficial portuguesa, em projetos da ESE/IPS e de outras entidades, nos domínios da formação, da consultoria e apoio institucional e da avaliação de projetos. Cooordenou diversos projetos tanto do âmbito da ESE/IPS como de outras entidades.

Miguel Figueiredo, professor adjunto aposentado do Departamento de Ciências e Tecnologias da ESE/IPS (aposentado). É Mestre em Comunicação Educacional Multimédia, pela Universidade Aberta e Licenciado em Matemática (Ramo Educacional), pela Universidade de Coimbra. Participou em diversos projetos na área da cooperação e desenvolvimento educativo, com especial ênfase na integração das TIC em contextos educativos e desenvolvimento profissional dos agentes educativos. Foi responsável pela coordenação dos projetos Projecto de Formação de Formadores de professores para o Ensino Primário em Angola (PREPA), Projeto de Aprendizagem para Todos (PAT) e Programa de Reforço de Capacidades do Sistema Educativo da Guiné-Bissau (PRECASE).