



Universidade do Minho: missão a visitar? Sérgio Machado dos Santos *

1

A universidade apresenta-se

1.1

Universidade – uma instituição secular

O tema da reflexão proposta pelo Conselho Cultural da Universidade do Minho – *A Universidade Apresenta-se* – levanta, desde logo, uma interrogação: haverá necessidade de uma instituição secular, elitista, como é a instituição universitária, se apresentar (ou reapresentar)?

Esta questão prende-se, inevitavelmente, com a ideia que se tem vindo a desenvolver de ser necessário visitar a missão da Universidade, enquanto instituição inserida numa sociedade em profunda mudança, da qual é parte integrante, e sujeita a pressões e desafios sem precedentes. Convirá, contudo, para compreender essa ideia do reequacionamento da missão da Universidade no novo contexto que a rodeia, lançar um rápido olhar aos principais factores que caracterizam a instituição universitária e lhe têm facultado um estatuto de elite privilegiada.

* Reitor Honorário da Universidade do Minho. Presidente da Fundação Carlos Lloyd Braga.

Segundo um estudo efectuado por Kerr (1982), foram identificadas 85 instituições do mundo ocidental que, estando já estabelecidas nos inícios do Século XVI, ainda hoje existem numa forma reconhecível, desempenhando funções análogas e que funcionaram sem interrupções: a Igreja Católica, os Parlamentos da Ilha de Man, da Islândia e da Grã-Bretanha, alguns cantões suíços e setenta universidades! Muitas outras instituições poderosas desapareceram, mas essas setenta universidades persistiram, ocupando ainda alguns dos seus antigos edifícios e desempenhando tarefas semelhantes, com formas de organização e governo análogos (Amaral, 1996).

A chave do segredo para a sobrevivência dessas universidades seculares tem a ver com o facto de elas *lidarem com o saber: nas instituições de ensino superior o saber é descoberto, conservado, aperfeiçoado, transmitido e aplicado* (Clark, 1983). Esse estatuto de guardião do saber confere à Universidade um conjunto de características que são a razão de ser da sua extraordinária capacidade de adaptação:

- sendo o saber a matéria prima com que as universidades lidam, os peritos detentores desse saber adquirem uma autoridade difícil de contestar, o que lhes confere um elevado grau de autonomia profissional;
- consequentemente, o verdadeiro poder reside nos níveis mais baixos da organização, onde os peritos dominam, e dilui-se à medida que se sobe na organização administrativa; as decisões tendem a ser tomadas por consenso, num processo participativo eivado de longas discussões, em que os intervenientes fazem jus à sua competência para contribuir para a definição das políticas institucionais;
- o sistema é muito compartilhado, através de uma organização por áreas do saber, tradicionalmente associadas à noção de cátedra, por sua vez agregadas, de formas muito diferenciadas, em agrupamentos mais amplos (laboratórios, centros de investigação, grupos, departamentos, faculdades, ...), o que confere às universidades a condição de instituições fragmentadas, em que a *lealdade e a ligação dos peritos profissionais vai muitas vezes primeiro para os seus colegas em outras instituições, nacionais ou internacionais, é só depois para a sua própria instituição;*

- em resultado das características referidas, constata-se numa enorme difusão do poder para tomar decisões, i.e., a capacidade de decisão está distribuída por inúmeras unidades e actores; conseqüentemente, *a fragmentação e a diversidade ocupacional permitem suprimir, agregar ou acrescentar novas unidades ou áreas de saber, sem sequer fazer estremecer a instituição.*

Estes mesmos factores permitiram, igualmente, que as universidades tenham podido resistir com sucesso a tentativas de mudança impostas a partir do exterior. A mobilização dos actores, através de um debate participado em que se assegure a sua colaboração, é, por conseguinte, essencial para a introdução de reformas. Um estudo conduzido por Cerych e Sabatier (1986) sobre reformas do ensino superior em diversos países europeus mostra como as mesmas podem sair frustradas quando os políticos não compreendem o modo de ser e de agir das instituições universitárias, fenómeno a que Portugal não foi poupado. Em particular, as tentativas de controlo das universidades podem ter efeitos perversos na qualidade da instituição, como refere um reputado especialista europeu de políticas universitárias, van Vugth (1989):

«As características fundamentais das instituições universitárias sugerem que o seu controlo do exterior só é possível quando se reduzir fortemente a sua diversidade organizacional e se restringir substancialmente a autonomia profissional. Porém, deve assumir-se que as tarefas profissionais destas instituições podem ser muito prejudicadas com a introdução destes controles externos. Os docentes e os investigadores das instituições de ensino superior, confrontados com uma regulamentação detalhada e fortes restrições à sua forma de actuar, podem sentir-se desiludidos por não poderem seguir os caminhos sugeridos pela sua consciência profissional. Podem desinteressar-se de novas descobertas, aborrecer-se com os trabalhos de rotina que têm de fazer e perder o interesse na inovação.»

1.2

A missão (revisitada) da Universidade

O contexto que envolve a Universidade tem sofrido, no entanto, modificações radicais. Não sendo posto em causa o consenso generalizado, profundamente enraizado na história da instituição universitária, sobre os dois eixos fundamentais de actuação das universidades – a criação, preservação e actualização do conhecimento e a sua transmissão e difusão –, aos quais se tem vindo a acrescentar, com uma relevância crescente, uma terceira dimensão de relacionamento com a comunidade, numa perspectiva de valorização recíproca, existe, contudo, uma consciência crescente da necessidade de repensar e aprofundar a questão dos objectivos, missão e organização da Universidade, face à nova forma e expectativas com que a Sociedade encara as universidades, em particular no que se refere:

- às expectativas geradas pela democratização do sistema educativo, com um número cada vez maior de jovens a concluírem com sucesso o ensino secundário e pretenderem o acesso ao ensino superior, provocando a massificação das instituições; a procura crescente de formação contínua e de formação em segunda oportunidade vem agudizar ainda este fenómeno;
- às mudanças impostas pelo sector do mercado, na medida em que o principal empregador de graduados com curso superior deixou de ser o sector público administrativo, como era habitual até há poucas décadas, para passar a ser, de forma predominante, o sector privado do comércio, da indústria e dos serviços, trazendo, conseqüentemente, a empregabilidade dos graduados para a esfera das responsabilidades das universidades;
- ao aumento de recursos financeiros necessários para suportar o crescimento acelerado do sistema de ensino superior, gerador de tensões que transbordam para a opinião pública, tornando o cidadão-contribuinte mais interessado na actuação e eficácia das instituições de ensino superior;

- à necessidade que, conseqüentemente, as instituições sentem de encontrar formas diversificadas de lidar com a procura de formação, fontes alternativas de financiamento, modos de racionalizar a utilização de recursos e, de um modo geral, formas inovadoras de interacção com a Sociedade.

Esta matéria tem estado na ordem do dia em praticamente todos os Países, constituindo tema para estudos aprofundados e amplamente participados, como sejam o Relatório Dearing [1997] no Reino Unido, o Relatório Attali [1998] em França, ou o Relatório Brical [2000] em Espanha.

O Relatório Dearing, pela abrangência dos seus objectivos e pela profundidade de tratamento, constitui um referencial, pleno de actualidade, para perspectivar o papel do ensino superior no quadro de uma visão para a Sociedade do Conhecimento que pressupõe o envolvimento das pessoas, do Estado, dos empregadores e das instituições de educação e formação num compromisso de contribuir para a criação de uma sociedade polarizada para a aprendizagem ao longo da vida. Partindo da noção de que *o ensino superior é fundamental para a saúde social, económica e cultural da nação, contribuindo para esse fim não só através do desenvolvimento intelectual dos estudantes e da sua preparação para a vida activa, mas também ao aumentar a reserva mundial de conhecimento e intelecto disponíveis, ao desenvolver a cultura em si mesma e ao promover valores universitários como o respeito pela evidência, o respeito pelas pessoas e os seus pontos de vista ou a procura da verdade*, Dearing propõe que a missão do ensino superior seja a de sustentar a sociedade do conhecimento através da prossecução de quatro objectivos fundamentais:

- *inspirar e permitir aos cidadãos, individualmente, o desenvolvimento das suas capacidades, até ao máximo nível potencial, ao longo da vida, de modo a que cresçam intelectualmente, estejam bem preparados para o trabalho, possam contribuir de maneira eficaz para a sociedade e atinjam realização pessoal;*
- *aumentar o conhecimento e o intelecto, em si mesmos, e encorajar a sua aplicação para benefício da economia e da sociedade;*

- *corresponder às necessidades de uma economia ajustável, sustentada e baseada no conhecimento, a nível local, regional e nacional;*
- *jogar um papel determinante na construção de uma sociedade democrática, civilizada e inclusiva.*

No que respeita à investigação, enquanto elemento central ao próprio conceito de Universidade, o Relatório Dearing identifica quatro objectivos distintos: contribuir para o somatório do conhecimento e intelecto humano; inspirar e elevar o nível do ensino; gerar conhecimento e invenções úteis para apoio à criação de riqueza e a uma melhor qualidade de vida; e criar o ambiente no qual os investigadores se sintam encorajados e obtenham um elevado nível de treino.

Por sua vez, no que concerne à ligação à comunidade, o relatório Dearing salienta a influência das universidades nas economias regionais como fonte de receitas e de emprego, na contribuição para a vida cultural e no suporte ao desenvolvimento económico regional e local. Como contributos específicos das instituições para as regiões e localidades são citados a investigação e serviços de consultoria, a atracção de investimentos e correspondente geração de emprego, a satisfação de necessidades do mercado de emprego, o apoio à formação contínua e a contribuição para a qualidade de vida, na medida em que actuam como centros de cultura.

Outros Países, como se disse, estão a prosseguir estudos semelhantes ao relatório Dearing. Em França, o Ministro da Educação criou uma comissão governamental de exame ao ensino superior, constituída por académicos, investigadores e empresários e liderada por Jacques Attali, anterior Presidente do Banco Europeu para a Investigação e Desenvolvimento, com a finalidade de propor soluções concretas para os problemas do ensino superior, nomeadamente no que respeita à necessidade de *o dispositivo do ensino superior se impregnar, tanto a nível do recrutamento como da formação, de um espírito de inovação, de criação, de iniciativa e empresarial.* O relatório da Comissão, após explicitar as fragilidades do sistema de ensino superior francês, que considera «em perigo», explicita como missões do ensino superior, numa visão de longo prazo: *permitir a cada estudante atingir o seu nível de excelência, fazer progredir o conhe-*

cimento, adaptar-se às profissões do futuro e ao espírito empresarial, manter o saber em permanência, fazer progredir a justiça social e acelerar a abertura ao mundo.

Também a Comissão Europeia, no Livro Branco sobre educação e formação (1996), partindo da constatação de que entre as múltiplas mudanças complexas que estão a ocorrer na Sociedade Europeia existem três «factores de convulsão social» manifestos – a internacionalização do comércio, o despontar da sociedade da informação e o curso inexorável da ciência e tecnologia –, se interroga sobre o papel que a educação e a formação podem desempenhar na procura de soluções que eliminem os efeitos perniciosos desses factores de convulsão, apontando duas grandes áreas de actuação: a reintrodução dos méritos de um conhecimento de base alargada e a edificação da empregabilidade. Propõe, conseqüentemente, cinco orientações gerais para acção: encorajar a aquisição de novo conhecimento, com a correspondente introdução de processos inovadores de acreditação de qualificações técnicas e vocacionais; aproximar a escola e o sector empresarial, desenvolvendo a aprendizagem em todas as suas formas; combater a exclusão, criando segundas oportunidades de formação; promover a aprendizagem de três línguas comunitárias; reconhecer que o papel do investimento na formação é tão importante como o investimento material.

Em Portugal também se tem vindo a desenvolver um trabalho de reflexão sobre o novo enquadramento da Universidade numa Sociedade em mudança, nomeadamente por iniciativa do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, que lançou em 1996 uma série de documentos, sob a designação genérica de *Repensar o Ensino Superior*, para estimular a discussão no seio das Universidades como ponto de partida para a organização de debates alargados, de âmbito nacional.

Num dos documentos, especificamente dedicado às funções da Universidade (CRUP, 1997), considera-se que *uma Universidade que deseje definir a sua Missão de forma equilibrada não pode deixar de contemplar as seguintes funções: função de ensino e formação (pré-graduada e pós-graduada), função de educação e formação ao longo da vida, função de investigação, função cultural e função de cooperação,*

extensão e serviços à comunidade. No desenvolvimento destas funções preconiza-se que a educação e formação universitárias visem preparar cidadãos que se querem sabedores, críticos e livres, aptos a viver e trabalhar numa Sociedade que se reveja, também, no saber, na reflexão crítica e na liberdade, o que só será possível se a Universidade se constituir como um espaço de interrogação, de diálogo na diversidade, de problematização, de procura de razões das coisas, de criação de saberes. Realça-se, neste contexto, o papel da investigação científica e da sua integração na estrutura organizacional e de Governo da Universidade como condições para o desenvolvimento da sua cultura de inovação em todos os domínios e para a criação da matriz que deve caracterizar o ambiente normal da instituição universitária. A relação Universidade-Sociedade é também considerada como uma questão central na definição da missão da Universidade, bem como na escolha e hierarquização das suas funções específicas.

1.3

Um problema de imagem

Neste quadro de profundas mudanças na envolvente da Universidade, em que se questionam as formas de melhor enquadrar a missão institucional face a expectativas e objectivos muitas vezes eivados de contradições, há que reconhecer que a imagem da Universidade se tem vindo a degradar. De entre os múltiplos factores que têm contribuído para esse problema de imagem, alguns deles extrínsecos à Universidade, há que salientar três, em particular.

Em primeiro lugar, a banalização do ensino superior, consequência da democratização no acesso e da correspondente massificação, tem vindo a degradar a própria designação de Universidade. As tentativas de defesa esboçadas com o desenvolvimento de sistemas binários, ou mesmo ternários, para o ensino pós-secundário suscitam efeitos relativamente modestos, não conseguindo impedir a utilização frequente de «Universidade» para instituições de ensino superior em que o ensino pós-graduado é residual e a investigação é incipiente ou inexistente. Paradigmático desta

situação é o recente aparecimento da noção de «Universidade de Investigação» – designação esta necessariamente pleonástica, mas que, infelizmente, deixou de o ser –, em contraponto a instituições ditas universitárias que se dedicam exclusivamente, ou quase, ao ensino.

Um segundo factor tem a ver com a imagem da própria Ciência, que a Sociedade associa a progressos importantes mas, também, a muitos malefícios. Efectivamente, desde a Segunda Guerra Mundial, a Ciência tem sido vista com cepticismo e receio crescentes pelo cidadão comum. Para isso têm contribuído as frequentes questões polémicas, com eco na comunicação social e nem sempre bem enquadradas, como sejam as relativas à energia nuclear, aos problemas do ozono, a grandes acidentes ecológicos, à coincineração, aos alimentos geneticamente modificados, à clonagem – trazendo à mente o *Brave New World* de Orwell –, à experimentação com animais, sem esquecer a indústria dos armamentos. Uma maior consciencialização dos cidadãos para o Ambiente agudiza essa percepção negativa da Ciência, não estando a ser efectuado o investimento suficiente na descodificação da linguagem científica, que é hermética e difícil de apreender pelo grande público.

A empregabilidade dos graduados, que, como se afirmou atrás, tem vindo a passar para a esfera das responsabilidades da Universidade, levanta igualmente problemas de imagem. Efectivamente, existe uma ideia generalizada, veiculada com frequência pelas associações profissionais e empresariais, pela comunicação social e pelo próprio mundo académico, de que a preparação ministrada pelas instituições de ensino superior não é a mais adequada às necessidades do mercado de emprego. Embora esta ideia de inadequação da formação de nível superior traduza um sentimento nem sempre bem definido, cheio de contradições – desde logo, entre as solicitações para o imediatismo da formação ou para a aquisição de um conjunto de capacidades e competências que suportem uma empregabilidade duradoura –, a verdade é que ela tem inegavelmente a ver com factores condicionantes da empregabilidade que deverão ser frontalmente encarados.

A questão da imagem do ensino superior, pelas suas implicações na credibilidade do sistema, deverá constituir preocupação tanto das instituições de

ensino superior como dos decisores políticos. Refira-se, a este respeito, que na «agenda de trabalho» estabelecida, em Novembro de 1995, entre o Ministro da Educação, Prof. Eduardo Marçal Grilo, e o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP, 1995), ao identificar as «preocupações fundamentais, assumidas por ambas as partes como pontos essenciais da agenda», se considerou, em primeiro lugar, «a clarificação do papel das Universidades, como centros de racionalidade e pilares da sociedade moderna, com a consequente recuperação da imagem da Universidade através de uma condução das políticas que tenha esse objectivo sempre em mente». Esta matéria ganhou, assim, foro na agenda política do Governo, tendo servido de pano de fundo para avanços importantes no aprofundamento do binómio autonomia/responsabilização das Universidades.

1.4

Uma questão de oportunidade

Das breves considerações expostas pode concluir-se que as instituições de ensino superior actuam num contexto de grande complexidade, com uma exposição forte aos interesses directos da Sociedade, interesses esses nem sempre claros, coerentes ou mesmo razoáveis. A missão da Universidade é questionada, colocando-se a grande questão de saber como deverão as instituições organizar-se para responder a desafios tão amplos e difíceis como: a democratização do acesso ao ensino superior; a compatibilização da massificação com a excelência; a compatibilização da especialização científica e técnica com uma formação geral sólida; a salvaguarda de um ambiente de estudo, reflexão e crítica, que promova a procura desinteressada do conhecimento, face a pressões para uma abertura crescente à Comunidade, para a produção de resultados imediatos e para a captação de recursos próprios; a possibilidade de responder a expectativas cada vez mais exigentes, perante a reduzida capacidade de uma expansão significativa do financiamento público para além dos níveis actuais.

A ideia de propor que a «Universidade se apresente» é, por conseguinte, plena de oportunidade e interesse, em termos de se equacionarem as

respostas possíveis aos problemas enunciados. Essas respostas deverão, contudo, enquadrar-se num judicioso equilíbrio entre dois pressupostos fundamentais: (i) a Universidade não poderá deixar de atender ao desafio de corresponder às expectativas do valor crescente do conhecimento como elemento e factor de desenvolvimento e de qualidade de vida; (ii) deverá, todavia, saber fazê-lo preservando a sua essência, resistindo à sua descaracterização, evitando modismos fáceis, sem contudo ignorar as necessidades sociais e económicas – para isso deverá, antes de mais, preservar a cultura de qualidade que deve permear a sua actuação, organizando-se para que a mesma se não dilua com o crescimento e a descentralização das instituições.

É com este referencial em mente que se apresenta, de seguida, uma reflexão sobre a missão da Universidade do Minho.

2

A Universidade do Minho *apresenta-se*

2.1

Uma Universidade inovadora

Face ao enquadramento atrás definido, o presente trabalho incidirá sobre alguns elementos essenciais de apreciação analítica da missão que a Universidade do Minho se propôs desenvolver – as suas especificidades, pontos fortes e fragilidades – e da forma como essa missão se tem desenvolvido, expandindo nomeadamente algumas ideias sobre a adaptação dos Estatutos da Universidade à sua presente fase de consolidação.

Não existe em Portugal a tradição de cada Universidade apresentar um perfil específico para a sua missão institucional, pelo que os estatutos das diversas Universidades se limitam, de um modo geral, a assumir a posição formal de transcrever, com pequenas variantes, os objectivos que a Lei de Bases do Sistema Educativo e a Lei de Autonomia Universitária definem para as instituições universitárias (Artigo 11.º da Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro e artigo 1.º da Lei n.º 108/88, de 24 de Setembro, respectivamente).

No caso da Universidade do Minho existem, contudo, especificidades muito próprias na forma como a sua missão se foi gradativamente construindo e desenvolvendo.

Em primeiro lugar, a Universidade do Minho foi explicitamente concebido como uma «Universidade Nova», o que não constituiu mera questão de terminologia mas, pelo contrário, representou um enquadramento ímpar para a época, com reflexos, nomeadamente, na inexistência de imposições de natureza organizacional, na capacidade para definir o seu próprio plano estratégico de desenvolvimento, na captação de um corpo docente jovem e qualificado, aproveitando aliás uma conjuntura nesse aspecto favorável, no exercício de uma liderança institucional forte e na capacidade para inovar.

O desafio criado pela oportunidade de, com criatividade, fazer nascer uma nova Universidade foi firmemente agarrado pela Comissão Instaladora, liderada pelo primeiro Reitor, Prof. Carlos Lloyd Braga, quer em termos de uma cuidadosa selecção de objectivos e áreas a desenvolver, quer na adopção de um modelo organizacional altamente inovador, que constituiu desde logo uma importante mais-valia para a nóvel instituição.

No que respeita à programação das áreas científicas a implantar, foi seguida uma abordagem criteriosa, não casuística, em que se identificaram áreas com *deficit* de formação no País, evitando sobreposições directas com as áreas tradicionais ministradas pelas quatro Universidades então existentes. A programação inicial de unidades orgânicas e projectos apresentada pela Comissão Instaladora revelou uma percepção apurada das necessidades de formação e das possíveis áreas de impacto tanto a nível regional como nacional, beneficiando, aliás, dos conhecimentos e da experiência que os «fundadores» tinham sobre as realidades nacional e internacional. Conseguiu-se, em particular, um equilíbrio harmonioso entre os elementos próprios de uma missão vocacionada para uma implantação regional forte e aqueles outros que conferem à Universidade uma dimensão nacional e internacional.

Quanto ao modelo de organização adoptado, houve por parte da Comissão Instaladora a percepção de que o modelo clássico de Faculdades, ou mesmo os modelos de organização departamental, dificilmente se revela-

riam adequados para responder a dois desafios então latentes e que viriam a ganhar, mais tarde, uma relevância crescente: por um lado, a necessidade de racionalização na utilização dos recursos, face à impossibilidade – então pressentida e agora óbvia – de garantir financiamento público, nos moldes tradicionais, para um sistema em crescimento explosivo; por outro lado, o esbater progressivo das fronteiras entre as diversas áreas do conhecimento, indutor de grandes oportunidades para o desenvolvimento de projectos de natureza inter e multidisciplinar. Foi assim desenvolvido um modelo inovador, conflituante com tradições e inércias estabelecidas, em que é privilegiado o conceito de «projecto» e se subordina a organização e gestão das estruturas de recursos, incluindo os recursos humanos, ao seu papel de suporte aos projectos. Introduziu-se, assim, um conceito dinâmico de organização, ligado à dimensão «projecto», procurando por essa via atenuar o carácter mais estático das estruturas.

Um factor determinante para o sucesso do desenvolvimento da Universidade do Minho terá sido a compreensão e plena assunção, tanto por parte da Comissão Instaladora como das equipas de gestão posteriores, dos elementos-chave que devem sustentar a criação de uma nova Universidade, a saber:

- a identificação de uma missão institucional, que defina um perfil específico para a Universidade;
- a planificação de um programa estratégico de desenvolvimento institucional, que apresente objectivos específicos e metas a atingir, trace rumos de actuação e calendarize as acções a tomar;
- a definição de políticas institucionais orientadoras;
- a organização institucional da investigação, a par da organização do ensino, sem esquecer a dimensão cultural da Universidade;
- a aposta no recrutamento e formação de pessoal, como aspecto central para a dinâmica e a qualidade da instituição;
- a organização horizontal dos Serviços, na sua missão de apoio à malha científico-pedagógica da Universidade;
- a integração da Universidade na Sociedade.

A Universidade do Minho, por conseguinte, foi dotada desde o início de horizontes claros e de instrumentos operacionais para o seu desenvolvimento, ficando assim preparada para responder aos desafios com que sucessivamente se deparou.

2.2

Desafios do presente

Os desafios que se colocam à Universidade do Minho no curto prazo, que é importante identificar e perspectivar para potenciar a tomada de opções adequadas quanto a objectivos estratégicos de médio/longo prazo, são comuns à generalidade das instituições de ensino superior e podem sistematizar-se em diferentes níveis.

Assim, a **nível de sistema**, são de referir, nomeadamente:

- O reforço da dimensão europeia do ensino superior, que teve um grande impulso como consequência do processo de Bolonha em curso, procurando responder aos problemas associados ao direito de livre estabelecimento dos cidadãos na Europa, direito esse na prática ainda muito limitado pelas questões da portabilidade e reconhecimento de habilitações e qualificações, com as correspondentes implicações na empregabilidade dos graduados. A Declaração de Bolonha [1999], apesar de, formalmente, apontar balizas extremamente amplas e flexíveis para a construção de um Espaço Europeu de Ensino Superior, ao endereçar questões de inequívoca oportunidade e interesse e definir objectivos de uma grande razoabilidade, criou uma dinâmica em toda a Europa com consequências que nenhuma instituição de ensino superior poderá ignorar.
- A necessidade de romper com os constrangimentos múltiplos que dificultam a lógica de complementaridade criativa do sistema binário, por forma a desenvolver todo o potencial da diversificação do sistema, reforçando as sinergias e permeabilidade entre o ensino universitário e o ensino politécnico. Em simultâneo, promover um paralelismo entre os ensinos público e privado em termos de equidade de requisitos, com

vista a dignificar o sistema de ensino superior na sua globalidade, dentro de uma lógica de oferta alternativa igualmente prestigiada em termos qualitativos.

- A clarificação do relacionamento entre as instituições e a tutela governamental, num aprofundamento da autonomia que passe por uma profunda transformação de processos e transparência nas decisões, reforçando a responsabilização de ambas as partes numa assunção plena do exercício das autonomias.

Por sua vez, **a nível da missão institucional** e do planeamento estratégico, há a considerar:

- O posicionamento do ensino superior como elemento essencial dinamizador da promoção da inovação e do desenvolvimento sustentado, a justificar, como objectivo estratégico, o aprofundar da missão institucional, definindo uma «carta estatutária» que inclua uma declaração explícita da missão institucional e um programa estratégico de desenvolvimento, tendo em consideração as necessidades decorrentes do caminhar acelerado para a Sociedade do Conhecimento.
- O interiorizar da necessidade de conferir uma maior lógica de relevância sócio-económico-cultural às actividades de ensino desenvolvidas, por forma a contrariar a imagem de desadequação das formações ministradas e promover a empregabilidade dos graduados.
- O assumir de uma lógica e um estilo de vida institucional compatíveis com as virtualidades e as exigências da Sociedade do Conhecimento, promovendo a acessibilidade ao conhecimento, nomeadamente pela adopção de práticas com suporte dominante nas tecnologias da informação.
- A promoção de uma ligação mais institucionalizada e estreita com as comunidades industrial, empresarial e cultural, numa lógica de cooperação mútua que passe pelo alargar do conceito de comunidade educativa, proporcionando a participação de parceiros na vida institucional.
- O estímulo à modernização dos processos de conceptualização e realização das actividades desenvolvidas, conferindo-lhes sentido de opor-

tunidade a orientando-as para participar no reforço da competitividade nacional e contribuir para o ajustamento ao ritmo vertiginoso de evolução da Sociedade.

- A adopção, em termos institucionais, de uma lógica de funcionamento sempre orientada por uma visão estratégica consistente, garantindo uma perspectiva de vida institucional com sentido prospectivo, a médio e longo prazo, com reforço dos índices de sustentabilidade e utilidade social.

A nível da credibilidade e imagem do sistema importa destacar:

- O assegurar de uma elevada dimensão qualitativa às actividades desenvolvidas, promovendo processos sistemáticos de avaliação interna e externa, com a preocupação permanente de garantir credibilidade sistémica e institucional.
- O desenvolvimento de um ambiente de rigor e exigência em todos os aspectos relacionados com o funcionamento do sistema de ensino superior, de modo a promover a credibilidade global do sistema e a melhoria da imagem das instituições de ensino superior junto da opinião pública.

A par deste enunciado genérico sobre a lógica de organização e regulação do sistema de ensino superior, outros desafios mais específicos se colocam às instituições de ensino superior, de que se destacam, em particular:

- no plano da governabilidade das instituições, a adopção de processos mais eficazes de governo e liderança institucional que permitam nomeadamente conciliar o funcionamento colegial dos órgãos de governo com a tomada de decisões em tempo útil e a responsabilização individual pelas mesmas;
- no plano do financiamento, a sustentabilidade financeira das instituições, a exigir uma maior racionalização na utilização dos recursos e a identificação e eliminação de áreas de desperdícios, para além do recurso a vias alternativas de captação de receitas;
- no plano da organização científico-pedagógica, a articulação institucional das unidades de investigação e da pós-graduação, bem como

a adaptação dos paradigmas de ensino/aprendizagem às novas realidades resultantes da massificação do ensino superior e do conceito de formação ao longo da vida [Santos, 2001].

2.3

Potencial de resposta da Universidade do Minho

2.3.1

Os pontos fortes

Neste quadro complexo de tensões e problemas, a Universidade do Minho dispõe de um enorme potencial para aproveitar as oportunidades que, concomitantemente, se abrem e prosseguir o seu rumo sem perturbações de monta. Efectivamente, num época em que a capacidade de adaptação e resposta é cada vez mais importante e os tempos de decisão se tornam cruciais, a Universidade do Minho apresenta um conjunto de «pontos fortes» que a podem colocar entre as Universidades europeias mais bem apetrechadas para corresponder aos desafios enunciados. Apresentam-se, de seguida, alguns desses pontos, que estão em boa parte ligados às especificidades anteriormente apontadas.

- **Linha de rumo**

A Universidade tem-se orientado sempre por uma visão estratégica, desenvolvendo-se de acordo com planos pluri-anuais construídos de forma partilhada. Mesmo na difícil questão da organização bipolar da Universidade, o desenvolvimento dos dois pólos obedeceu a critérios de racionalidade e coerência, ultrapassando com sucesso as múltiplas pressões existentes a partir do exterior sem, contudo, ignorar as legítimas aspirações das comunidades locais, com as quais a instituição mantém um permanente diálogo e uma intervenção construtiva.

- **Capacidade de inovação**

A Universidade do Minho demonstrou, desde o início, uma grande capacidade de inovação, que tem enformado e orientado as suas estratégias

e acção. O espírito de pioneirismo esteve presente mesmo no desenvolvimento de áreas tradicionais, onde se introduziu inovação tanto nos objectivos como nos conteúdos e metodologias, e persiste no presente, como se pode constatar pelo caso paradigmático dos moldes em que está a ser instalado o curso de Medicina. Esta é, aliás, uma das facetas que muito tem contribuído para a imagem e credibilidade da Universidade do Minho.

- **Modelo matricial**

O modelo matricial de organização e gestão, com a dinâmica que lhe é inerente, constitui uma dos aspectos mais positivos para a coesão institucional da Universidade do Minho, na medida em que favorece o sentido de pertença à Universidade e incentiva o desenvolvimento de políticas institucionais para sectores chave, como sejam a investigação, a internacionalização, a intervenção cultural ou a interacção com a Comunidade, sem esquecer as políticas pedagógicas. Facilita, por sua vez, a descentralização na execução das políticas, através da autonomia para o efeito atribuída às unidades orgânicas e à gestão dos projectos.

- **Alocação e gestão de recursos**

As políticas internas de alocação e gestão de recursos, que permitiram um equilíbrio razoável entre despesas correntes e encargos com salários, e a captação significativa de receitas próprias, potenciam a eficácia de actuação dos recursos humanos e a utilização racional dos recursos materiais. Os meios assim disponíveis para despesas de funcionamento permitem apoiar projectos estratégicos e traçar prioridades internas.

- **Formação de pessoal docente**

As políticas de formação do pessoal docente constituíram uma das primeiras e mais explícitas prioridades da Universidade do Minho, sendo essa a principal tarefa atribuída ao Conselho Científico da Universidade que, relembre-se, foi criado de forma pioneira em 1975 em antecipação ao diploma da gestão democrática dos estabelecimentos de ensino superior (Decreto-Lei n.º 781-A/76, de 28 de Outubro). Como consequência dessas

políticas, a Universidade dispõe de um potencial humano considerável na quase totalidade das suas áreas de intervenção.

- **Interacção com a Comunidade**

As políticas e formas de interacção com a Comunidade, que têm raízes, como se afirmou, na acção e pioneirismo da Comissão Instaladora, estabelecem uma especificidade muito própria à Universidade do Minho, podendo residir aí o seu principal factor de competitividade. Trata-se, porém, de uma área longe de estar explorada em todo o seu potencial, como se verá adiante.

- **Política cultural**

A dimensão cultural é algo que cruza horizontalmente toda a Universidade e as suas actividades, como elemento nuclear da sua missão institucional. A Universidade do Minho levou, porém, mais longe a operacionalização desse conceito, que normalmente se desenvolve a nível dos Departamentos e Escolas, ao criar Unidades Culturais, com especificidades próprias, e um Conselho Cultural que coordena essas unidades e faz simultaneamente participar a Sociedade na definição da política cultural da Universidade. Potencia-se, assim, uma interacção muito construtiva com a Sociedade, que pode dar frutos importantes no contexto da importância acrescida que vem sendo adquirida pelas indústrias de serviços culturais e de ocupação de tempos livres.

- **Internacionalização**

A Universidade assumiu uma política explícita para a sua internacionalização, de que o *European Policy Statement* adoptado para o contrato institucional assinado com a Comissão Europeia no âmbito do Programa Socrates é exemplo paradigmático. Acresce que a imagem da Universidade do Minho a nível europeu e mundial é muito positiva e chegou a muitas instituições e países, abrindo perspectivas ímpares para parcerias estratégicas com possível impacto na investigação, no ensino e na dimensão cultural.

- **Cultura de qualidade**

As preocupações que, desde muito cedo, a Universidade manifestou com a monitoragem e promoção da qualidade, expressas por exemplo na avaliação sistemática do ensino, de que foi pioneira em Portugal, e na participação em experiências-piloto nacionais e europeias de avaliação de cursos e avaliação institucional, permitiram uma interiorização progressiva de uma cultura de qualidade que é bem patente na institucionalização e no aprofundamento dos mecanismos de avaliação na Universidade do Minho. Esta Universidade constitui um referencial no sistema nacional de avaliação, sendo frequentemente citados, nomeadamente, a assunção institucional do processo de avaliação e o rigor e coerência do sistema de contabilidade analítica para a determinação dos custos por curso e por aluno.

- **Tradição académica própria**

Este aspecto, desenvolvido quer pela própria Universidade quer pela Associação Académica, com apoio institucional forte, podendo à primeira vista parecer dispiciendo, representa um contributo importante para uma certa «imagem de marca» e para o reforço do sentido de pertença à Universidade.

- **Coordenação académica**

Um ponto muito especial a particularizar, associado ao modelo de organização, é a existência de um órgão de coordenação académica a nível da Universidade. Este órgão – o Conselho Académico – com representatividade funcional e corporativa, para além de ser elemento-chave para promover a coesão institucional e facilitar a formulação de políticas a partir das bases, é condição *sine-qua-non* para o reforço, inevitável e imprescindível, da autonomia das unidades orgânicas sem perda da referida coesão institucional. Poder-se-á dizer, a este respeito, que quanto mais fortes forem as Escolas, mais necessário se torna um Conselho Académico vocacionado para a definição e coordenação das políticas científico-pedagógicas. A Universidade do Minho está, por conseguinte, numa situação privilegiada de poder responder ao desafio da descentralização sem por em risco a sua identidade institucional.

- **Condições de vida nos Campos Universitários**

As condições de trabalho e de vida nos Campos da Universidade do Minho são muito favoráveis, enquadrando-se no melhor que existe na Europa, malgrado o facto de tanto o Campo de Gualtar como o de Azurém se encontrarem ainda longe da sua configuração final e da correspondente sobrelotação entretanto existente. O planeamento das instalações e serviços teve explicitamente em conta a intenção de criar condições para a permanência nos Campos ao longo de todo um dia normal de trabalho, quebrando a lógica tradicional de uma passagem fugaz de professores e alunos pelas instalações da Universidade quase exclusivamente para a participação nas aulas formais. As condições de «vida no Campo» são, acima de tudo, promotoras de um elemento essencial à vida universitária – o «fazer Escola», traduzindo e recuperando o conceito inicial da Universidade como «comunidade de mestres e alunos» e, por essa via, criando um ambiente de aprendizagem propício à reflexão crítica e à aquisição, por parte dos estudantes, do conjunto de capacidades e atitudes que lhes reforcem o potencial para uma empregabilidade duradoura.

- **Novas oportunidades**

A elencação de pontos fortes apresentada corresponde de muito perto, como se viu, à lista dos desafios a encarar. A este respeito justificam-se ainda duas notas adicionais, quanto a oportunidades ligadas a desafios de nível sistémico. A primeira dessas notas diz respeito ao processo de Bolonha, enquanto grande oportunidade para uma reorganização pedagógica em que a Universidade dê uma resposta cabal aos problemas da massificação sem, porém, se descaracterizar. A segunda respeita à articulação entre os ensinamentos universitário e politécnico, que apela a sistemas modernos para o desenvolvimento de parcerias regionais, com incidência na formação inicial e contínua, na pós-graduação e na investigação e desenvolvimento experimental. A Universidade do Minho, que teve um papel preponderante no apoio à instalação das instituições de ensino superior politécnico da região em que está inserida, dispõe de condições muito propícias para liderar parcerias regionais fortes, que poderiam, em última análise, conduzir a um conceito de «Universidade Federada da Região do Minho».

2.3.2

Os pontos fracos

Sendo certo que, como se disse, a Universidade do Minho se encontra preparada e apetrechada para responder aos desafios e aproveitar as oportunidades que se lhe oferecem, há que reconhecer igualmente a existência de debilidades, várias delas associadas a um subaproveitamento de pontos fortes. Esses pontos fracos, que é importante identificar e analisar como primeiro passo para os debelar, podem ser sistematizados em quatro grupos, a seguir tratados.

- **Modelo de organização e gestão**

Apesar de todas as potencialidades do modelo matricial, são notórias as tensões existentes geradas pela forma de organização e gestão adoptada pela Universidade, tensões essas acentuadas pela bipolarização. Urge, por conseguinte, encontrar soluções pragmáticas para desenvolver e aprofundar o modelo, reforçando o funcionamento autónómico das unidades orgânicas e dos pólos, tendo sempre a preocupação fundamental de se evitar perda da coesão institucional. Esta questão é de tal forma actual e pertinente, que justifica um tratamento autónomo no ponto seguinte, onde se apresentam algumas reflexões pessoais sobre as potencialidades do modelo matricial e as adaptações que o mesmo deverá sofrer face à presente fase de desenvolvimento da Universidade.

Dois aspectos específicos merecem, desde já, menção a propósito da identificação de debilidades associadas à organização e gestão da Universidade. Em primeiro lugar, apesar da ênfase que o modelo matricial coloca na dimensão «projecto», a prática de gestão não tem vindo a atribuir igual dignidade à gestão dos projectos, quando comparada com a gestão das unidades orgânicas, com a consequência de se não explorarem na íntegra as virtualidades do modelo. Em particular, a gestão dos cursos é frequentemente desvalorizada, com efeitos negativos visíveis.

Por sua vez, os mecanismos colegiais de decisão, que constituem instrumentos de garantia de democraticidade e participação na vida da instituição, têm porém o efeito perverso de diluir a responsabilização individual

pelas decisões tomadas e de, por norma, não ter em devida atenção o tempo de decisão. Tendem, igualmente, a acentuar o carácter corporativo na abordagem dos problemas. A necessidade de fazer intervir no processo de decisão, de uma forma acentuada, o planeamento estratégico, a priorização de acções e a rapidez de decisão justifica um melhor equilíbrio de competências entre os níveis colegial e unipessoal de decisão, potenciando por esta via uma capacidade de liderança individual mais forte.

- **Coesão institucional**

A Universidade do Minho dispõe, como se explicitou, de condições muito próprias para promover a coesão institucional, mas existem alguns indícios preocupantes de perda de coesão, que é necessário analisar. Por um lado, o crescimento da Universidade conduz a alguma diluição do sentido de pertença, com reflexos negativos na motivação das pessoas, pelo que é necessário um maior cuidado com a integração dos novos elementos que entram na Universidade – docentes, funcionários e alunos – motivando-os para «vestir a camisola» da instituição. Acresce que uma ideia generalizada, porventura pouco justificada, de falta de recursos se está a revelar altamente desmotivadora, constatando-se, com preocupação, que a Universidade do Minho se está a deixar influenciar pelos efeitos do que parece ser uma depressão colectiva nacional. Urge contrariar estas tendências de desagregação, promovendo a adesão a projectos mobilizadores e fazendo passar a mensagem, sempre válida, de que para os bons projectos haverá sempre recursos.

Também no que se refere às políticas institucionais, constituindo estas um bom princípio de coesão institucional, de um modo geral a sua formulação é demasiado genérica, sendo necessário proceder ao seu aprofundamento, assumindo com coragem a definição de prioridades.

- **Organização científico-pedagógica**

A organização institucional da investigação é condição indispensável para se assumir esta vertente da missão institucional que é central ao próprio conceito de Universidade. A Universidade do Minho foi pioneira a este

respeito, ao integrar todos os seus docentes de carreira em unidades de investigação como condição para um ensino com suporte na investigação. Os Centros de Investigação que resultam desta política, assumindo coerência interna face à organização das áreas do conhecimento desenvolvidas pela Universidade, acabam por ser unidades abrangentes, que colidem com normas específicas de alguns financiamentos competitivos. Contudo, a Universidade do Minho deve ter uma política de investigação própria, que privilegie a ligação ao ensino graduado e pós-graduado e o impacto na Comunidade, pelo que não deverá andar ao sabor das normas, frequentemente variáveis, dos financiamentos. Esta é uma questão ainda não resolvida, que poderá encontrar resposta fácil na adopção de uma «geometria variável» na apresentação aos concursos de financiamento, i.e., numa delimitação variável de áreas científicas e investigadores a incluir nas propostas a apresentar às entidades financiadoras, em termos de subconjuntos da unidade estritamente interna que é o Centro de Investigação. Esta abordagem deixa naturalmente algumas franjas de investigadores fora do financiamento competitivo, mas a tradição da Universidade do Minho de alocar verbas do seu orçamento para o financiamento basal da investigação abre vias de solução para essa questão, apoiando as componentes não presentes nas candidaturas ao exterior e, por essa forma, garantindo condições mínimas de investigação a todo o seu pessoal docente.

Uma Universidade deve apoiar a investigação científica em todas as suas áreas de intervenção, mas não pode aspirar à excelência em todas elas. Com esta realidade em mente, a Universidade do Minho deverá aprofundar a sua política institucional para a investigação, assumindo a definição de prioridades para apoio a Centros de Excelência de acordo com critérios que sejam compreendidos por toda a sua comunidade científica.

A organização pedagógica constitui uma das áreas mais críticas do ensino superior e, na Universidade do Minho, foi aquela em que se avançou menos em termos de políticas institucionais capazes de encarar os referenciais arcaicos para a organização curricular e as metodologias de ensino ainda em uso em muitos dos cursos. Como consequência da desadaptação às novas realidades de um ensino superior de formação inicial

massificado, verificam-se taxas de abandono e de retenção que chegam a ser escandalosas, gerando frustração nos estudantes e nos docentes. A dinâmica criada à volta da Declaração de Bolonha, que ultrapassa o texto da própria declaração, cria, como se disse, uma janela de oportunidade a não perder para uma profunda reorganização – ou mesmo reorientação – pedagógica, que passe por conceitos diferentes de organização dos cursos e dos correspondentes currículos e metodologias de aprendizagem, centrando o ensino no aluno e nos objectivos da formação. O trabalho de sensibilização e de aprendizagem que, nos últimos anos, tem vindo a ser desenvolvido a partir do Conselho Académico e do Grupo de Missão para a *Área do Ensino Graduado, Qualidade e Avaliação* poderá ter, espera-se, efeitos muito positivos na direcção desejada.

- **Qualidade e imagem**

A Universidade do Minho tem estado, como se referiu, na linha da frente quanto à interiorização de uma cultura de qualidade que perspasse todas as suas actividades. Contudo, devemos interrogar-nos se essa interiorização atingiu já níveis minimamente suficientes no que respeita tanto às atitudes pessoais como às práticas institucionais. Efectivamente, são por demais conhecidos casos aberrantes não compatíveis com essa cultura de qualidade. Concomitantemente, os processos internos de avaliação não atingiram ainda o grau necessário de automatismo que permita uma sistematização sem, todavia, se entrar na rotinização. É necessário aprofundar um sistema de informação que alimente o fornecimento de dados e indicadores validados, libertando as equipas de auto-avaliação para uma reflexão crítica a partir desses indicadores e outros dados qualitativos, com os consequentes efeitos reflexivos benéficos nos processos de ensino/aprendizagem. Esta é uma das áreas em que fazer o suficiente não é, hoje em dia, suficiente.

Aspecto correlato é o subaproveitamento das potencialidades dos Campos. A «cultura de fim de semana», que leva a compactações de horários inaceitáveis, é ainda prevalecente em muitos cursos e a criação do «ambiente de aprendizagem» anteriormente referido deixa muito a desejar. É necessária uma atenção especial da Universidade para esta área, onde se poderão obter ganhos de aprendizagem significativos.

Ainda no âmbito da qualidade e imagem, a Universidade deverá reforçar as medidas para competição pelos melhores alunos, tirando total partido das suas enormes vantagens competitivas. Uma política, com alguma «agressividade», para dar a conhecer melhor os cursos e as condições de vida, de trabalho e de lazer na Universidade dará certamente frutos num importante desafio que se coloca, com incidência crescente, às instituições de ensino superior.

Um último ponto a referir diz respeito às ligações à Comunidade, aspecto este que, de forma alguma, está ainda explorado até aos seus limites. Uma das vias para aprofundar a interação com a Comunidade passa pelo reforço da participação da Sociedade na Universidade. Em particular, face aos problemas de organização pedagógica e à visibilidade e impacto das questões de empregabilidade, a progressiva criação de comissões consultivas externas para os cursos ou grupos de cursos é uma medida a recomendar.

2.4

O modelo matricial

2.4.1

Potencialidades do modelo

Os Estatutos da Universidade do Minho foram aprovados em 1989, por unanimidade e aclamação, pela Assembleia constituída nos termos do art.º 29.º da Lei n.º 108/88. Contudo a consensualização do modelo matricial não foi tarefa fácil e, posteriormente, o modelo tem sido, de forma recorrente, posto em causa por alguns sectores da Universidade, que se sentiriam mais confortáveis com a estrutura mais tradicional de organização por Faculdades.

As razões para essa posição, a qual, no momento das duas revisões já efectuadas aos Estatutos, se revelou claramente minoritária, poderão ter a ver nomeadamente com:

- a falta de tradição de um modelo do tipo matricial e o pouco cuidado tido com a integração dos docentes e funcionários não-docentes, aos

quais não foram, por regra, suficientemente explicadas as especificidades do modelo de funcionamento da Universidade do Minho;

- os sucessivos «desvios» à pureza do modelo, o que tem conduzido, na opinião de alguns, a sobreposição de domínios científicos por parte de unidades orgânicas diferentes;
- a dependência do funcionamento do modelo em relação a lideranças fortes em todos os níveis de intervenção, situação esta conflituante com a tradicional desresponsabilização pessoal associada à tomada colegial de decisões;
- a não assunção, na prática, da plenitude dos níveis de competências e de capacidade de intervenção dos órgãos (uninominais e colegiais) de gestão dos projectos, em especial dos cursos;
- a desvalorização, em termos de estatuto, representatividade e remunerações adicionais, a que foram votados os diversos níveis de gestão em comparação com o nível «Escola», como consequência de um quadro legislativo nacional concebido em função do modelo de Faculdades;
- as dificuldades adicionais provocadas pela bipolarização da Universidade do Minho.

O modelo matricial revelou, porém, grandes potencialidades em momentos decisivos da vida da Instituição, de que se podem apontar, como casos paradigmáticos, o arranque do curso de Direito e, posteriormente, do curso de Arquitectura. Outras vantagens óbvias do modelo têm a ver, designadamente, com:

- a facilidade de criação de projectos interdisciplinares, envolvendo de forma significativa diversas Escolas e evitando, conseqüentemente, a duplicação de estruturas que se verifica em outras Universidades;
- a eficácia, em termos da relação custo/benefício, da organização de unidades de apoio servindo horizontalmente toda a Universidade;
- a racionalização, de um modo geral, na utilização dos recursos humanos, visível nas rácios de funcionamento da Universidade do Minho face ao modelo nacional de referência;

- o potenciar uma maior interacção entre domínios científicos, quer pela forma como a gestão de projectos aproxima, em termos de objectivos comuns, elementos provenientes de sectores variados, quer pelo modo como as próprias instalações exploram o modelo e promovem o contacto natural e frequente de alunos de diferentes áreas e de docentes de diversos Departamentos;
- o potenciar a definição de políticas institucionais nas diferentes vertentes da missão da Universidade e, por essa via, o assumir de uma identidade institucional mais forte;
- uma flexibilidade de funcionamento que pode facilitar a adaptação à mudança em termos de melhor responder a ameaças do meio envolvente e maximizar o aproveitamento de novas oportunidades.

No momento em que o processo de construção de uma Área Europeia de Ensino Superior adquire uma grande dinâmica, na sequência da já referida Declaração de Bolonha, com um impacto que se faz sentir tanto nos sistemas nacionais de ensino superior como nas próprias instituições, uma reflexão sobre o modelo organizativo da Universidade do Minho não deve ignorar as tendências verificadas a nível europeu/internacional. São de salientar, a esse respeito, os seguintes aspectos:

- uma preocupação crescente, nos diversos países, com a competitividade entre as instituições de ensino superior, na captação de alunos, como resultado da evolução demográfica, da diversificação de oferta de educação pós-secundária (com uma autêntica explosão de instituições privadas e/ou transnacionais e de oferta de ensino a distância com recurso aos últimos avanços das tecnologias da informação e da comunicação) e da importância acrescida da emergência de novos públicos para o ensino superior;
- preocupação, igualmente, com uma tendência generalizada para a diminuição do financiamento *per capita* e a correspondente pressão para fazer mais com os mesmos ou menos recursos;
- a importância e visibilidade adquiridas pelas questões de relevância social das formações de nível superior e de empregabilidade dos graduados;

- a consequente consciencialização para a necessidade de estruturas ágeis de planeamento e gestão que facilitem a adaptação às novas condicionantes de funcionamento das instituições;
- uma tendência para o reforço de competências, e consequente responsabilização, dos órgãos uninominais de gestão a nível de Universidade, Escola e Departamento, em detrimento dos órgãos colegiais, bem como, em vários países, para a nomeação (e não eleição) dos dirigentes nos níveis referidos;
- o realce dado à definição precisa da missão institucional, com identificação das especificidades próprias de cada instituição, como forma de reforçar a imagem de relevância social e encontrar nichos de vantagem competitiva.

Não admira, por conseguinte, que no exercício de avaliação institucional promovido pela CRE (Associação de Universidades Europeias) à Universidade do Minho, em 1997, uma das principais conclusões tenha sido propor a manutenção da estrutura matricial: «*Our first main recommendation is that the University should make very strong efforts to maintain the matrix structure. We think that it is a good structure, but a lot of attention should be paid to maintain it*».

Aliás, do conjunto dos relatórios de avaliação das mais de seis dezenas de Universidades que participaram já desse programa de avaliação institucional ressalta, por um lado, um apoio forte a estruturas inovadoras que reforcem a dimensão institucional e a capacidade de planeamento e actuação estratégicas que normalmente lhes estão associadas e, no outro extremo, a manifestação de preocupação com estruturas fragmentadas, com pouca coesão institucional. Os elementos normalmente associados aos casos considerados como de «boas práticas» são, no essencial, a flexibilidade de organização e gestão, potenciadora de políticas institucionais precisas e de capacidade de liderança que melhor promovam as respostas adequadas aos novos desafios e oportunidades e, de um modo geral, um modelo de funcionamento que tenda a centralizar os mecanismos de definição de políticas e a descentralizar a respectiva execução.

2.4.2

A evolução e adaptação do modelo

O modelo matricial de gestão necessita, na sua aplicação, de uma permanente adaptação à evolução das áreas de desenvolvimento e à dimensão da Universidade. A crítica de que se verificam desvios ao modelo é pouco relevante, já que o modelo de gestão deverá constituir um instrumento ao serviço dos objectivos estratégicos da instituição e não o contrário (i.e., o modelo não deverá representar uma condicionante ao desenvolvimento da Universidade, devendo antes, através da sua flexibilidade, potenciar respostas inovadoras e atempadas às oportunidades surgidas). O pragmatismo na aplicação do modelo é, por conseguinte, essencial.

As sobreposições de domínios científicos que por vezes são apontadas são mais aparentes do que reais, devendo inclusivamente ser incentivadas sempre que correspondam a especificidades potenciadoras de novas sinergias e de formas de integração de conhecimentos à volta de novas áreas do saber. Por exemplo, a autonomização da Filosofia da Educação e da Sociologia da Educação (em vez do seu desenvolvimento estritamente no interior dos grupos disciplinares de Filosofia e de Sociologia), ou a autonomização da Informática em relação à Matemática, ou o desenvolvimento da área de Produção e Sistemas, apesar de algumas sobreposições com a área de Gestão, foram essenciais para o desenvolvimento de áreas fortes, emblemáticas, da Universidade do Minho. De igual modo, a criação do Instituto de Estudos da Criança, promovendo uma integração de conteúdos e metodologias essencial para a formação de educadores e técnicos para trabalhar com crianças até aos doze anos de idade, em aparente sobreposição às Ciências da Educação e às ciências da especialidade, consideradas isoladamente, permitiu o desenvolvimento de um centro de recursos pioneiro, que constitui referencial nacional e tem projecção internacional.

A questão da (não) manutenção da pureza do modelo matricial ganha uma acuidade acrescida com a bipolarização da Universidade do Minho. Na realidade, o desenvolvimento harmonioso e com igual dignidade dos dois

pólos da Universidade obriga a soluções que não caberiam num modelo matricial puro aplicado indistintamente a toda a instituição.

A Universidade do Minho seguiu um grande pragmatismo no desenvolvimento dos dois pólos, evitando duplicação/autonomização de estruturas enquanto a dimensão do pólo de Guimarães o não justificou, mas ajustando-se progressivamente ao crescimento deste pólo. Foi assim que, por exemplo, no momento oportuno foram criados em Guimarães Serviços da Reitoria, um Centro de Informática autónomo, secções dotadas de grande autonomia funcional para a generalidade dos Serviços ou, no plano científico-pedagógico, se reforçou a presença da Escola de Ciências, da Escola de Economia e Gestão e do Instituto de Ciências Sociais, e se desdobrou o Departamento de Informática, sediando em Guimarães o novo Departamento de Sistemas de Informação, bem como o Departamento de Matemática, com a criação em Guimarães do novo Departamento de Matemática para a Ciência e Tecnologia.

Verificou-se, de um modo geral, uma boa cooperação das Escolas para encontrar formas adequadas de uma presença no pólo consentânea com as responsabilidades de ensino/investigação aí assumidas. Contudo, a dimensão atingida pelo pólo de Guimarães, equivalente à dimensão de algumas Universidades novas, não é já compatível com soluções casuísticas ou de boa vontade das unidades intervenientes. É agora o momento apropriado para se assumir a gestão da bipolarização de forma mais explícita nos Estatuto da Universidade, através de mecanismos que incentivem, sem forçar, a criação de estruturas com especificidades próprias para servir os planos estratégicos do pólo de Guimarães, ainda que em aparente duplicação.

O pólo de Guimarães deverá, por conseguinte, evoluir para uma situação de auto-sustentação das áreas científicas aí instaladas, devidamente articuladas entre si, sem prejuízo de uma colaboração activa entre os dois pólos em actividades de investigação, pós-graduação e prestação de serviços. No caso de áreas científicas instaladas num dos pólos e que tenham uma incidência residual no outro pólo deverão assumir-se formas de intervenção sem duplicação de estruturas.

2.4.3

Reflexos da bipolarização nos Estatutos

As considerações anteriores acerca da consolidação da autonomia dos pólos podem ser facilmente vertidas para os Estatutos da Universidade, necessitando contudo de um tratamento adequado a nível de diversos regulamentos.

Esta questão deverá ser tratada, desde logo, no preâmbulo dos Estatutos, onde se poderá introduzir um novo ponto do seguinte teor: *O desenvolvimento dos dois pólos da Universidade em condições de funcionalidade e de igual dignidade exigiu algumas adaptações ao modelo matricial, de modo a garantir operacionalidade e capacidade de decisão local às estruturas científico-pedagógicas e aos serviços instalados no pólo de menor dimensão. Os Estatutos preconizam, por conseguinte, a criação no pólo de Guimarães de estruturas autónomas, ou de divisões administrativas com autonomia de gestão corrente nas estruturas existentes, sempre que a dimensão atingida ou as especificidades de funcionamento o aconselhem.*

Dever-se-ia, aliás, aproveitar a próxima revisão dos Estatutos para reformular o texto do preâmbulo, de modo a adoptar um texto menos datado.

O articulado relativo aos Departamentos poderia prever a *criação de um núcleo sempre que, na situação referida no n.º 4 do artigo 65.º, se verifique a existência de, pelo menos, três docentes com o grau de doutor e um total de nove docentes a tempo inteiro, exercendo a sua actividade pedagógica e científica no âmbito de uma disciplina ou grupo de disciplinas num domínio consolidado do saber. Por sua vez, quando um núcleo ultrapassar em cinquenta por cento a dimensão referida, a respectiva Escola, em articulação com o departamento e o núcleo, deveria obrigatoriamente ponderar a constituição do núcleo como departamento, apresentando ao Conselho Académico uma proposta fundamentada para a constituição, ou não, do departamento.*

No que se refere aos Serviços, o artigo 68.º deveria prever que, *quando a natureza ou a dimensão das tarefas o justificar, poderão ser criados serviços independentes em cada um dos pólos da Universidade.* e ainda

que a estrutura orgânica dos serviços com presença significativa em ambos os pólos da Universidade deverá reflectir a bipolarização desses serviços, nomeadamente quanto à existência de divisões administrativas adequadas em cada pólo.

As disposições finais (artigo 77.^o), tendo em vista a igual dignidade dos dois pólos, poderiam estabelecer que *o funcionamento dos órgãos colegiais, nomeadamente quanto ao local das reuniões, deverá reflectir a bipolarização da Universidade.*

Com estas pequenas alterações, quase «cirúrgicas», poder-se-iam evitar no futuro estrangulamentos e conflitos como os que recentemente se verificaram no processo atribulado que acabou por conduzir à criação de um novo Departamento no pólo de Guimarães.

3

Conclusão

Como corolário da análise efectuada, pode concluir-se que a Universidade do Minho dispõe de uma capacidade muito elevada para responder aos desafios do presente e continuar a construir um futuro de sucesso.

Existem, como se viu, pontos fortes importantes que é essencial potenciar até aos seus limites. Existem, simultaneamente, algumas fragilidades e problemas, que têm principalmente a ver com o questionar de algumas práticas e de forma alguma colocam em causa o essencial da missão institucional ou do modelo organizativo.

Poder-se-á, pois, dizer que a Universidade do Minho é uma instituição estruturalmente com boa saúde, sofrendo de mazelas menores no domínio das práticas, facilmente ultrapassáveis.

Em síntese, a Universidade do Minho, após uma fase de crescimento acelerado, por vezes para além do razoável, entra agora numa fase de maturidade e consolidação em que dispõe de todas as condições para continuar a trilhar, com segurança, os caminhos do futuro.

Referências

- IARAL, A., «A Universidade do Século XXI», Comunicação apresentada na Universidade de Compostela, Abril 1996.
- TALI, Jacques, «Pour un Modèle Européen d'Enseignement Supérieur», Rapport au Ministre de l'Education Nationale, de la Recherche e de la Technologie, Mai 1998.
- LOGNA DECLARATION: Joint Declaration of the European Ministers of Education convened in Bologna on the 19th of June 1999.
- ICALL, Joseph, *Informe Universidad 2000*, Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, Março 2000.
- ARK, B.R., «The Higher Education System», Berkeley, University of California Press, 1983.
- RYCH, L., Sabatier, P., «Great Expectations and Mixed Performance: the implementation of higher education reforms in Europe», Trentham, Trentham Books, 1986.
- UP, *Agenda de trabalho ME/CRUP*, Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, Novembro 1995.
- UP, «Repensar o Ensino Superior III – As funções da Universidade numa Sociedade em Mudança», Julho 1997.
- ARING, R., «Higher Education in the Learning Society – Summary Report», The National Committee of Inquiry into Higher Education, Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas, July 1997.
- ROPEAN COMMISSION, «Teaching and Learning – Towards the Learning Society», White Paper on Education and Training, 1996.
- RR, C., «The Use of the University», 3rd ed., Cambridge, Harvard University Press, 1982.
- NTOS, S. M., «As Responsabilidades da Universidade na Formação de Agentes para o Desenvolvimento». In *Da Universidade para ao Mundo do Trabalho*, Conselho Académico da Universidade do Minho, 2001.
- V VUGHT, F. A., «Governmental Strategies and Innovation in Higher Education», London, Jessica Kingsley Publishers, 1989.



Intervenção do Prof. Doutor Lúcio Craveiro da Silva, presidente do Conselho Cultural



Conferência do Prof. Doutor Adriano Moreira



Conferência do Prof. Doutor Licínio Chainho Pereira



Conferência do Prof. Doutor Sérgio Machado dos Santos