



Conclusões da Reunião de 16 de janeiro de 2012

No dia 16 de janeiro de 2012, pelas 10:00 horas, reuniu a Comissão Especializada de Governação e de Assuntos Institucionais. Estiveram presentes os membros Eng. Luís Braga da Cruz, que presidiu, António Cândido de Oliveira, Licínio Lima, Maria Fernanda Ferreira e Luís Rodrigues. Justificou a ausência o Professor Pedro Vasconcelos.

Assunto: Planeamento Estratégico da Universidade do Minho

O Presidente abriu a sessão referindo que havia recebido os contributos resultantes da reflexão individual dos membros da Comissão, do Professor Licínio Lima e da Dra. Fernanda Ferreira. Seguidamente, salientou que os resultados obtidos dos Grupos de Trabalho ascendem a 36, o que veio reforçar a conclusão de que a iniciativa de envolver a Academia neste processo foi muito positiva.

Procedeu-se a uma discussão alargada dos contributos, ficando os restantes membros da Comissão encarregados de produzir um contributo individual e o Presidente de apresentar uma súmula para discussão no plenário do Conselho a 23 de janeiro de 2012.

Com base nas intervenções produzidas nas reuniões e documentos escritos pelos membros da comissão, o presidente tentou integrar as diferentes contribuições recebidas de que resultou o seguinte texto:

1. Enquadramento

Em Julho foi apresentado o documento “Uma Visão Estratégica para a UM”

O CG aceitou que algumas perguntas fossem seleccionadas para poderem servir de orientação a uma consulta às UOEI's.



O CG também aceitou a sugestão feita por um dos seus membros externos no sentido de serem envolvidos neste processo de consulta grupos de trabalho de constituição aleatória.

Por proposta desta Comissão Especializada foram definidas: a forma de constituição dos GT, algumas áreas em que o trabalho se deveria concentrar (projeto educativo; interação com a sociedade; estrutura orgânica da Universidade; prioridades para a Universidade do Minho.) e ainda os cinco seguintes tópicos que poderiam facilitar o trabalho de reflexão desses Grupos:

1. Entende ser oportuna a eventual fusão/reconversão ou extinção de unidades orgânicas de ensino e investigação, subunidades e de serviços?
2. O que pode a Universidade do Minho fazer para melhor interagir com a comunidade e quais devem ser os seus parceiros estratégicos?
3. Perante as adversidades financeiras com que a Universidade do Minho se está a defrontar, quais as soluções que poderiam ser encontradas para a superação deste problema?
4. Que estratégia e formas de organização devem orientar o desenvolvimento e a internacionalização da investigação da Universidade do Minho?
5. Quais entende serem as prioridades estratégicas da Universidade do Minho para os próximos quatro anos?

2. Em face dos resultados a esta consulta os membros desta comissão retiveram algumas ilações que passam a expor:

- Tem a noção que, apesar dos prazos que foram definidos serem relativamente curtos, se pode considerar que a reação e a participação das UOEI e do GT foram significativas, o que merece ser enaltecido como sinal de vitalidade da Academia e de preocupação dos seus membros com o futuro da UMinho. Isto também revela que os docentes, os funcionários e mesmo os alunos participam na vida da Universidade quando são chamados a fazê-lo.
- Consideram que o CG deve reconhecer o empenhamento das pessoas e ter em conta que as suas contribuições, até por se tratar de um processo envolvente e inédito entre nós.
- Considera ainda que é importante dar sequência a esta forma de mobilização, sendo um ponto importante definir o que deve ser feito com o material recolhido.



- A Comissão de Governação também considera que o pedido feito em Novembro às diferentes comissões especializadas, para analisarem todo o material e produzirem uma 1.^a reflexão sobre o resultado da consulta, foi devidamente cumprido. Cada CE seguiu o seu caminho, preocupando-se predominantemente com os tópicos da sua competência específica.
- Entendem que o Reitor, como último responsável pela apresentação da proposta de Plano Estratégico ao CG, disporá de um acervo de opiniões muito rico, tanto como resultado direto das consultas feitas como do trabalho elaborado pelas comissões especializadas.

3. Algumas notas gerais recolhidas pelo trabalho da Comissão de Governação e Assuntos Institucionais

De uma forma geral houve uma boa reação á metodologia de trabalho proposta embora os grupos se tivessem debruçado, predominantemente, sobre os “tópicos” indicativos e recorrido sobre as áreas sugeridas. Tal amarração pode não ter facilitado o aparecimento de ideias mais originais ou mais arrojadas.

Entende-se que as reações têm de ser lidas como sendo contribuições de carácter individual, isto é, como o resultado de uma reflexão de um grupo de pessoas num contexto específico.

Verifica-se que os resultados dos GT correspondem porventura a uma maior variedade de opiniões e espontaneidade nas posições defendidas. Em contrapartida, as contribuições das UOEI tem um carácter mais institucional e refletem mais claramente a respetiva origem.

De uma forma geral as contribuições são muito variadas: umas mais estruturadas, outras de natureza mais pontual ou avulsa. As posições assumidas são geralmente prudentes, sendo, nomeadamente, raras as referências à questão fundacional.

De uma maneira geral e quanto à natureza das sugestões, verifica-se que há alguma abertura para mudança, mas não propriamente para grandes ruturas.

Também permitem retirar algum consenso em relação ao facto da UMinho ter experimentado nos últimos anos grandes alterações no seu quadro orgânico, não tendo passado suficiente tempo para um completo amadurecimento das mudanças operadas, convergindo para a vantagem de garantir alguma estabilidade para assimilar o que foi acontecendo e proceder à avaliação dos processos.



Ao nível das UOEI atualmente existentes regista-se uma certa expectativa e parece considerar-se necessário mais tempo para vir a retirar conclusões, ou para admitir fusões ou outros tipos de reorganização.

Quanto às subunidades orgânicas, acontecerá o mesmo embora exista maior abertura para alterações nos Departamentos e nos Centros de Investigação, no caso de estas se revelarem já necessárias. Em todos os casos, só raramente se admitem critérios uniformes ou estandardizados, mesmo considerando as assimetrias quantitativas existentes e mesmo ponderando as diversas avaliações obtidas pelos Centros; opta-se por dar tempo para acertos, para buscar soluções alternativas, para alcançar consensos, para realizar programas de melhoria, etc.

O princípio implícito parece ser o de que a verdadeira solução para um problema nunca pode ser imposta, construída de cima para baixo ou de fora para dentro, à margem, ou para além, da decisão e da assunção de responsabilidades daqueles que são os mais diretamente implicados, desta feita articulando autonomia e responsabilidade.

A referência ao conceito de “Universidade Completa” surge por diversas vezes e parece justificar o que atrás se afirmou e, ainda, uma conceção global e minimamente integrada de Universidade, nas suas diversidades e múltiplas tradições científicas, o que significa que a manutenção, apoio, desenvolvimento e alcance de elevada qualidade de todas as áreas e domínios, de ensino e de investigação, em que a UMinho intervém não é colocada em causa.

Admite-se, frequentemente, a ocorrência de situações distintas, pontos de partida diversos, circunstâncias de desenvolvimento mais ou menos favoráveis consoante os domínios, o que exigirá estratégias diversificadas, tempo, recursos e eventuais formas de discriminação positiva, num contexto várias vezes caracterizado pela necessidade de solidariedade institucional. O que, para os seus defensores, em nada conflitua com a busca da excelência académica e da competitividade, em termos nacionais e internacionais, dimensões que não são estáticas, mas dinâmicas, e que nunca se encontram adquiridas para sempre, mesmo uma vez alcançadas.

Considera-se que a interpretação dos resultados desta consulta recomenda que o planeamento estratégico, num segundo momento, deveria ter em conta os níveis orgânicos mais micro: o das sub-UOEI e dos departamentos. Também permitem concluir que é necessário encarar as mudanças estruturais sempre com prudência e nunca esquecendo que o modelo matricial da UMinho tem virtuosidades que ainda estão longe de terem sido completamente exploradas. Por exemplo: há



unidades de investigação que não exploram os méritos do modelo matricial, podendo melhorar muito o seu desempenho se o usassem com mais cuidado.

Em geral, manifesta-se, com certa frequência, uma conceção de sustentabilidade institucional bastante aberta à diversidade, face à missão definida para a UMinho e às suas responsabilidades sociais e educativas, seja em termos de ensino seja em termos de investigação e de interação com a sociedade.

Raramente, surgem propostas que apontam para soluções unívocas, por exemplo apenas remetendo para dimensões de mercado e de procura, independentemente de outros critérios de natureza assumidamente universitária no plano educativo, da produção de conhecimento, da afirmação cultural, da responsabilidade pública, etc.

O que sucede, igualmente, no que concerne as relações com a sociedade; mesmo que num ou noutro caso se opte por propor formas de prestação de serviços que são criticáveis, por transcenderem muito a vocação de uma universidade pública e acarretarem riscos de mercadorização e de alienação de certas responsabilidades, a verdade é que a maioria das propostas contempla um largo espectro de possibilidades, buscando cumprir a vocação de abertura à comunidade, mas com regras bem estabelecidas e admitindo uma grande amplitude de parceiros e de intervenções, muito para além do tecido económico e empresarial, incluindo escolas, autarquias, sindicatos, associações, organizações não-governamentais, movimentos sociais, etc., numa lógica de reciprocidade e de mútua valorização.

Em termos de governação, a maior crítica tende a incidir sobre a falta de autonomia das UOEI, em vários planos e, designadamente, no plano da gestão financeira. Não se trata de reclamar autonomia financeira para as UOEI. Trata-se, isso sim, de conferir maior centralidade política, organizacional e administrativa às UOEI, no quadro de um modelo de inspiração matricial em que estas são o coração da Universidade. A revalorização do papel das UOEI, verdadeiras instâncias centrais da Universidade em termos de realização da missão desta, ao contrário do que, por vezes, a expressão “serviços centrais” parece induzir, é por muitos considerada crucial.

As queixas de falta de protagonismo e de poder negocial por parte das UOEI são recorrentes, como acontece com a ideia, geralmente expressa pelos Reitores, de que as UOEI tendem a assumir pouca autonomia e responsabilidade, a arriscar pouco e a não definir políticas, a preferir a tomada de decisões reitorais sobre questões difíceis ou controversas. Ocorrendo ambos os fenómenos, tal não deixa de representar uma situação típica de organizações cujo poder de decisão é centralizado e em que, de resto, a maioria das referências à descentralização (como acontece atualmente na UMinho)



incide sobre questões operacionais, confundindo-se com desconcentração de serviços e modernização administrativa.

Mas também em termos operacionais são muitas as críticas e sugestões apresentadas, dada a existência de serviços “centrais” que tendem a ser representados pelas “periferias” como desproporcionados e, por vezes, ineficazes, merecendo os Serviços Académicos (pós-graduação) várias referências críticas.

Ao invés, a deslocalização de certos serviços e/ou de funcionários para os *campi* é advogada em vários documentos, tal como a especialização de certas funções e a sua imputação às UOEI (gestão de projetos, por exemplo).

Embora instrumental, a gestão de recursos humanos a afetar às UOEI afigura-se uma questão central, tanto mais quanto a introdução de novos mecanismos e regras de gestão pedagógica, de garantia da qualidade, de avaliação, etc., se vêm traduzindo num aumento sem precedentes da carga burocrática que pesa sobre os professores e investigadores.

Por outro lado, o reforço futuro da autonomia das UOEI não deixará de exigir alguma transferência de recursos e de funcionários para essas unidades, afim de aí passarem a executar funções que anteriormente incumbiam à administração central da Universidade.

4. Em termos mais finos, os membros da Comissão de Governação acham que é legítimo extrair da leitura das considerações dos GT as seguintes considerações:

- A Escola de Engenharia, apesar do seu peso e reconhecida qualidade, não deve ser o único padrão para a UMinho.
- A lógica de *governance* empresarial para a UM deve ser mitigada, pois que há outras componentes que têm relevância, como por exemplo a componente social. Daqui se recusarem as soluções meramente utilitaristas.
- Os primeiros ciclos devem ser de banda larga, com uma preocupação de formação universitária. O desenvolvimento dos cursos de 3º ciclo é crucial na perspetiva da afirmação estratégica da UMinho e articula-se funcionalmente com a valorização da investigação e do papel dos centros de investigação.



- A grande abertura para a flexibilização da rede de centros da UMinho, admitindo a sua fusão ou extinção seletiva, indicia o papel determinante que lhes é atualmente reconhecido, com especial incidência nas vertentes da internacionalização e da captação de recursos.
- O modelo matricial não se compadece com uma gestão excessivamente centralizada. A UMinho ganhava se a sua gestão fosse de conceção mais descentralizada para as UOEI, quer para o reforço da cooperação interdisciplinar quer para o controlo de uma racionalização que se pressente inevitável.
- Tal como a UMinho está organizada, existe um forte desequilíbrio entre o centro e a periferia. A tecnoestrutura central é pesada e as UOEI são excessivamente terminais. As UOEI são encaradas como mais um utente dos serviços centrais e não os seus braços periféricos.
- Algumas estruturas periféricas têm défice ao nível dos seus recursos humanos, podendo haver serviços partilhados entre várias UOEI.
- No que respeita à estrutura orgânica da Universidade, é acentuada a necessidade de reforçar a autonomia das UOEI e da sua responsabilização institucional, bem como de alargar os processos participados e democráticos de decisão.
- O atual modelo de organização interna (regulamento orgânico) pode não estar completamente adaptado à missão da UMinho. Seria importante haver sistemas de avaliação dos serviços pelos “utentes” para aferir esse ajuste.
- Os Serviços Académicos funcionam mal o que não é aceitável. Há inúmeras queixas de alunos de pós-graduação: atendimento lento, burocrático e pouco eficiente. É necessário pensar noutra plataforma, até porque a UM já dispôs de serviços académicos exemplares.
- Os Serviços Informáticos são um sorvedouro de recursos humanos.
- O Senado é hoje um órgão pouco eficiente. Embora sem competências deliberativas, podia ser um *think tank* para cruzar reflexão de múltiplas origens. Esta situação poderá resultar da participação dos presidentes de UOEI tender a ser excessivamente institucional. A constituição do Senado é considerada excessivamente grande, com acentuado peso das representações por inerência, o que torna o seu trabalho pouco útil.



- A burocracia é muito frequentemente referida. E neste campo refere-se a enorme perda de tempo dos docentes/investigadores em tarefas rotineiras, desviando-os daquilo que sabem e devem fazer.
- Surgem poucos elementos sobre o atual sistema de governo da Universidade, bem como sobre o sistema de governo das escolas, admitindo-se que tal sucede apenas por não constar concretamente do guião proposto.
- São muito numerosas as sugestões para uma melhor ligação com a comunidade. O mesmo se pode dizer quanto aos parceiros estratégicos em relação aos quais se pede diversificação, pois há uma tendência para privilegiar muito o sector económico.
- Todos os grupos referem as bem sentidas dificuldades financeiras, a dificuldade de as superar e são numerosas também as sugestões, de valor diverso, merecendo o mecenato uma atenção muito particular.
- Sobre a desejada internacionalização, parecem ocupar um lugar de grande relevo os países de língua oficial portuguesa, com destaque para o Brasil e Angola.
- Quanto à investigação é de referir a chamada de atenção para o facto de ela ser feita em regra em acumulação com as funções de docência, pois a figura comum é a do docente/investigador o que tendo, por um lado aspetos positivos tem a desvantagem do menor tempo dedicado a tal atividade, o que é agravado pela falta de apoio técnico especializado, pelos Serviços ou por trabalhadores especialmente afetos a esse fim.
- As prioridades estratégicas para os próximos quatro anos mereciam finalmente uma atenção mais apurada para as elencar de um modo concreto e exequível. Deverão ser o resultado final deste exercício de planeamento participado.
- Reconheceu-se o interesse na criação de uma marca reconhecida associada à UMinho, com reflexo na criação de um serviço próprio para sua afirmação exterior. Todas as atividades que desvirtuem e prejudiquem a consolidação dessa marca deveriam ser contrariadas. As praxes académicas, nomeadamente, deveriam ser revistas sempre que contribuam para penalizar essa imagem de marca, podendo ser substituídas por ações voluntárias de solidariedade social.
- Quanto às Unidades de Serviços, a perceção dos GT sobre a sua atuação é globalmente negativa, acentuando-se a premência da sua revisão. A cultura de serviço deve, assim, ser



depois *”transmitida das lideranças aos colaboradores e ser adequadamente implementada”*, entendendo-se que o problema se coloca *“essencialmente ao nível das lideranças”*; menciona-se também a necessidade de avaliação dos Serviços pelos “utilizadores”, implicando, se abaixo de determinados parâmetros, a impossibilidade da manutenção do dirigente.